

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LUIS FELIPE DA SILVA FERREIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: um estudo de caso na organização cultural
Laborarte**

São Luís
2022

LUIS FELIPE DA SILVA FERREIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: um estudo de caso na organização cultural
Laborarte**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Professora Dra. Adriana de Lima Reis Araújo

São Luís

2022

Ferreira, Luís Felipe.

Planejamento estratégico: um estudo de caso na organização cultural Laborarte / Luis Felipe da Silva Ferreira. – 2022.
70 f.

Orientador(a): Adriana de Lima Reis Araújo.
Monografia (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2022.

1. Laborarte. 2. Planejamento estratégico. 3. Balanced scorecard.
Araújo, Adriana de Lima Reis. II. Título.

LUIS FELIPE DA SILVA FERREIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: um estudo de caso na organização cultural
Laborarte**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 16/12/2022.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Adriana de Lima Reis Araújo (orientadora)
Dra. em Ciência da Educação
Universidade Federal do Maranhão

Prof. João Maurício Carvalho Beserra
Me. em Administração e Controladoria
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Ricardo André Barbosa Carreira
Me. em Gestão Empresarial
Universidade Federal do Maranhão

Aos meus pais pelo amor e dedicação e à
minha namorada pela compreensão e
inspiração.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me conceder as graças da vida, saúde e sabedoria, necessárias para combater os combates que enfrentei durante essa fase da minha vida. Nunca me senti e nunca me sentirei desamparado, pois sei que nos Teus braços encontro meu refúgio.

Aos meus pais, pelo amor incondicional, pela dedicação plena, pela confiança e, em especial, nessa ocasião, pela educação a mim proporcionada, um tesouro de infinita preciosidade, que eu, por mais que tente, jamais conseguirei retribuir tamanha graça em minha vida. Amo vocês!

À minha namorada, Ana Clara, por suportar as constantes crises de estresse e pela compreensão da minha ausência no tempo dedicado aos estudos. Assim como por não me deixar faltar carinho e atenção, e, em especial, por ser minha fonte de inspiração e força nos momentos de maior dificuldade. Amo você!

Aos meus familiares, em especial às minhas avós Lucimar e Maria de Jesus, à minha irmã Isadora, aos meus sobrinhos, Marcus Davi, João, Tiago e Paulo.

Aos meus colegas de trabalho, Ana Thaise e Wendel, pelo companheirismo e risadas, que tornam o ambiente de trabalho mais aconchegante, produtivo e divertido.

À minha chefe de trabalho, Ana Luiza, pelos conhecimentos passados, pela confiança em mim depositada e pelos desafios diários que me estimulam a desenvolver novas habilidades e competências.

À minha professora orientadora, Adriana Araújo, pelos direcionamentos e conhecimentos transmitidos ao longo do curso.

À Imira Brito, administradora do grupo Laborarte, pela paciência e disponibilidade durante a execução deste trabalho.

“Boa sorte é o que acontece quando a
oportunidade encontra o planejamento”

Thomas Edison

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso foi realizado a partir de necessidade percebida de se dar continuidade a um projeto de consultoria acadêmica desenvolvido para a organização cultural Laborarte. Verificou-se, na conclusão do projeto, a falta de uma orientação estratégica por parte da organização. Com isso, decidiu-se continuar o trabalho com o objetivo de elaborar um planejamento estratégico que pudesse nortear suas ações e atingir seus objetivos. Para tanto, buscou-se realizar visitas técnicas, entrevistas semiestruturadas e aplicar um questionário para coleta de dados pertinentes ao desenvolvimento da pesquisa. A ferramenta utilizada para a elaboração do planejamento estratégico foi o Balanced Scorecard (BSC). Fez-se uma explanação acerca dessa ferramenta, abordando seus conceitos e sua sistemática de implantação. Como base para sua aplicação, fez-se uso da Matriz SWOT, com intuito de se estabelecer o diagnóstico estratégico da organização. As informações coletadas serviram de base para desenvolvimento da identidade organizacional do grupo Laborarte, bem como de um Mapa Estratégico para organizar a estratégia organizacional, um plano de metas para direcionar a implementação da estratégia e uma sistemática para realizar o controle dos resultados.

Palavras-chave: Laborarte. Planejamento Estratégico. Balanced Scorecard.

ABSTRACT

This monography was made from the perceived need to give continuity to an academic consulting project developed for the cultural organization Laborarte. It was verified, in the conclusion of the project, the lack of a strategic orientation by the organization. Thus, it was decided to continue the work with the objective of developing a strategic plan that could guide their actions and achieve their goals. To this end, technical visits were made, semi-structured interviews were carried out, and a questionnaire was applied to collect relevant data for the development of the research. The tool used to prepare the strategic planning was the Balanced Scorecard (BSC). An explanation was made about this tool, approaching its concepts and implementation systematics. As a basis for its application, the SWOT Matrix was used, to establish the organization's strategic diagnosis. The information collected served as a basis for developing the organizational identity of the Laborarte group, as well as a Strategic Map to organize the organizational strategy, a goal plan to direct the implementation of the strategy and a system to control the results.

Keywords: Laborarte. Strategic planning. Balanced Scorecard,

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC: Balanced Scorecard

IPEA: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

PE: Planejamento Estratégico

PNAD Contínua: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis de decisão e tipos de planejamento	22
Figura 2 – Etapas de elaboração de estratégias	26
Figura 3: Vantagens de se utilizar a Matriz SWOT	30
Figura 4: Exemplo de estruturação de uma matriz SWOT	31
Figura 5: Matriz Estratégica segundo avaliação SWOT	32
Figura 6: Motivos para uma organização elaborar um BSC	36
Figura 7: Modelo básico do BSC	37
Figura 8: O BSC fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais	37
Figura 9: Medidas essenciais de clientes	39
Figura 10: A perspectiva dos Processos Internos	40
Figura 11: A estrutura de medição do aprendizado e crescimento	41
Figura 12: O mapa estratégico representa como a organização cria valor	42
Figura 13: Matriz SWOT do Laborarte	51
Figura 14: Cenário do grupo Laborarte a partir da matriz SWOT	54
Figura 15: Cronograma de atividades ofertadas pelo grupo Laborarte – Outubro/2022	57
Figura 16: Fonte de receitas do grupo Laborarte	57
Figura 17: Mapa Estratégico Casarão Laborarte	59
Figura 18: Plano de metas para a perspectiva financeira	60
Figura 19: Plano de metas para a perspectiva de clientes	61
Figura 20: Plano de metas para a perspectiva de processos internos	62
Figura 21: Plano de metas para a perspectiva de aprendizagem e crescimento	63
Figura 22: Sistemática de controle e avaliação do PE para o grupo Laborarte	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Os 5 Ps da Estratégia	24
Quadro 2: Exemplo na literatura de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças	30
Quadro 3: Diagrama do Fluxo Metodológico	44
Quadro 4: Escala de pontuação para Matriz SWOT	51

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Contextualização da pesquisa	15
1.2	Estruturação da pesquisa.....	15
1.3	Apresentação do tema	16
1.4	Problematização do tema	17
1.5	Hipótese	18
1.6	Objetivos	18
1.6.1	<i>Objetivo geral.....</i>	19
1.6.2	<i>Objetivos Específicos</i>	19
1.7	Justificativa.....	19
2	REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	21
2.1	Planejamento	21
2.1.1	<i>Classificação de planejamento</i>	22
2.2	Estratégias	23
2.3	Planejamento Estratégico.....	24
2.4	Elaboração do Planejamento Estratégico	25
2.4.1	<i>Diagnóstico Estratégico</i>	26
2.4.1.1	Análise Interna.....	27
2.4.1.2	Análise Externa	27
2.4.1.3	Análise dos ambientes internos e externos	28
2.4.1.3.1	<i>Matriz SWOT.....</i>	29
2.4.2	<i>Definição da Missão</i>	32
2.4.3	<i>Definição da Visão.....</i>	32
2.4.4	<i>Definição dos Valores</i>	33
2.4.5	<i>Definição dos Objetivos e Metas.....</i>	33
2.4.6	<i>Balanced Scorecard</i>	33
2.4.6.1	A sistemática do BSC.....	35
2.4.6.2	Perspectivas do BSC.....	37
2.4.6.2.1	<i>Perspectiva Financeira</i>	37
2.4.6.2.2	<i>Perspectiva de Clientes</i>	37
2.4.6.2.3	<i>Perspectiva de Processos Internos.....</i>	38
2.4.6.2.4	<i>Perspectiva de Aprendizado e Crescimento</i>	39

2.4.6.3	Mapa estratégico.....	40
3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	42
3.1	Coleta de dados.....	42
3.1.1	<i>Etapas da pesquisa.....</i>	42
3.1.2	<i>Atividades preliminares.....</i>	43
3.1.2.1	Pesquisa bibliográfica.....	43
3.1.2.2	Estruturação do Projeto de Pesquisa.....	44
3.1.2.3	Reunião com a administradora da organização escolhida para o estudo de caso.....	44
3.1.2.4	Coleta de dados secundários.....	44
3.1.3	<i>Levantamento de dados.....</i>	45
3.1.3.1	Coleta de dados primários.....	45
3.1.3.2	Pesquisa de campo na organização escolhida.....	46
3.1.4	<i>Proposta do trabalho.....</i>	46
3.1.4.1	Análise, tratamento e apresentação dos dados.....	46
3.1.4.2	Apresentação das propostas de melhorias e elaboração do Planejamento Estratégico.....	47
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	48
4.1	Casarão Laborarte.....	48
4.2	Diagnóstico Situacional do Laborarte.....	48
4.2.1	<i>Matriz SWOT do Laborarte.....</i>	49
4.2.1.1	Análise Ambiental Interna.....	50
4.2.1.1.1	<i>Pontos Fortes/Fortalezas.....</i>	51
4.2.1.1.2	<i>Pontos Fracos/Fraquezas.....</i>	51
4.2.1.2	Análise Ambiental Externa.....	52
4.2.1.2.1	<i>Ameaças.....</i>	52
4.2.1.2.2	<i>Oportunidades.....</i>	52
4.2.2	<i>Análise do cenário da organização com base na Matriz SWOT.....</i>	53
4.3	Elaboração da identidade Organizacional do Laborarte.....	53
4.3.1	<i>Missão.....</i>	54
4.3.2	<i>Visão.....</i>	54
4.3.3	<i>Valores.....</i>	54
4.3.4	<i>Objetivos Estratégicos.....</i>	55
4.3.4.1	Minimizar a dependência da empresa em relação ao governo.....	55

4.3.4.2	Fomentar o empreendedorismo entre os colaboradores.....	57
4.3.5	Mapa Estratégico baseado no BSC	57
4.4	Implementação da estratégia	58
4.4.1	Perspectiva Financeira	59
4.4.2	Perspectiva de Clientes	59
4.4.3	Perspectiva de Processos Internos	60
4.4.4	Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	61
4.5	Controle dos resultados	62
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
	REFERÊNCIAS.....	66
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	69

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização da pesquisa

A ideia de concepção desta pesquisa surgiu a partir da necessidade de continuidade de um trabalho acadêmico do curso de Administração, da Universidade Federal do Maranhão, mais precisamente, um projeto de consultoria para a disciplina de Jogos de Empresa/Consultoria Empresarial. Nesse projeto foram desenvolvidas propostas de melhorias para auxiliar a gestão da organização estudada, o Casarão Laborarte, organização do setor cultural e de economia criativa, com sede na cidade de São Luís/Maranhão.

Um contrato de realização de consultoria foi realizado entre o grupo de estudantes/consultores e a administradora da empresa, no qual foram alinhadas as bases de execução da atividade acadêmica. Após o desenvolvimento de uma série de atividades ao longo do período letivo, foram apresentadas propostas de melhorias com base nas necessidades demandadas pela organização, bem como das necessidades percebidas pelos consultores, em especial, no que se refere à construção de um planejamento estratégico, visto que a empresa estudada não apresentava um planejamento formalizado.

Contudo, devido à relevância do estudo realizado, da necessidade de auxílio à empresa em assimilar e aplicar as ideias recebidas, bem como da necessidade de se pôr em prática as ideias de melhorias apontadas, surgiu a ideia de dar continuidade ao projeto. Contatou-se a professora orientadora e a administradora do Laborarte e apresentou-se a proposta para prosseguimento do estudo. A partir da concordância de ambas, o trabalho foi iniciado.

Dessa forma, surgiu a idealização de realização deste Trabalho de Conclusão de Estudo, o qual busca elaborar um planejamento estratégico para a empresa, a fim de fornecer uma orientação estratégica para o alcance de seus objetivos.

1.2 Estruturação da pesquisa

Este estudo tem o intuito de apresentar o desenvolvimento de um planejamento estratégico para o Laborarte, pretendendo-se, dessa forma, contribuir

significativamente para o seu crescimento. A seguir, far-se-á, de forma cronológica, uma apresentação da divisão dos tópicos relacionados à construção deste trabalho.

De início, será realizada uma revisão bibliográfica com o tema deste trabalho, apresentando-se a sua problemática, seus objetivos e justificativa. A fundamentação teórica será desenvolvida de forma a abordar o planejamento estratégico a partir de seus conceitos, suas abordagens e as principais ferramentas utilizadas para seu desenvolvimento.

As etapas para a realização desta pesquisa serão abordadas no capítulo de metodologia, assim como será descrito como será abordado o estudo de caso trabalhado. A partir desse estudo serão definidas e aplicadas as ferramentas a serem utilizadas na empresa do caso.

Após essa etapa, serão apresentados os resultados e discussões em consequência da elaboração do planejamento estratégico e das propostas de melhorias desenvolvidas.

Por fim, serão desenvolvidas as considerações finais da pesquisa, bem como as referências utilizadas para o embasamento teórico.

1.3 Apresentação do tema

Toda organização formal possui objetivos, que representam os resultados esperados para se alcançar dentro de um período estabelecido. Alguns objetivos são bem definidos, deliberados por meio de reuniões de colegiado, discussão entre sócios e *stakeholders*, a partir de ferramentas aprimoradas de gestão e são trabalhados de forma sistêmica, para sua consecução. Outros objetivos, como em casos de empresas menos formais, são definidos de forma menos estruturadas, mais informais. O mais importante nas organizações, porém, não é a forma como esses objetivos são definidos, mas sim a forma como serão atingidos. Para isso, os gestores devem fazer uso de uma importante função da administração: o planejamento.

O planejamento, como função administrativa, pode ser dividido em três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional. Quando se trata em buscar atingir objetivos gerais, macros, críticos, essenciais para o sucesso da empresa, trata-se então do planejamento estratégico. Esse tipo de planejamento, de acordo com Aaker (2008), deve ser desenvolvido com base no contexto em que a empresa se encontra no mercado, considerando ainda fatores como concorrentes, clientes, pontos

fortes e pontos fracos, com o intuito de direcionar esforços para o atingimento de resultados.

Com base nisso, afirma-se que o planejamento estratégico é uma técnica administrativa essencial para auxiliar a gestão e para o sucesso das empresas. Empresas que não fazem uso dessa técnica tendem a ser menos competitiva, mais propensas a sofrerem, a longo prazo, com problemas estruturais que podem levar a falência.

1.4 Problematização do tema

A economia, em escala global, foi um dos segmentos sociais mais afetados pela pandemia da Covid 19. A partir do abrandamento da pandemia, com o retorno gradual do cotidiano, verifica-se que o Brasil se encontra em meio a um cenário político-econômico instável, onde, muitas mudanças foram observadas com retorno gradual da “normalidade”. Novas perspectivas e necessidades e novos nichos revelam-se oportunidades de mercado a serem explorados pelas empresas que desejam se manter em um mercado cada vez mais agressivo, competitivo.

Essa nova realidade pode ser verificada não somente nos mercados mais tradicionais, como o financeiro, por exemplo, mas também nos mercados menos explorados, como o cultural e de economia criativa. Para esses setores, o cenário pós-pandemia, requer, no meio organizacional, uma adaptação a novos modelos de negócio, assim como requer um processo de abandono de práticas informais, bem como por uma adaptação da estrutura organizacional com base em um planejamento estratégico definido de forma possibilitar um crescimento sustentável e próspero às organizações.

O Laborarte, por exemplo, organização que será utilizada como base para o desenvolvimento deste estudo, é uma organização do ramo cultural e economia criativa, que vem aprimorando seu processo de gestão ao longo dos últimos anos. Entretanto ainda não atingiu um nível de maturidade a ponto de desenvolver práticas administrativas mais elaboradas, como desenvolver um planejamento estratégico capaz de nortear ações para explorar todas as suas potencialidades e tornar a sua gestão mais eficiente.

Nesse sentido, considerando-se o contexto em que a organização estudada se estabelece, a questão que direciona os esforços para a elaboração deste estudo

é: como desenvolver um planejamento estratégico para a organização cultural Laborarte de modo que possa nortear suas ações a longo prazo e tornar sua gestão mais eficiente?

1.5 Hipótese

Partindo-se do princípio de que o planejamento estratégico, segundo Almeida (2001), representa uma ferramenta de gestão que tem como função estruturar ações para o atingimento de resultados, proporcionando, de acordo com Oliveira (2007), uma base metodológica que define os caminhos a serem traçados por uma organização, para otimizar seu grau de interação com o ambiente e permitir ações inovadoras e diferenciadas.

Assume-se, dessa forma, que a elaboração de um planejamento estratégico para o Laborarte será capaz de tornar a gestão da empresa mais eficiente, estruturada, capaz de traçar estratégias adequadas para o desenvolvimento da empresa em uma visão de longo prazo.

1.6 Objetivos

De acordo com Gurgacz e Nascimento (2007), o objetivo de uma pesquisa acadêmica relaciona-se “ao que se pretende realizar para obter resposta ao problema proposto, de um ponto de vista geral”. Ciarallo (2019), por sua vez, afirma que os objetivos definem os motivos pelos quais devem ser produzidos determinado conhecimento, bem como seus propósitos. Esse mesmo autor divide os objetivos em duas classificações: geral, que representa o que se deseja alcançar com a pesquisa; e específicos, os quais, segundo o autor, atuam como etapas e contribuem para o alcance do objetivo geral.

Dessa forma, apresenta-se a seguir o objetivo geral e os objetivos específicos deste estudo.

1.6.1 Objetivo geral

Desenvolver, para a organização cultural Laborarte, um planejamento estratégico que possa nortear suas ações a longo prazo e tornar sua gestão mais eficiente.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Definir missão, visão e valores para a organização estudada;
- Realizar um diagnóstico para identificar fatores internos (forças e fortalezas) e externos (oportunidades e ameaças) com base na situação atual da empresa estudada;
- Definir objetivos estratégicos por meio do uso da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC);
- Construir um mapa estratégico para balizar o atingimento dos objetivos estratégicos;
- Apresentar um plano de metas para operacionalizar o atingimento dos objetivos estratégicos;

1.7 Justificativa

Segundo dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2020), o setor de produção cultural e economia criativa no ano de 2019, em um cenário anterior ao da pandemia, representava em torno de 1,2% a 2,67% do produto interno bruto nacional. Desses percentuais, esse setor empregava nesse mesmo período 5,8% do total de pessoas ocupadas no país, um montante equivalente a 5,5 milhões de pessoas. Já em 2020, de acordo com dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua), das pessoas ocupadas no país, 5,6% estavam alocadas no setor cultural, representando um valor de 4,8 milhões de pessoas, representando-se assim, um recuo de 11,2% em relação ao ano anterior. Percebe-se, dessa forma, que a pandemia da Covid 19 causou um prejuízo significativo a esse setor.

O setor cultural, ainda de acordo com dados do PNAD Contínua, apresenta alguns dados relevantes. São eles:

- 30% do percentual de empregados desse setor tem nível superior;
- O setor cultural apresentou em 2020 mais trabalhadores informais (41,2%) do que todos os outros setores da economia nacional (38,8%);
- Os Estados com maior percentual de profissionais informais no setor de cultura foram, em 2020, Amapá (71,3%), Pará (67,7%) e Maranhão (64,9%);
- As principais categorias de ocupados do setor cultural, em 2020, eram formadas por trabalhadores autônomos (41,6%), seguidos por empregados com carteira (37,7%) e sem carteira (11,3%);
- A taxa de informalidade no setor cultural equivalia a 41,6% no ano de 2020.

Em relação ao Maranhão, especificamente, Brito (2018) informa que o setor de economia criativa apresentou no ano de 2014 cerca de 14% do PIB do Estado.

Considerando essa importância econômica e social desse setor, bem como as informações disponibilizadas pelo IPEA e PNAD Contínua, verifica-se que esse setor apresenta certa relevância na produção de riquezas e no desenvolvimento social nacional. Considerando ainda a condição de mercado que esse setor se encontra, ainda fragilizado pelas consequências dos desinvestimentos oriundos da pandemia, revela-se necessário o desenvolvimento de um estudo acerca desse nicho, com vistas a se estruturar, organizar a gestão de empresas que atuam nesse meio, com o objetivo de minimizar informalidades e aprimorar a gestão, para desenvolver as inúmeras potencialidades oriundas do setor cultural e gerar maior prosperidade ao Estado.

2 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

Neste capítulo será abordado o tema sobre planejamento estratégico, buscando apresentar seus conceitos de acordo com seus principais teóricos, bem como apresentar suas classificações, suas etapas de elaboração e suas principais ferramentas.

2.1 Planejamento

Planejamento é constantemente associado a futuro. Drucker (1984), em sua perspectiva, afirma que a “finalidade do processo de planejamento é enfrentar a incerteza do futuro”. Maximiano (2006) complementa:

Na verdade, apenas uma parte do futuro é incerta ou desconhecida. Outra parte é conhecida e previsível. Os dois tipos de situação exigem preparação, ou a empresa será atropelada pelos acontecimentos. Planejar consiste em tomar três tipos de decisões: Definir o objetivo (ou objetivos) – qual situação deverá ser alcançada. Definir um ou mais curso de ação – caminhos para atingir o objetivo. Definir meios de execução – previsão dos recursos necessários para realizar o objetivo. (Maximiano, 2006).

Ainda sob a perspectiva de visão de futuro, Oliveira (2007) defende sua ideia de planejamento como sendo um “processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”. Constata-se, nessa visão, que o autor inclui o fato de esse processo administrativo auxilia o gestor no direcionamento dos esforços e recursos onde eles são mais necessários.

Sobral e Peci (2008), em suma, apresentam uma série de vantagens do processo de planejamento. Dentre elas pode-se citar: nortear as ações de uma organização; ajudar a focar recursos; definir parâmetros de controle; ajudar na motivação e no comprometimento; ajudar no autoconhecimento da empresa. Vale ressaltar, nessa lista definida pelos autores, a possibilidade de permitir ao gestor ter acesso ao todo organizacional, bem como torna possível a função administrativa de controle, apresentando uma integração entre as duas funções. Além disso, destaca-se o papel de incluir os colaboradores nesse processo, de divulgar o planejamento, os objetivos institucionais para que todos possam saber o que deve ser feito e quais as visões de futuro da empresa.

2.1.1 Classificação de planejamento

A classificação da função de planejamento está diretamente relacionada aos níveis hierárquicos organizacionais. Oliveira, (2007) afirma que os tipos de planejamento podem ser agrupados em uma pirâmide organizacional, conforme pode ser visualizado na Figura 1.

Figura 1: Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira, 2007.

Nessa figura, verifica-se que o processo de planejamento acontece em todos os níveis institucionais, cada um com suas especificidades. No topo da pirâmide encontra-se o nível estratégico, representado pela cúpula da administração. Esse nível refere-se aos assuntos macros, de alcance global. Suas decisões podem gerar oportunidades ou ameaças. Suas decisões relacionadas a objetivos, diretrizes são de longo prazo, portanto, não constam muitos detalhes e são mais abrangentes (CHIAVENATO, 2010).

No nível intermediário encontra-se o nível tático, composto pelos gerentes, os quais são responsáveis por desdobrar as diretrizes definidas pela alta gestão dentro de suas áreas ou departamentos. Seu enfoque de trabalho é de médio prazo. Em suma, o planejamento tático deve englobar os objetivos de cada departamento para que os objetivos estratégicos da empresa sejam alcançados (CHIAVENATO, 2010).

O nível operacional, por sua vez, está relacionado à execução de atividades dentro do esperado: no prazo, dentro do custo orçado e com a qualidade necessária.

O Planejamento operacional decide “o que fazer” e “como fazer”. Seus objetivos são bem detalhados e estão voltados para o curto prazo (CHIAVENATO, 2010).

2.2 Estratégias

A palavra estratégia possui várias acepções, dependendo do meio em que se encontra o debate. No meio organizacional, há uma visão tradicional e obsoleta, de que a estratégia deve ser tratada como um truque ou manobra para enganar concorrentes. Com o tempo, os autores foram aprimorando a concepção do conceito de estratégia para as empresas, as quais trabalham esse conceito como um guia para orientar o comportamento da instituição, visando o atingimento dos seus objetivos (CONCÊNCIO, 2015).

Cada autor apresenta um conceito com enfoques diferentes para descrever o processo de formação da estratégia empresarial. Nem sempre esses autores apresentam concordâncias. Concêncio (2015) afirma que estratégias são planos da alta gerência para atingir resultados coerentes com as missões e objetivos da organização. Essa visão pode ser considerada limitada, pois as definições das estratégias não são exclusivas da área gerencial ou da direção. Mesmo nos níveis mais operacionais podem ser desenvolvidas estratégias para o alcance os objetivos institucionais.

Mintzberg (2010), em seu posicionamento, defende uma visão mais ampla e complexa acerca dessa temática. Esse autor defende o conceito de “5 Os para a Estratégia”. Segundo essa abordagem, a estratégia pode ser: um plano (*plan*), um padrão (*pattern*), uma posição (*position*), uma perspectiva (*perspective*) ou um pretexto ou estratégia (*ploy*). Um resumo de cada “P” pode ser verificado no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1: Os 5 Ps da Estratégia

5Ps da Estratégia	Descrição
Plano	A estratégia é uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir de um ponto ao outro
Padrão	A estratégia é a consistência de comportamento com o passar do tempo.
Posição	A estratégia é um posicionamento de mercado.
Perspectiva	A estratégia seria a maneira como a organização realiza as coisas.
Pretexto (Estratagema)	A estratégia seria uma manobra específica pensada para vencer um oponente ou competidor

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Mintzberg (2010)

A percepção de Tavares (2005) revela uma preocupação com o escopo competitivo, a partir do qual se pode ter uma clara direção e orientar a fixação dos objetivos e das metas. Percebe-se uma similaridade com o conceito de “Posição” de Mintzberg, visto que ambos buscam estabelecer meios para se obter um melhor posicionamento da empresa.

2.3 Planejamento Estratégico

A partir de todas as discussões até o momento pode tirar uma conclusão de que uma organização que deseja ter sucesso necessita desenvolver um planejamento para definição dos meios que se devem seguir para atingir objetivos e estratégias. Dentre os tipos de planejamento discutidos, o planejamento estratégico é o principal, pois deve oferecer as diretrizes que permitirão os seus membros tomar as decisões apropriadas na alocação de pessoas e recursos de modo que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

Segundo Drucker (1984), 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” (Drucker, 1984).

A partir dessa definição pode-se inferir que o autor associa o PE à dinamicidade do mercado, obrigando, dessa forma, os gestores a estarem constantemente atentos e realizando revisões periódicas daquilo que foi planejado.

Chiavenato (2010) apresenta as 5 principais características do Planejamento Estratégico:

- 1) O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável;
- 2) O planejamento estratégico é orientado para o futuro;
- 3) O planejamento estratégico é compreensivo;
- 4) O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso;
- 5) O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional;

Além dessas características, alguns autores têm em consenso que um PE deve ter uma abrangência de 2 a 5 anos, de modo que deve ser desenvolvido para estabelecer os passos necessários para que os objetivos dentro do período escolhido sejam atingidos.

2.4 Elaboração do Planejamento Estratégico

No que se refere à elaboração do PE, há um consenso na literatura de que possa ser feito dentro de 04 etapas, conforme pode ser observado na esquematização da Figura 2 (PEREIRA, 2005).

- 1) Diagnóstico estratégico: fase em que será feita uma avaliação tanto interna quanto externa da organização. Serão verificadas suas características e serão buscadas informações sobre o nicho de atuação.
- 2) Elaboração da identidade organizacional: definição da missão, visão e objetivos estratégicos;
- 3) Implementação do plano estratégico;
- 4) Controle dos resultados.

Figura 2: Etapas de elaboração de estratégias.



Fonte: Pereira (2005).

Verifica-se, portanto, que durante o processo de desenvolvimento da estratégia, necessita-se uma análise ampla, complexa, sobre a empresa e sobre o seu mercado, com a finalidade de vislumbrar oportunidades e detectar previamente ameaças presentes. Segundo Concêncio (2015), essa postura “pode auxiliar a organização do setor e determinar em quais negócios investir; que tipo de cliente conquistar ou, até mesmo quais tecnologias usar para se obter um melhor retorno financeiro”.

2.4.1 Diagnóstico Estratégico

A fase do Diagnóstico Estratégico representa a primeira etapa para a elaboração de um PE. Fernandes (2012) a define como “a fase que (...) identifica a organização, suas fraquezas e suas forças, as oportunidades que vislumbra e as ameaças que enxerga no horizonte do jogo comercial.” Verifica-se, nesse contexto, a necessidade de se estabelecer uma relação entre fatores internos e externos que, de algum modo, podem interferir no desempenho organizacional. As questões internas espelham como a organização se percebe, apresentando seus pontos fortes e pontos de melhoria. As questões externas, por sua vez, referem-se ao meio em que as entidades estão inseridas, de um modo geral, sendo afetadas igualmente por razões econômicas, sociais, tecnológicas e governamentais, por exemplo. Nesse sentido, configuram-se nesse ambiente os fatores ameaças e oportunidades, os quais sofrem

constante mudanças em decorrência das intenções dos consumidores e a evolução do mundo. Em suma, acerca dessa temática, Fernandes (2012) afirma:

Os problemas devem ser levantados, bem como as questões que emperram o bom andamento do negócio, e as questões consideradas fortes em relação à concorrência e que podem ajudar muito a organização no caminho da permanência na arena comercial. Da mesma forma é requerido que a organização mostre como vê o ambiente externo, as oportunidades (Opportunities), que podem proporcionar vida longa à organização, e as ameaças (Threats) que rondam as fronteiras e podem prejudicar substancialmente o negócio, caso se torne realidade e a organização não consiga mitigar os efeitos negativos. Fonte: Fernandes (2012)

2.4.1.1 Análise Interna

Quanto à análise interna, ressalta-se sua relevância pois permite a possibilidade de as empresas conhecerem suas forças e fraquezas, podendo-se fazer uso de suas vantagens competitivas para potencializar suas fortalezas, assim como, elaborar estratégias para mitigar as fraquezas. Kotler (2000) aponta a necessidade de que cada gestor possa continuamente avaliar e monitorar suas forças e fraquezas. Ferrel e Hartline (2009), por sua vez, complementam que os gestores também devem atentar-se, a partir do foco interno, com o que as suas empresas podem fazer com suas fortalezas e identificar suas fraquezas, sendo que ambas existem por causa de recursos possuídos (ou não possuídos) pela empresa ou da natureza de seus relacionamentos entre a empresa e seus consumidores, empregados ou organizações exteriores (SILVA, Andreia; et al; 2011).

2.4.1.2 Análise Externa

A análise externa, por sua vez, está diretamente relacionada a fatores com os quais as empresas não podem controlar, mas que podem influenciar nos fatores internos das instituições. A partir dessa análise, pode-se identificar oportunidades e ameaças e, conseqüentemente, tirar proveito das oportunidades verificadas, assim como, minimizar ou superar as ameaças encontradas (FERNANDES, 2012).

Seguindo o mesmo raciocínio, Cobra (2003) argumenta que as empresas devem fazer análise do ambiente externo em busca de ameaças e oportunidades nos fatores que integram o microambiente (clientes, concorrentes, fornecedores) e

macroambiente (condições econômicas, tecnológicas, demográficas, políticas, culturais).

2.4.1.3 Análise dos ambientes internos e externos

A partir dessas explicações, evidencia-se a necessidade de sedimentação do entendimento conceitual desses fatores ligados aos ambientes internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades). Com isso, apresenta-se os conceitos e explicações a seguir, com base em Costa Júnior et al (2021) e Silva et al (2011):

- Forças/Fortalezas/Pontos Fortes: representam as competências ou capacidades internas primordiais para que as empresas possam atingir seus objetivos estratégicos, bem como são utilizadas para gerar valor aos clientes e desenvolver vantagem competitiva;
- Fraquezas/Pontos Fracos/Pontos de melhoria: representam as restrições internas que impedem o bom desempenho de uma organização, impactando significativamente na não consecução de objetivos estratégicos e na perda de vantagem competitiva;
- Ameaças: estão relacionadas a fatores externos, incontrolláveis pelas organizações, que podem vir a ameaçar suas vantagens competitivas. Para Fernandes (2012), representa uma situação atual ou potencial inserida num contexto externo que deve ser repelida, combatida, pois pode prejudicar o alcance de objetivos e o desempenho dos negócios.
- Oportunidades: estão relacionadas aos fatores externos que as empresas podem explorar para criar ou potencializar suas vantagens competitivas. Fernandes (2012), em sua concepção, afirma que as oportunidades são situações externas atuais ou potenciais que, quando bem aproveitadas, podem ser relevantes para o alcance de objetivos e para a melhoria do desempenho das organizações.

Dentre as ferramentas mais difundidas na literatura e mais utilizadas nas empresas para se realizar a etapa de Diagnóstico Estratégico, destaca-se a Matriz SWOT.

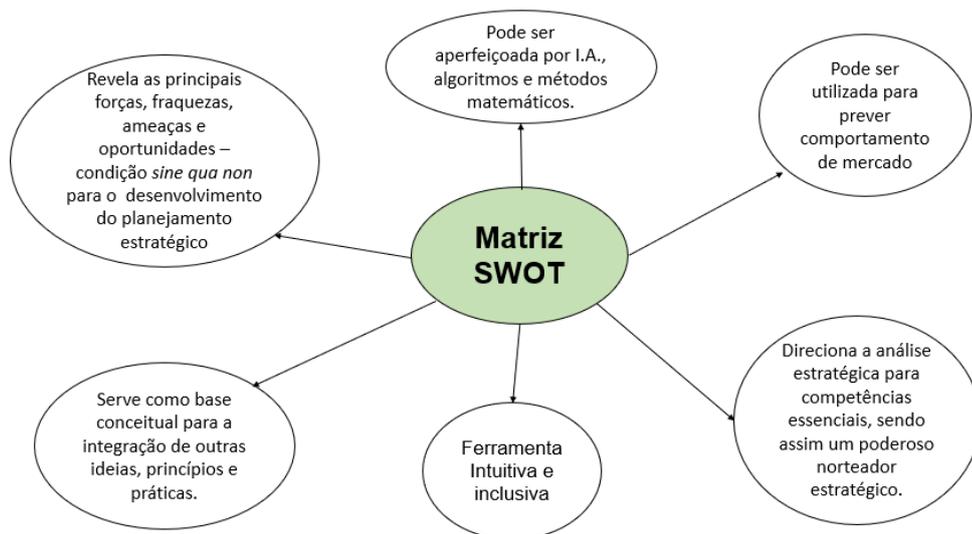
2.4.1.3.1 Matriz SWOT

A Análise SWOT ou Matriz SWOT é uma ferramenta estratégica que busca analisar os ambientes internos e externos das organizações. O termo “SWOT”, oriundo da língua inglesa, representa, em uma tradução literal, um acrônimo de Strengths - Forças, Weakness - Fraquezas, Opportunities - Oportunidades e Threats - Ameaças (Fernandes, 2012). O objetivo da SWOT é definir estratégias para manter os pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando oportunidades e protegendo-se de ameaças (AZEVEDO e COSTA, 2001).

Fernandes (2012) complementa o raciocínio afirmando: “[...] a estratégia deve ser muito bem combinada com os pontos fortes, os pontos fracos e com as capacidades competitivas da empresa”, demonstrando a relação umbilical que deve existir entre a elaboração da estratégia e os fatores dos ambientes interno e externo, cuja análise pode determinar a permanência da organização na arena comercial).

Costa Júnior et al (2021) listaram as vantagens de se utilizar essa ferramenta na etapa de Diagnóstico Estratégico, conforme pode se observar na Figura 3.

Figura 3: Vantagens de se utilizar a Matriz SWOT



Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de Costa Júnior et al (2021)

Com o intuito de exemplificar aquilo que a literatura considera de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, compilou-se os exemplos a seguir e criou-se o Quadro 2 com o coletado.

Quadro 2: Exemplo na literatura de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças

Forças	Fraquezas
Cultura organizacional	Falta de orientação estratégica
Qualidade dos procedimentos	Recursos financeiros limitados
Estrutura organizacional	Distribuição limitada
Produção científica	Altos custos de produção
Instalações físicas	Baixos investimentos em pesquisa e desenvolvimento
Tecnologia	Problemas políticos internos
Patentes	Imagem de mercado
Imagem/Marca	Pessoas mal treinadas
Carteira de clientes	Tecnologias ultrapassadas
Portfólio de produtos	Marketing ineficaz
Oportunidades	Ameaças
Crescimento de mercado	Novos concorrentes
Mudanças nas demandas dos consumidores	Novos produtos substitutos
Regulamentação governamental	Mudanças nas legislações
Novos mercados para produtos existentes	Diminuição na oferta de insumos
Mercado para novos produtos	Barreiras no comércio exterior
Aquisições/Fusões	Taxa de câmbio
Novas tecnologias	Desemprego
Queda de empresa rival	Inflação
Mudanças demográficas	Mudanças nas demandas dos consumidores
Parcerias estratégicas	Guerras/Conflitos armamentistas

Fonte: Adaptado de Ferrell e Hartline (2009) e Fernandes (2012)

Após a definição das fortalezas, fraquezas, ameaças e oportunidades, deve-se estabelecer uma análise e atribuir uma pontuação para cada variável dentro de cada quadrante. Após o cruzamento entre as variáveis indicadas na análise dos ambientes interno e externo, deve-se realizar a soma dos resultados, fato esse que irá proporcionar a elaboração da matriz de análise. Uma estrutura comumente utilizada faz uma relação entre os quatro pontos citados, em um quadro de referência que possibilita uma orientação para a busca de soluções, bem como auxilia a tomar decisões sobre as condições dos meios externos e internos (VARELA, 2022). Uma forma de se estruturar uma matriz SWOT pode ser visualizada na Figura 4.

Figura 4: Exemplo de estruturação de uma matriz SWOT

		Ambiente Interno							
		Pontos Fracos				Pontos Fortes			
Ambiente Externo	Ameaças								
	Oportunidades								

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de Varela (2022).

De acordo com a pontuação obtida em cada cruzamento, deve-se, segundo Fracasso (2022), tomar medidas levando-se em consideração 04 tipos de estratégia: Diante da predominância de pontos fortes ou fracos e de oportunidades e ameaças, pode-se adotar estratégias que busquem a sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento da organização (AZEVEDO e COSTA, 2001).

- a) Estratégias de Sobrevivência: refere-se à adoção de medidas que visam à redução de custos (água, telefone, colaboradores etc.), ao desinvestimento (utilização dos recursos financeiros em atividades não relacionadas à finalidade da empresa) ou à liquidação do negócio;
- b) Estratégias de Manutenção: refere-se à adoção de estratégias de estabilidade (voltadas para a busca do equilíbrio financeiro), de nicho (foco em grupo específico dentro de um setor econômico) ou de especialização (com o incentivo ao desenvolvimento de alta tecnologia);
- c) Estratégias de Crescimento: refere-se às estratégias voltada para a inovação, a internacionalização e para a formação de Joint Ventures; e,
- d) Estratégias de Desenvolvimento: refere-se às estratégias voltadas para o desenvolvimento de novos mercados, à geração de novos produtos e

serviços, à diversificação de atividades e ao desenvolvimento da capacidade tecnológica das organizações.

Figura 5: Matriz Estratégica segundo avaliação SWOT



Fonte: Silva et al (2011)

2.4.2 Definição da Missão

Como parte da elaboração do PE a definição da missão relaciona-se com o motivo pelo qual a instituição foi criada. A missão define expressamente a razão de existir de uma organização. O principal objetivo dessa definição é, segundo (Lobato Filho, Torres e Rodrigues, 2009), comunicar aos públicos internos e externos quais são as intenções daquela empresa em relação à sociedade. Em suma, Rennó (2013) afirma que a missão é uma declaração de intenções, apresentando para a sociedade e seus trabalhadores qual será sua contribuição para o bem da coletividade, ou seja, qual é sua “razão de ser”.

2.4.3 Definição da Visão

Rennó (2013), afirma que visão ou simplesmente visão de futuro “indica como a organização se vê em um futuro de longo prazo”. Esse mesmo autor defende que a visão indica para os demais membros da organização quais são os objetivos “os

“macro objetivos”, indicando de forma objetiva e a longo prazo o “resultado final buscado”, que deve ser alcançado se todos os objetivos estratégicos forem atingidos.

2.4.4 Definição dos Valores

Os valores organizacionais, de acordo com Rennó (2013), “indicam as características e comportamentos que desejamos criar, preservar ou adquirir na instituição. São um conjunto de padrões e normas que devem orientar a postura e o comportamento de todos os membros da empresa”. (Lobato Filho, Torres e Rodrigues, 2009), acrescentam que os valores precisam ser consistentes com a história e a cultura organizacional.

Oliveira (2007) acrescenta que os valores devem ter fundamentos éticos e morais, assim como devem ser difundidos e trabalhados junto aos colaboradores para que possam assimilar e, dessa forma, possam se tornar fatores de vantagem competitiva.

2.4.5 Definição dos Objetivos e Metas

Objetivos e metas são os alvos das empresas, desenvolvidos durante o processo de planejamento. Os objetivos e metas são associados aos resultados das empresas, sendo assim pode-se inferir que uma empresa que atinge aquilo que deseja por meio de seu planejamento, é uma empresa de destaque no meio em que se encontra.

2.4.6 Balanced Scorecard

O BSC, de acordo com Lobato, Filho, Torres, & Rodrigues (2009), representa uma ferramenta de controle estratégico de uma administração estratégica competitiva, a partir do “são elaboradas medidas financeiras e não financeiras que possibilitam o desdobramento das estratégias a serem implementadas.” Autores como Leal Filho (2007) defendem que o BSC não deve ser utilizado como uma finalidade, e sim como um meio para alcançar de forma consistente objetivos estratégicos a longo prazo. Uma palavra de destaque para o uso dessa ferramenta é “desempenho”. Nesse contexto, Ismail (2007) atrela desempenho organizacional à estratégia, por meio de

um conjunto multidimensional de medidas de desempenho financeiras e não-financeiras. Outro autor que faz menção a dimensões de cunho financeiro e não financeiro é Padoveze (2007), o qual defende que o BSC tem como intuito planejar, definir metas e ações estratégicas, as quais devem ter relação com as dimensões de clientes, processos internos, medidas de aprendizado e finanças. Essa visão mais ampla, além do financeiro, é muito relevante nesse contexto estratégico pois, de acordo com Kaplan e Norton (1997), quando as empresas focam somente no ganho de capital, elas perdem a relação com o progresso na realização dos objetivos estratégicos de longo prazo. Nesse contexto, a importância do uso do BSC para a implementação da estratégia nas empresas é que essa ferramenta possibilita a conexão entre estratégia de longo prazo com ações de curto prazo. Em complemento, Tavares (2005) informa:

“O BSC é uma ferramenta que pode ser útil ao processo de implementação da gestão estratégica uma vez que procura traduzir e vincular algumas de suas dimensões em aspectos operacionais e práticos. Por isso é muito importante que, além de sua operacionalização, se tenham claras suas funções e princípios.” (TAVARES, 2005, p.354).

Fagundes (2012) reitera a posição de Tavares (2005) ao afirmar que:

“(...) a partir da adoção do BSC é possível operacionalizar a missão da empresa permitindo que se vislumbre o alcance da visão, uma vez que a operacionalização trata de materializar, junto aos colaboradores, as estratégias, transformando-as em termos inteligíveis. Essa quantificação das estratégias permite que elas sejam comunicadas a todos na organização de maneira clara” (Fagundes, 2012)

Em resumo, Fagundes (2012) elenca na lista a seguir os benefícios do uso do BSC como ferramenta para elaboração do PE:

- Simples de implementar;
- Pode ser usada por empresas privadas e públicas;
- Fornece constante feedback aos gestores acerca do alcance de metas;
- Integra indicadores financeiros e não-financeiros;
- Permite avaliar resultados operacionais;
- Mede o desempenho organizacional de cima para baixo;
- Explica a causa-efeito dos resultados operacionais;

- Traduz a estratégia de uma unidade de negócio em objetivos e medidas de quatro dimensões;

Kaplan e Norton (1997), por sua vez, resumiram na Figura 6 os motivos que segundo os autores são preponderantes para que as empresas adotem o BSC.

Figura 6: Motivos para uma organização elaborar um BSC



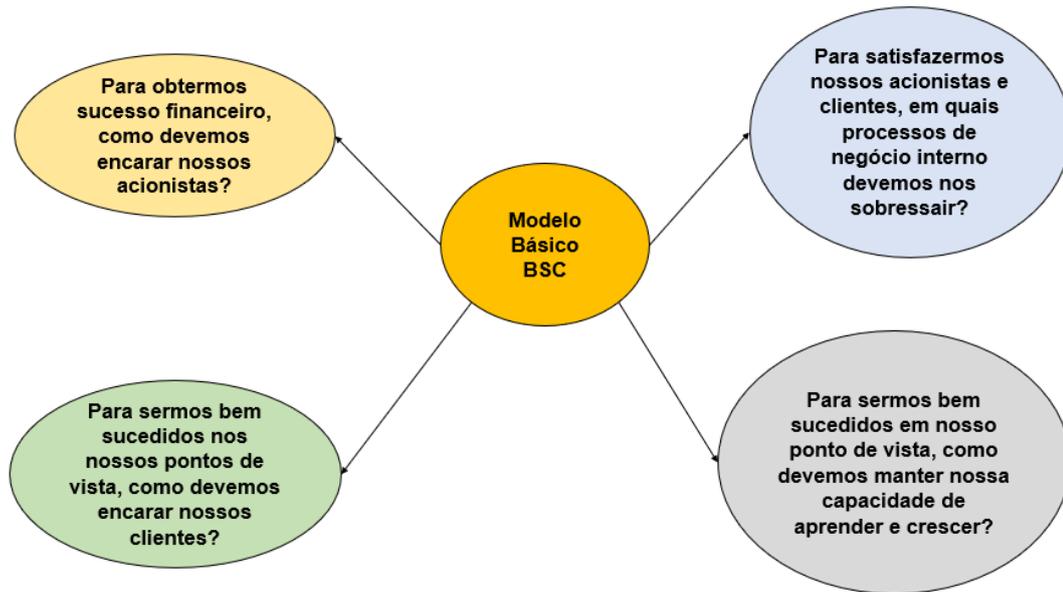
Fonte: Kaplan e Norton (1997)

2.4.6.1 A sistemática do BSC

A sistemática de estruturação do BSC, conforme já mencionado, parte do princípio de que as empresas devem incorporar indicadores não somente financeiros, mas também indicadores de ocorrência e tendência, com o intuito de aprimorar o desempenho interno e externo. Essa característica do BSC é que permite que as organizações possam focar seus esforços para criar um sistema de medição multidimensional, capaz de abranger as perspectivas financeiras, de cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento (OLIVEIRA, 2007).

Kaplan e Norton desenvolveram essa sistemática com base nas quatro perspectivas com vistas a responder os questionamentos contidos na Figura 7.

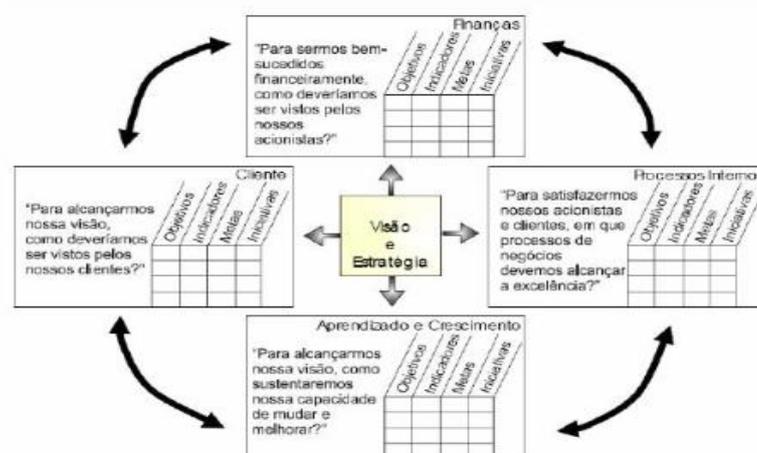
Figura 7: Modelo básico do BSC



Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de Kaplan e Norton apud Oliveira (2007).

Dessa forma, o BSC possibilita aos gestores a criação do conceito de estratégia, formando-se a base para o desenvolvimento das quatro perspectivas. Assim sendo, cabe aos gestores atuar no intuito de criar objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas específicas e planos de ação para a implantação da sistemática, conforme estruturação contida na Figura 8.

Figura 8: O BSC fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Dessa forma, subentende-se a necessidade de se desenvolver a temática relacionada às quatro perspectivas.

2.4.6.2 Perspectivas do BSC

2.4.6.2.1 Perspectiva Financeira

Tormena (2011) afirma que nessa perspectiva são definidos os objetivos financeiros que representam as premissas básicas para o desenvolvimento das demais perspectivas. Faria e Costa (2005) afirmam que essa perspectiva tem o intuito de avaliar a rentabilidade da estratégia institucional por meio da mensuração de medidas financeiras e dos resultados necessários a seu crescimento e desenvolvimento. Faria e Costa (2005) complementam:

“(...) as medidas financeiras indicam se a empresa está obtendo êxito com as estratégias definidas, implementadas e executadas. Em geral, esse êxito é medido pela lucratividade, pelo crescimento do negócio e pelo incremento do valor para o acionista. Se os indicadores financeiros não mostram o esperado, pode haver problemas na execução, na implementação ou mesmo na definição das estratégias.” Fonte: Costa (2005)

Conclui-se, dessa forma, que a perspectiva financeira se relaciona ao monitoramento da estratégia institucional por meio de indicadores de rentabilidade e crescimento. Esse acompanhamento serve para verificar se a estratégia definida está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.

2.4.6.2.2 Perspectiva de Clientes

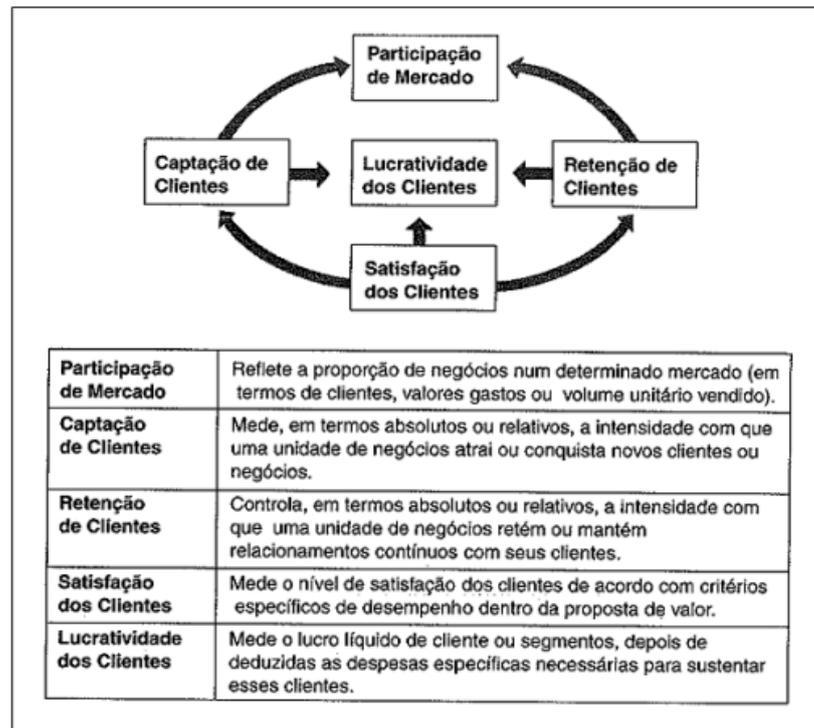
Para Santos (2021) essa perspectiva tem como objetivo avaliar se a proposição de valor institucional direcionada aos clientes está de fato produzindo os resultados esperados. Rezende (2003), afirma que essa perspectiva:

“(...) permite gerenciar a proposta de valor para cada mercado e alinhar medidas genéricas de relacionamento com clientes - aquisição, participação, retenção, rentabilidade - por segmento ou nicho atendido, além de acompanhar a evolução das marcas e da imagem da organização.” (REZENDE, 2003)

Pode-se inferir a partir dessas afirmações que a perspectiva de clientes tem como função traduzir de forma mensurável por meio de medidas específicas os fatores primordiais para os clientes. Para mensurar essa perspectiva, Faria e Costa (2005)

definem alguns indicadores genéricos que podem ser utilizados pelas mais diversas organizações: participação no mercado, retenção de clientes, obtenção de novos clientes, nível de satisfação dos consumidores. Kaplan e Norton (1997) resumiram as medidas essenciais de clientes conforme Figura 9.

Figura 9: Medidas essenciais de clientes.



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

2.4.6.2.3 Perspectiva de Processos Internos

As empresas, de um modo geral, costumam organizar seus processos com a finalidade de criar valor para seus clientes, bem como para produzir os melhores resultados financeiros. E é justamente com a finalidade de identificar se os principais processos de negócios estão contribuindo para a geração de valor percebido pelos clientes e atingimento de resultados financeiros, que essa perspectiva deve ser trabalhada (Tormena, 2011).

Kaplan e Norton (1997) afirmam que para a fidelização dos clientes é primordial o fornecimento de bons serviços, por meio da qualidade e produtividade, os quais só podem ser alcançados com a definição de processos internos efetivos. As

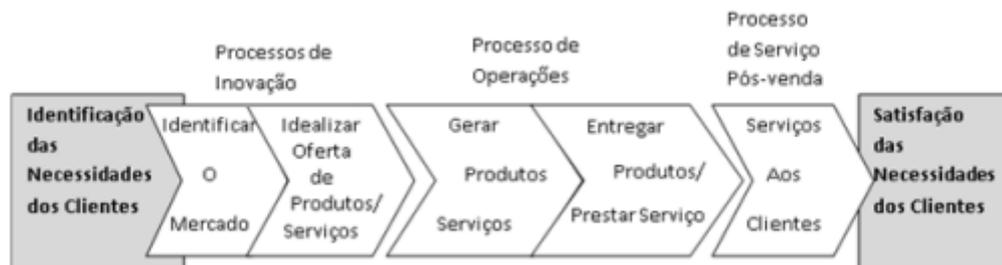
medidas utilizadas para controlar a efetividade estão relacionadas ao controle de tempo, qualidade e retenção (Tormena, 2011).

Rezende (2003) aduz que as atividades internas estrategicamente interligadas aos objetivos e medidas financeiras e de clientes possibilitam às empresas a tradução da proposição valor para o consumidor. Tormena (2011) corrobora a visão de Kaplan e Norton (1997) ao afirmar que:

“(...) os executivos precisam definir uma completa cadeia de valor de processos internos, iniciando com o processo de inovação - identificando as necessidades atuais e futuras dos clientes, criando possíveis soluções para tais -, continuando com o processo de operações - entrega e prestação de serviços de produtos e serviços aos atuais clientes - e terminando com o serviço pós-venda - ofertas pós-venda que agreguem valor aos produtos ou aos serviços.” (Kaplan e Norton, 1997).

Para ilustrar essa visão, Kaplan e Norton (1997) desenvolveram o seguinte modelo de cadeia de valor, conforme figura 10. De acordo com esses autores, esse modelo pode ser adaptado por qualquer empresa para a construção da perspectiva dos processos internos.

Figura 10: A perspectiva dos Processos Internos



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

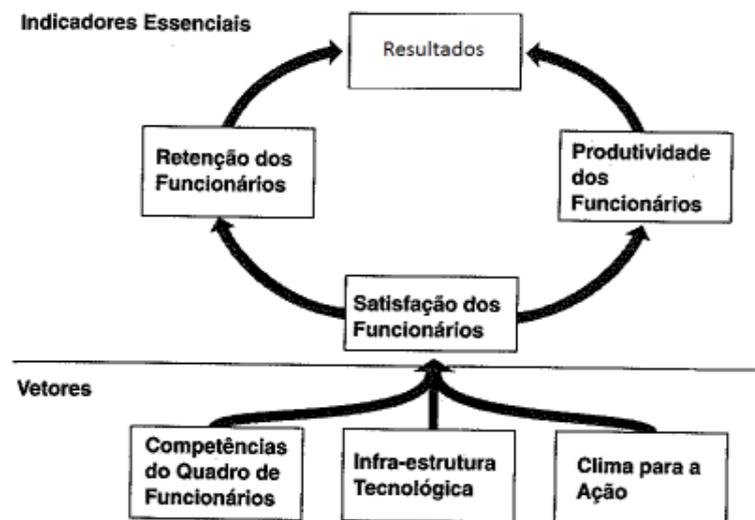
2.4.6.2.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Essa perspectiva tem o intuito de avaliar a capacitação das empresas. Faria e Costa (2005) vão além ao afirmar que essa perspectiva se relaciona às capacidades de que as organizações devem apresentar para desenvolver processos internos propícios para gerar valor aos clientes e acionistas. Kaplan e Norton (1997) complementam essa visão ao afirmar que o objetivo dessa perspectiva é oferecer todo o aparato necessário para a consecução dos objetivos relacionados às demais

perspectivas. Para tanto, os mesmos autores defendem a necessidade de que as organizações possam realizar constantes investimentos em tecnologia, máquinas e infraestrutura - pessoal, pesquisa, sistemas e procedimentos.

Kaplan e Norton (1997) afirmam ainda que para trabalhar a perspectiva de aprendizado e crescimento as organizações devem usar como base três medidas essenciais: satisfação dos usuários, retenção de funcionários e produtividade dos funcionários, conforme pode ser observado na Figura 11.

Figura 11: A estrutura de medição do aprendizado e crescimento



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

2.4.6.3 Mapa estratégico

Kaplan e Norton (1997) afirmam que o mapa estratégico representa um elo entre a formulação e a execução da estratégia. Esse elo, conforme Santos (2021), é desenvolvido por meio de uma representação visual dos objetivos estratégicos presentes nas quatro perspectivas. Faria e Costa (2005) acrescentam que o mapa estratégico apresenta uma relação de causa e efeito entre esses objetivos, sendo que para cada um deles devem ser criados indicadores de desempenho e metas de monitoramento.

Santos (2021) e Tormena (2011) descrevem o mapa estratégico como uma ferramenta simples e eficaz que traduz de forma visual os objetivos estratégicos que deverão ser trabalhados por uma organização. Esses autores também ratificam a ideia de que essa ferramenta materializa a visão e a estratégia que as empresas devem

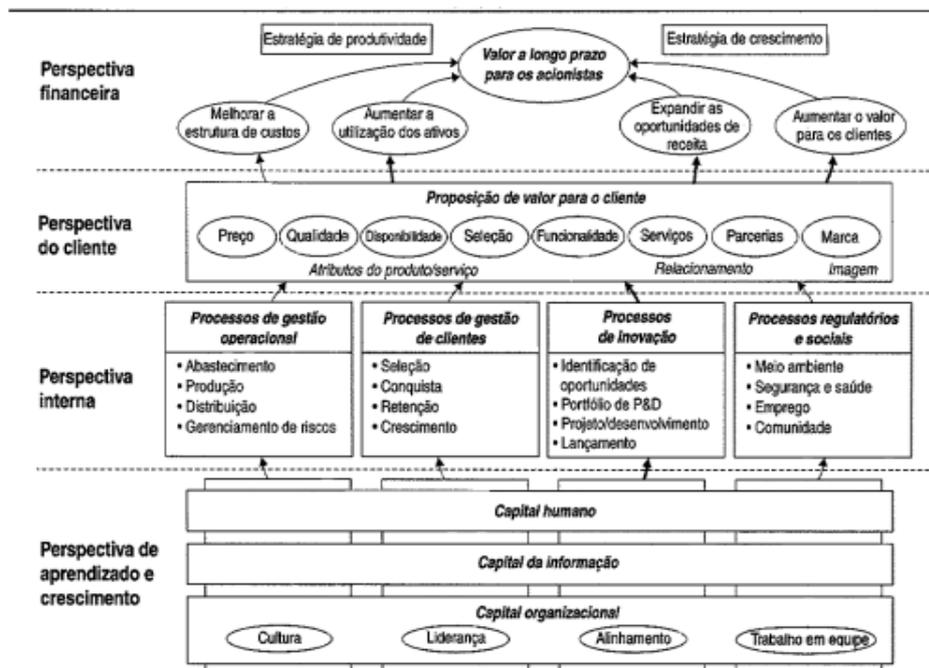
adotar para atingir seus objetivos, bem como afirmam que o maior benefício da sua adoção é proporcionar o alinhamento entre os objetivos estratégicos, traduzindo de forma visual e direta a estratégia a ser utilizada.

Em resumo, Kaplan e Norton (1997) afirmam que o mapa estratégico tem a função gerenciar e comunicar a estratégia da empresa:

“O mapa estratégico descreve a lógica da estratégia, mostrando com clareza os objetivos dos processos internos críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para respaldá-los. O balanced scorecard traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas. Mas os objetivos e metas serão alcançados apenas porque foram identificados; a organização deve lançar um conjunto de programas que criarão condições para que se realizem as metas de todos os indicadores” (Fonte: Kaplan e Norton, 1997)

Oliveira (2008) afirma que Kaplan e Norton criaram o mapa estratégico para descrever de forma visual como as empresas geram valor a seus clientes e acionistas. Para tal objetivo, os autores desenvolveram um modelo genérico de mapa, que pode ser visualizado na Figura 12.

Figura 12: O mapa estratégico representa como a organização cria valor



Fonte: Kaplan e Norton (2004)

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este estudo, numa classificação referente à sua natureza, é classificado como uma pesquisa aplicada, justificado pelo fato de se desejar obter como resultado conhecimentos para aplicação prática, com vistas à resolução de problemas cotidianos e que possam agregar outros benefícios inerentes (GERHARDT, SILVEIRA, 2009).

Em relação aos objetivos, este estudo é classificado por ser uma pesquisa exploratória, pelo fato deste método oferecer maior familiaridade com o problema, tornando mais alinhada a possibilidade de se construir hipóteses e obter conhecimento. Pelo motivo de se objetivar descrever fatos da realidade, esta pesquisa também é caracterizada como descritiva. Essas duas classificações associam-se aos objetivos com o intuito de obter uma nova perspectiva para a existência de um problema. Para tanto, pesquisas em livros, artigos e dissertações foram desenvolvidas, assim como foi realizada uma pesquisa de campo, com aplicação de instrumentos de coleta de dados na organização Laborarte, a fim de se obter conhecimento sobre suas funções, operações, além de outros aspectos que se façam necessários para o desenvolvimento do estudo (GIL, 2010).

A metodologia representa o conjunto de técnicas e de processos utilizados para execução da pesquisa, os objetivos específicos já deixam claro que tipo de pesquisa se fala.

3.1 Coleta de dados

3.1.1 Etapas da pesquisa

Uma sistemática foi criada para o desenvolvimento do estudo, com base em Monteiro (2017), denominada Diagrama do Fluxo Metodológico, sendo essa dividida em três etapas, as quais são apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3: Diagrama do Fluxo Metodológico

Etapa 1 - Atividades preliminares
Pesquisa bibliográfica
Estruturação do Projeto de Pesquisa
Reunião com responsável pela organização escolhida
Coleta de dados secundários
Etapa 2 - Levantamento de dados
Coleta de dados primários
Pesquisa de campo na organização escolhida
Etapa 3 - Proposta do Trabalho
Análise, tratamento e apresentação dos dados
Apresentação das propostas de melhorias e elaboração do Planejamento Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Monteiro (2017).

3.1.2 Atividades preliminares

A primeira etapa para o desenvolvimento deste estudo contempla as seguintes fases: pesquisa bibliográfica, estruturação do projeto de pesquisa, reunião com responsável pela organização escolhida para aplicação de estudo de caso e coleta de dados secundários. Todas essas fases serão detalhadas nos tópicos seguintes.

3.1.2.1 Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica representou o alicerce inicial do estudo, a partir do qual foi desenvolvida toda a pesquisa. Para tanto, buscou-se monografias e teses atualizadas que desenvolvem os conceitos da temática do estudo e os aplica em casos reais. Esses materiais têm o intuito de auxiliar no desenvolvimento da estrutura do estudo e orientar o atingimento dos objetivos definidos.

3.1.2.2 Estruturação do Projeto de Pesquisa

A partir do levantamento inicial das referências bibliográficas, pôde-se desenvolver este documento, o Projeto de Pesquisa, o qual, segundo Gerhardt (2009), representa a estrutura do estudo, aquilo que rege o processo de investigação, devendo conter título, introdução, revisão bibliográfica e procedimentos metodológicos, explicitando as formas de como verificar as hipóteses anteriormente criadas.

3.1.2.3 Reunião com a administradora da organização escolhida para o estudo de caso

Após a estruturação do projeto, buscou-se definir em consonância com a administradora da organização um cronograma para reuniões e visitas, com o intuito de conhecer os projetos, atividades e estrutura por meio de observações e conversas informais com os colaboradores da organização.

A observação, meio de obtenção de conhecimento por meio dos sentidos, pode ser caracterizada como um método de investigação, em função da sua potencialidade em obter dados diretamente da fonte, sem intermediações. Entretanto, como desvantagem, a presença de um observador pode ser um entrave à execução natural das atividades, podendo produzir resultados com pouca significação. Há três tipos de observação: simples, que é espontânea, informal, não planejada, em que o pesquisador verifica, como um espectador, os dados junto ao local onde os fatos a serem estudados ocorrem; observação participante, na qual o pesquisador participa ativamente das atividades em que deseja estudar, obtendo informações a partir vivência da fonte do escopo da pesquisa; e observação sistemática, na qual o pesquisador define previamente os aspectos a serem estudados, por meio de um plano de observação (GIL, 2010).

3.1.2.4 Coleta de dados secundários

Segundo Kotler (2012), dados secundários representam dados já coletados e, por isso, disponíveis nos mais diversos meios, como revistas, artigos e outros tipos de banco de dados. Por apresentarem tal disponibilidade, são de baixo custo, no entanto,

são genéricos, fato esse que os fazem necessários, mas insuficientes para o desenvolvimento do estudo, devido às suas particularidades referentes aos escopos de cada pesquisa.

Para a coleta desses dados, foram feitas pesquisas na internet e em redes sociais gerenciadas pela administração da empresa escolhida.

3.1.3 Levantamento de dados

A segunda etapa para o desenvolvimento deste estudo contempla as seguintes fases: coleta de dados primários e pesquisa de campo na organização escolhida. Todas essas fases serão detalhadas nos tópicos seguintes.

3.1.3.1 Coleta de dados primários

A coleta de dados primários torna-se necessária quando os secundários coletados não são atualizados ou incompletos, imprecisos (KOTLER, 2012). Dessa forma, para que os dados a serem colhidos sejam confiáveis e coerentes com o escopo da pesquisa, optou-se por se desenvolver o método da observação simples, em virtude da possibilidade de se realizar a construção de hipóteses sobre o problema em questão, bem como por facilitar a coleta dos dados sem causar suspeitas nos colaboradores da cooperativa, o que seria causado caso se fosse escolhido o método de observação participante (GERHARDT, 2009).

Outro instrumento utilizado para a coleta desses dados será a entrevista, que como forma de interação entre pesquisador e pessoas de interesse da pesquisa (fontes de dados), permite maior contato com os entrevistados, possibilitando maior flexibilidade e adaptabilidade frente as circunstâncias que possam vir a ocorrer durante a entrevista (GIL, 2010). Para este trabalho, foi feito uso de entrevistas semiestruturadas, as quais têm como princípio a confecção de um roteiro com perguntas mais relevantes, que são incorporadas por indagações inerentes que ocorrem no decorrer dos questionamentos, que, por sua vez, não se caracterizam por gerar respostas padronizadas, fornecendo informações mais amplas acerca dos assuntos abordados (MANZINI, 1991).

Com o objetivo de se obter mais dados para se conhecer a Laborarte, como também para o embasamento da elaboração do PE e das propostas de melhorias,

também foi feito uso de outra técnica de coleta de dados primários, a aplicação de um questionário junto à alta gestão da empresa, um conjunto de perguntas submetidas com o objetivo de se obter conhecimento acerca de um objeto de estudo, em resumo, representa a tradução dos objetivos da pesquisa por meio de questionamentos específicos (GIL, 2010). O questionário aplicado junto à organização está disponível no Apêndice A.

3.1.3.2 Pesquisa de campo na organização escolhida

Com a necessidade de se confrontar a teoria e prática, ambas acerca do problema de pesquisa definido, deve-se estabelecer o delineamento do estudo, fase em que é determinado o ambiente em que serão coletados (GIL, 2010). Dentre as classificações de delineamento, esta pesquisa caracteriza-se por ser uma pesquisa de campo, que se relaciona na realização de coleta de dados de maneira pessoal, juntos aos envolvidos, com o auxílio de questionários, entrevistas e observações (GERHARDT, 2009).

3.1.4 Proposta do trabalho

A terceira etapa para o desenvolvimento deste estudo contempla as seguintes fases: análise, tratamento e apresentação dos dados e apresentação das propostas de melhorias e elaboração do Planejamento Estratégico. Todas essas fases serão detalhadas nos tópicos seguintes.

3.1.4.1 Análise, tratamento e apresentação dos dados

Com os dados secundários e primários coletados, será trabalhada a organização para estruturar a pesquisa, buscando-se confrontar os conceitos referentes à temática, bem como pesquisar sobre pilares teóricos, encontrados nos demais estudos e selecionar os mais elaborados e adequados ao escopo do trabalho.

No que se refere à apresentação dos dados, deve-se seguir uma abordagem descritiva e analítica, onde seja possível confrontar as teorias abordadas no trabalho com os dados coletados.

Por fim, os dados coletados serão analisados a partir da análise temática. Esse tipo de análise representa um método útil e flexível para a pesquisa qualitativa. Conforme descrevem Braun e Clarke (2006), é um método para identificar, analisar e relatar padrões (temas) dentro dos dados. De forma que minimamente organiza e descreve o conjunto de dados em (ricos) detalhes. No entanto, ela muitas vezes também vai mais longe do que isso, e interpreta vários aspectos do tema de pesquisa.

3.1.4.2 Apresentação das propostas de melhorias e elaboração do Planejamento Estratégico

As propostas de melhorias serão desenvolvidas com a finalidade de auxiliar a organização analisada, para que essa possa aproveitar-se das oportunidades vislumbradas pelo pesquisador (GERHARDT, 2009). Objetiva-se propor melhorias e apresentar um PE desenvolvido em conjunto com representantes do Laborarte, a partir das bases teóricas abordadas na atividade de pesquisa bibliográfica, bem como pelas coletas e processamento de dados referentes à atuação da empresa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Casarão Laborarte

De acordo com Brito (2018), o Laborarte é um grupo independente de arte e cultura, com sede na cidade de São Luís/MA. A mesma autora informa que o grupo foi constituído no ano de 1972, tendo completado no ano corrente 50 anos de história. Em seu estatuto esse grupo é legalmente definido como “pessoa jurídica de direito privado, caráter civil, beneficente, sem fins lucrativos (...)”. Segundo o mesmo documento, o Laborarte tem como objetivos:

- pesquisar e elaborar novas formas de expressões artísticas;
- promover o desenvolvimento cultural da comunidade;
- oferecer através de espetáculos, exposições, publicações, cursos, conferências, ou quaisquer outras formas de expressão e comunicação, os resultados dos trabalhos de pesquisa e aprendizagem;
- prestar serviços gratuitos e sem qualquer discriminação de clientela;

As principais fontes de receita do grupo são advindas dos percentuais das produções realizadas – eventos, espetáculos, serviços prestados, dentre outros. Dentre essas produções pode-se citar algumas de maior renome dentro do cenário cultural maranhense: Cacuriá de Dona Teté, Auto de Natal, Roda de Capoeira, Carnaval de 2ª, Malhação do Judas, Musical “Te gruda no meu Fofão”, Show de Rosa Reis, Show de Camila Reis, Teatro de Bonecos Casemiro Côco, Tambor de Crioula do Laborarte.

4.2 Diagnóstico Situacional do Laborarte

Após obter-se conhecimento sobre a história e atuação da empresa a ser estudada, partiu-se para a etapa do diagnóstico situacional. Iniciou-se essa fase a partir de uma entrevista semiestruturada com a administradora da organização. Durante a conversa foi solicitado que fossem abordados os pontos fortes e pontos fracos da empresa, bem como para que fosse analisado o ambiente externo, por meio da descrição das ameaças e oportunidades identificadas pela gestão no cenário em que a empresa está inserida.

Este capítulo abrange também o desenvolvimento da criação da identidade organizacional do Laborarte, por meio da definição da missão, visão e valores, assim como apresenta-se as análises dos ambientes internos e externos por meio da ferramenta Matriz SWOT, a qual possibilitou o cruzamento de informações para identificar o cenário em que o Laborarte se encontra.

A partir de toda essa base, foi possível a aplicação da ferramenta BSC, a partir da qual pôde-se trabalhar a definição de objetivos estratégicos tendo as perspectivas de finanças, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento como norteadoras. Ao final, apresenta-se uma proposta de plano de ação e avaliação do planejamento estratégico.

4.2.1 Matriz SWOT do Laborarte

A partir da análise dos dados obtidos por meio da entrevista e do questionário aplicado junto à gestão do Laborarte, foi possível tratar e obter as informações necessárias para a construção da matriz SWOT. Elencou-se na ferramenta aquilo que foi citado como pontos mais importantes na visão da administração da organização bem como na visão do pesquisador. Pela disposição das informações na ferramenta, pôde-se fazer uma relação entre forças e fraquezas e ameaças e oportunidades por meio da atribuição de pontuações para cada cruzamento. Essas pontuações tiveram como base os questionamentos, elaborados com base em Santos (2021):

- Qual impacto do ponto fraco para potencializar uma ameaça?
- Qual impacto do ponto forte para neutralizar uma ameaça?
- Qual o impacto do ponto fraco no aproveitamento de uma oportunidade?
- Qual o impacto do ponto forte para potencializar uma oportunidade?

Após essa análise foram atribuídas as pontuações referentes a cada cruzamento de informações. Usou-se uma escala de pontuação conforme consta no Quadro 4.

Quadro 4: Escala de pontuação para Matriz SWOT

ESCALA DE PONTUAÇÃO	
Forte Impacto	5
Médio Impacto	3
Fraco Impacto	1
Nenhum Impacto	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, após o tratamento dos dados e pela percepção do pesquisador, a matriz SWOT do Laborarte ficou definida conforme pode ser visualizado na Figura 13.

Figura 13: Matriz SWOT do Laborarte

		Ambiente Interno								
		Pontos Fracos				Pontos Fortes				
		Organização e comunicação interna	Dependência de editais de fomento do Estado	Baixo espírito empreendedor da gestão e dos demais colaboradores	Soma	Tradição (50 anos)	Cacuriá De Dona Teté	Alta demanda pelas oficinas	Soma	
Ambiente Externo	Ameaças	Concorrência pelos editais	3	5	3	11	5	5	1	11
		Sexualização do Cacuriá	1	1	1	3	3	5	1	9
		Políticas governamentais	3	3	3	9	1	1	1	3
		Soma	-			23	-			23
	Oportunidades	Leis de Responsabilidade Social	3	0	0	3	3	1	1	5
		Abertura de novas oficinas	5	1	5	11	5	5	5	15
		Possibilidade de uso (aluguel) da Sala/Anfiteatro Cecílio Sá	3	3	5	11	3	1	5	9
Soma		-			25	-			29	

Legenda: 5 - Forte impacto; 3 - Médio impacto; 1 - Fraco impacto; 0 - Nenhum impacto

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de Varela (2022)

4.2.1.1 Análise Ambiental Interna

Este tópico tem o intuito de apresentar em detalhes como foi desenvolvido o diagnóstico situacional do Laborarte, mais especificamente a análise ambiental interna.

4.2.1.1.1 Pontos Fortes/Fortalezas

Pelas análises e discussões, definiu-se que os principais pontos fortes do Laborarte são: a tradição do grupo, o Cacuriá do Dona Teté e as oficinas ofertadas ao público. Destacou-se a tradição do grupo pela história já consolidada no mercado cultural maranhense, afinal a empresa já possui 50 anos de atuação e tem uma vasta tradição em seus espetáculos, mostras teatrais, projetos sociais, participação em festivais, shows e oficinas. Dentre as oficinas, destacou-se na análise deste estudo o Cacuriá de Dona Teté como outro ponto forte da organização, principalmente devido a popularização na cultura maranhense, bem como pelas inúmeras premiações recebidas em editais culturais nos cenários local e nacional. Outro ponto forte abordado na análise foi a oferta de oficinas, as quais apresentam alta demanda e representam, de acordo com Brito (2018), cerca de 26% das receitas da organização.

4.2.1.1.2 Pontos Fracos/Fraquezas

Dentre os pontos fracos citados e observados destacou-se: organização e comunicação interna, dependência de editais de fomento do governo e espírito empreendedor da gestão e dos colaboradores do grupo. O primeiro fator foi destacado em função da falta de um organograma que defina responsáveis e funções na organização. Além disso, esse fator foi incluído na matriz por não haver fluxos que padronizem a comunicação interna e externa da empresa. O segundo fator, dependência dos editais de fomento do governo, foi citado pois o grupo se mantém em constante dependência de políticas governamentais para arrecadar receita, fato esse que impacta diretamente no planejamento da empresa. Por fim, o último fator tem relação com a falta de espírito empreendedor da equipe como um todo. Foi citado que muitos dos colaboradores do grupo são artistas que não veem a sua arte como algo a ser trabalhado como um meio de sobrevivência, faltando uma visão empreendedora para lidar com a sua arte como algo sustentável a longo prazo.

4.2.1.2 Análise Ambiental Externa

Este tópico tem o intuito de apresentar em detalhes como foi desenvolvido o diagnóstico situacional do Laborarte, mais especificamente a análise ambiental interna.

4.2.1.2.1 Ameaças

A primeira ameaça observada é a concorrência pelos editais de fomento do governo. Nos últimos anos o Laborarte verificou um crescimento no número de grupos culturais que concorriam aos mesmos editais. Além disso, observou-se também que alguns desses grupos estavam desviando as características tradicionais da dança do Cacuriá a partir de um forte apelo sexual, banalizando a tradição da dança junto à sociedade, causando um impacto no principal espetáculo do Laborarte, o Cacuriá de Dona Teté. Por esse motivo, o segundo fator de ameaças destacado na matriz foi a sexualização deturpada do Cacuriá. O terceiro fator incluído na matriz está relacionado às políticas governamentais, já que como há uma dependência do grupo em relação aos editais do governo, o Laborarte está sempre dependente de políticas governamentais que promovam a cultura, mas nem todos os governos reconhecem essa importância.

4.2.1.2.2 Oportunidades

A primeira oportunidade vislumbrada está relacionada às leis de responsabilidade social, as quais incentivam as empresas privadas a investirem em projetos, ações culturais, as quais podem vir a tornar-se parcerias importantes para o Laborarte. Outra oportunidade identificada relaciona-se à demanda pelas oficinas e cursos ofertados. Foi relatado e observado que há uma elevada demanda que não é acompanhada pela oferta por parte do Laborarte. Muitas das oficinas lançadas ao longo do ano não chegam nem a ser divulgadas nas redes sociais, pois as vagas são preenchidas antes mesmo de serem oficializadas, somente por meio de contato verbal com potenciais interessados. A terceira oportunidade observada refere-se a expandir o escopo de trabalho da organização, para entrar no ramo de aluguel de espaço para eventos, visto que o casarão histórico onde o Laborarte reside, há um auditório

chamado de Anfiteatro Cecílio Sá, recém reformado, que pode ser alugado para eventos com capacidade de até 50 pessoas.

4.2.2 Análise do cenário da organização com base na Matriz SWOT

O cenário da organização com base nas análises e cruzamentos oriundos da matriz SWOT podem ser visualizados na Figura 14.

Figura 14: Cenário do grupo Laborarte a partir da matriz SWOT

Laborarte		Ambiente Interno	
		Pontos Fracos	Pontos Fortes
Ambiente Externo	Ameaças	Sobrevivência 23	Manutenção 23
	Oportunidade	Crescimento 25	Desenvolvimento 29

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Conclui-se, pelo resultado obtido, que o cenário em que o Laborarte se encontra é o de Desenvolvimento. Esse resultado se deu pela maior incidência e preponderância na relação entre os pontos fortes e as oportunidades, isto é, apresenta um cenário de uma organização que pode potencializar seus pontos fortes em um mercado que oferece oportunidades para oferta de novos produtos e serviços e para o desenvolvimento de novos negócios.

Com essa conclusão, formou-se a base para o prosseguimento ao trabalho com vistas a elaboração do planejamento estratégico do Laborarte.

4.3 Elaboração da identidade Organizacional do Laborarte

Seguindo as etapas definidas por Pereira (2005) para o desenvolvimento do PE do grupo Laborarte, a partir do Diagnóstico Estratégico, parte-se para a elaboração da sua identidade organizacional. Para tanto, a proposição da sua missão, visão, valores e objetivos estratégicos.

4.3.1 Missão

Tomando-se como base o estatuto do grupo, bem como pelas análises referentes às coletas de dados realizadas, desenvolveu-se a seguinte proposta de missão para a organização Laborarte:

- Promover o desenvolvimento sociocultural da comunidade por meio da promoção de oficinas, espetáculos, exposições e demais formas de expressão artística.

4.3.2 Visão

Tendo definida a missão, buscou-se definir a forma como o grupo Laborarte deseja ser visto pelo mercado a uma visão de longo prazo. Para tanto, desenvolveu-se a seguinte declaração de visão:

- Ser a referência no mercado cultural e de economia criativa no Estado do Maranhão

4.3.3 Valores

A definição dos valores se faz relevante pelo fato de que esses valores devem ser trabalhados e aplicados diariamente de forma que auxilie a empresa a alcançar o que foi definido na missão e visão. Dessa forma, foram propostos os seguintes valores ao grupo Laborarte:

- Tradição;
- Paixão pelo que faz;
- Preocupação com a coletividade;
- Conservação e divulgação da cultura;
- Ética;
- Gestão Sustentável;

4.3.4 Objetivos Estratégicos

Com base na definição da identidade organizacional do grupo estudado, seguiu-se para a atividade subsequente: definição dos objetivos estratégicos. Esses objetivos foram criados com base nas seguintes premissas:

- Necessidades expostas pela gestão do grupo;
- Observações e percepção de melhorias identificadas pelo pesquisador;

Com isso, definiu-se os seguintes objetivos estratégicos para o grupo Laborarte:

- Minimizar a dependência da empresa em relação ao governo;
- Fomentar o empreendedorismo entre os colaboradores

4.3.4.1 Minimizar a dependência da empresa em relação ao governo

Com vistas a atingir esse objetivo, definiu-se duas propostas de trabalho: ofertar novas oficinas ou novos horários de oficinas e organizar um setor de marketing para o grupo.

A primeira proposta foi definida após análise do cronograma de horários das oficinas ofertadas pelo grupo Laborarte, conforme Figura 15. Percebeu-se que a maioria dos cursos/aulas oferecidas acontecem durante a noite, a partir das 17h. Somente nos sábados são ofertadas oficinas no turno matutino. Verificou-se também, a partir dos dados dispostos na Figura 16, que as oficinas representam cerca de 26% das receitas do grupo, ou seja, representam a segunda principal fonte de renda da organização.

Dessa forma, com vistas a explorar a potencialidade da força da marca, da tradição por meio da oferta de novas turmas ou mesmo novas oficinas para atrair novos clientes.

A segunda proposta para o primeiro objetivo, relaciona-se a estruturação de um setor de marketing para a organização. Pretende-se com essa proposta criar uma sistemática de comunicação entre o grupo Laborarte e a sociedade de uma forma geral, por meio das mídias sociais e pelo site do grupo. Com esse setor estruturado, a organização poderia definir responsáveis e divulgar as suas atividades, oficinas, com vistas a atrair novos consumidores, bem como para buscar novas parcerias com empresas privadas. Ressalta-se, contudo, que o Laborarte já realiza atividades com

empresas parceiras, mas seu potencial poderia ser mais bem explorado a partir de novas atividades em conjunto.

Figura 15: Cronograma de atividades ofertadas pelo grupo Laborarte – Outubro/2022



AGENDA DA SEMANA

HORÁRIOS

SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA	SÁBADO
17:00H CAIXEIRAS DO DIVINO	17:00H MÚSICA DO CACURIÁ - TOQUE DE CAIXA E CANTO	17:00H CAIXEIRAS DO DIVINO		17:00H YOGA	09:00H CAPOEIRA INFANTIL 4 A 7 ANOS
19:00H CAPOEIRA	19:00H CAPOEIRA	19:00H CAPOEIRA	19:00H CAPOEIRA	18:00H DANÇA DO CACURIÁ	09:00H BALÉ MARCIA DE AQUINO
20:00H DANÇA DO CACURIÁ		20:00H DANÇA DO CACURIÁ		20:00H RODA DE CAPOEIRA	09:15H YOGA
					10:00H CAPOEIRA INFANTIL 8 A 12 ANOS

Fonte X: Casarão Laborarte

Figura 16: Fonte de receitas do grupo Laborarte



Fonte: Brito (2018)

Além disso, pode-se também, a partir dessa proposta, criar um cronograma de eventos que informem à sociedade as atividades que o grupo realiza durante o ano, visto que a visão que o Laborarte possui é atrelada ao Cacuriá de Dona Teté, espetáculo que é realizado nos meses de junho e julho durante as festas juninas. Pretende-se, dessa forma, ampliar a visão do público em relação às atividades do

Laborarte, ou seja, mostrar que durante todo o ano o grupo possui eventos que podem ser apreciados pela sociedade.

4.3.4.2 Fomentar o empreendedorismo entre os colaboradores

Esse objetivo foi definido em função de uma necessidade percebida pela gestão do grupo. Foi observado que entre os colaboradores da organização há pouco engajamento em relação às atividades do grupo. Foi citado que muitos possuem ideias de novos eventos, novas oficinas, porém falta conhecimento e demais meios necessários para operacionalizar e pôr em prática o que foi idealizado. Outro problema relacionado a esse aspecto refere-se ao fato de que as ideias que surgem não são estruturadas de forma que possam gerar retornos financeiros. Muitos dos colaboradores, como já informado, são artistas e desejam trabalhar, difundir sua obra, mas de forma financeiramente insustentável.

Partindo-se desses apontamentos e visando fomentar o empreendedorismo entre os colaboradores, foi proposto a realização de oficinas de empreendedorismo e desenvolvimento de lideranças internas, com o intuito de orientar aos colaboradores sobre a necessidade de se criar ações sustentáveis, que possam gerar retorno financeiro à organização.

4.3.5 Mapa Estratégico baseado no BSC

Conforme já mencionado, o mapa estratégico é uma ferramenta visual da metodologia do BSC que organiza a estratégia organizacional com base nas perspectivas financeira, de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. O mapa estratégico da organização cultural Laborarte foi desenvolvido tomando em consideração os itens definidos na identidade organizacional, como missão, visão, valores e objetivos estratégicos. Com isso, desenvolveu-se o Mapa Estratégico do grupo Laborarte, conforme disposto na figura 17.

Figura 17: Mapa Estratégico Casarão Laborarte



Fonte: Elaborado pelo autor

4.4 Implementação da estratégia

Seguindo-se as etapas para elaboração da estratégia organizacional definidas por Pereira (2005), parte-se para a fase de implementação da estratégia. Essa implementação, de acordo com a ferramenta do BSC, deve ter como ponto de partida o mapa estratégico da organização. O mapa estratégico do grupo Laborarte serviu, dessa forma, de referencial para o desenvolvimento dos planos de metas da organização. Esses planos têm como intuito agrupar os objetivos, indicadores, metas e ações que devem ser trabalhadas em cada perspectiva para o atingimento das estratégias. Esses planos estão disponibilizados e detalhados nos tópicos a seguir.

4.4.1 Perspectiva Financeira

O foco para construção do plano dessa perspectiva foi a formalização da gestão financeira do grupo por meio da estruturação de uma área financeira-contábil que pudesse organizar as finanças da empresa, bem como construir e apresentar as demonstrações contábeis necessárias para gerenciar as finanças, como balanço patrimonial e DRE. Essa estruturação vai permitir ao grupo estabelecer metas financeiras, como Receita Líquida, por exemplo. Além disso, será possível otimizar custos por meio do mapeamento de processos e eliminação de desperdícios de atividades que não gerem valor. O mapa com os detalhes das propostas está disposto na Figura 18.

Figura 18: Plano de metas para a perspectiva financeira

PERSPECTIVA - BSC (Balanced Scorecard)			
FINANCEIRA			
OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Estruturar área financeira-contábil	Balanco Patrimonial, DRE e outras demonstrações contábeis necessárias	Apresentar demonstrativos contábeis à gestão da empresa mensalmente	Estruturar equipe financeira-contábil e estabelecer cronograma de apresentação das demonstrações contábeis. Difundir os resultados aos colaboradores (gestão à vista e transparência de gestão).
Estabelecer meta de receita	Receita líquida	A ser definida pela gestão	Participar de programas governamentais de incentivo a cultura e aumentar oferta de serviços
Otimizar custos	Custos operacionais	Diminuir em 10% dos custos operacionais	Mapear processos e eliminar/minimizar desperdícios.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4.2 Perspectiva de Clientes

O quadro de metas relacionado à perspectiva de clientes foi elaborado a partir do objetivo base de se estruturar uma área de Marketing, por meio do qual pode-se criar uma equipe para desenvolver estratégias de divulgação dos trabalhos do grupo com o intuito de atrair novos clientes. Com essa organização pode-se definir responsabilidades e estabelecer uma sistemática de publicação das atividades,

visando maior engajamento e interação com o público. Com isso, pretende-se não somente aumentar o número de seguidores, mas também o número de parceiros de negócio, afinal as parcerias com empresas privadas representam nicho já trabalhado pela organização, mas que pode ser mais explorado visando criar mais laços e gerando maiores retornos financeiros. O quadro de metas referente à perspectiva de clientes está disposto na Figura 19.

Figura 19: Plano de metas para a perspectiva de clientes

PERSPECTIVA - BSC (Balanced Scorecard)			
CLIENTES			
OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Estruturar um Setor de Marketing	Número de novos clientes	Aumentar em 15% o número de clientes ativos nas oficinas ofertadas	Definir uma equipe para desenvolver estratégias de marketing para divulgar os trabalhos e atrair novos clientes
Definir responsabilidades sobre as mídias sociais e site da empresa	Engajamento e interação do público	Aumentar em 30% o percentual de engajamento do público em relação às publicações nas mídias sociais	Definir responsabilidades e estabelecer sistemática de publicação das atividades da organização
Planejar ações para difundir o trabalho da empresa e atrair mais clientes	Número de seguidores nas redes sociais. Número de novos parceiros	Aumentar em 15% o número de seguidores nas mídias sociais Criar 5 parcerias ao ano com empresas privadas	Definir uma equipe para desenvolver estratégias de marketing para divulgar os trabalhos e atrair novos clientes e parceiros

Fonte: Elaborador pelo autor

4.4.3 Perspectiva de Processos Internos

O quadro de metas referente à perspectiva de processos internos foi criado com o intuito de organizar as atividades internas partindo-se da estruturação de um organograma. Com isso, serão definidos os cargos do grupo, bem como seus responsáveis. A partir dessa definição, pode-se organizar os fluxos de comunicação interna, a fim de alinhar a forma com os que os colaboradores do grupo devem se comunicar com a alta gestão para, por exemplo, apresentar propostas, solicitar melhorias e solicitar divulgação de atividades nas mídias sociais.

Outro objetivo relacionado a essa perspectiva refere-se ao estabelecimento de um cronograma anual de eventos. Esse objetivo foi definido com o intuito de

desvincular as atividades do grupo ao período junino, bem como para identificar os responsáveis por cada evento, a fim de gerar maior engajamento da equipe e descentralizar as tarefas da alta gestão. Também para gerar engajamento, foi definido o objetivo de atualizar o estatuto da empresa, que foi criado em 2017. A proposta seria atrair os colaboradores para que possam participar da construção do novo estatuto. O quadro de metas referente à perspectiva de processos internos está disposto na Figura 20.

Figura 20: Plano de metas para a perspectiva de processos internos

PERSPECTIVA - BSC (Balanced Scorecard)			
PROCESSOS INTERNOS			
OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Estruturar organograma	Definir cargos e identificar os colaboradores que ocuparão 100% dos cargos identificados	Estruturar o organograma do grupo	Estruturar organograma e definir os cargos e responsabilidades
Definir responsáveis e organizar fluxo de comunicação entre os colaboradores	Criar um fluxograma de comunicação entre os colaboradores	Um fluxograma de comunicação interna	Reunir com os colaboradores e criar um fluxograma para definir os fluxos de comunicação interna
Estabelecer cronograma anual de eventos e definir responsáveis por cada evento	Criar um cronograma anual de eventos e definir responsáveis por cada evento	Um cronograma anual de eventos com responsáveis definidos para cada evento	Reunir com os colaboradores e definir um cronograma com eventos e os seus respectivos responsáveis
Atualizar o Estatuto da empresa	Estatuto da empresa atualizado	Atualizar o Estatuto da empresa	Reunir com a gestão do grupo e atualizar o Estatuto

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4.4 Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

O quadro de metas referente à perspectiva de aprendizagem e crescimento foi criado com o intuito de criar uma sistemática de desenvolvimento do quadro de colaboradores que compõem o grupo, principalmente no que tange a empreendedorismo e liderança. O intuito desse foco está diretamente relacionado a necessidade de criar engajamento dos colaboradores para que esses possam enxergar na sua arte uma fonte de renda sustentável, assim como para que possam surgir eventuais novas lideranças que para auxiliar questões administrativas, descentralizando, dessa forma, as decisões e empoderando as pessoas. Esses treinamentos, conforme a proposta, devem fazer parte de um plano de treinamentos periódicos, que visa identificar necessidades e ofertar capacitações de forma

continuada. O quadro de metas referente à perspectiva de aprendizagem e crescimento está disposto na Figura 21.

Figura 21: Plano de metas para a perspectiva de aprendizagem e crescimento

PERSPECTIVA - BSC (Balanced Scorecard)			
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO			
OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Integrar os colaboradores aos processos de gestão por meio de oficinas de empreendedorismo e liderança	Ofertar uma oficina de empreendedorismo e uma oficina de liderança aos colaboradores	Uma oficina de empreendedorismo e uma oficina liderança oferecida por ano	Ofertar oficinas de conscientização sobre empreendedorismo e liderança aos colaboradores
Investir em treinamento periódicos aos colaboradores	Treinamentos ofertados	Capacitar todos os colaboradores da empresa	Identificar necessidades de treinamento e ofertar capacitações necessárias.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.5 Controle dos resultados

Após a implementação, o PE vai gerar resultados, os quais precisam ser medidos e controlados, a fim de que seja analisada a sua eficiência, bem como para corrigir eventuais desvios de objetivos. Dessa forma, seguindo-se a mesma metodologia de Pereira (2005) para a elaboração de um PE, tem-se como última etapa a fase controle dos resultados. Para que esse controle seja realizado, deve-se construir uma sistemática contínua de avaliação dos resultados obtidos. A criação dessa sistemática deve levar em consideração o fato do PE ser um processo dinâmico. Portanto, a forma de se realizar a avaliação dos resultados deve ser flexível e dinâmica, com intuito de permitir que sejam verificadas questões pertinentes ao planejamento, tais como:

- O que foi planejado para fazer?
- O que realmente foi feito?
- Por que foi feito de modo diferente?
- O que foi feito para corrigir os desvios?

Com isso, desenvolveu-se com base em Santos (2021), a proposta de sistemática de avaliação para o grupo Laborarte, disponível na Figura 22.

Figura 22: Sistemática de controle e avaliação do PE para o grupo Laborarte.



Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de Varela (2022).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário pós pandemia apresentou um acelerado processo de mudanças a níveis inéditos, gerando impactos em todos os segmentos econômico-sociais. Um ambiente em transformações abruptas, por mais desafiante, reserva também oportunidades. Nesse contexto, após a realização de um projeto acadêmico junto à organização cultural Laborarte, percebeu-se necessidades de mudanças para que essa empresa pudesse aproveitar esse novo cenário. Para tanto, buscou-se por meio deste trabalho acadêmico, elaborar um planejamento estratégico formal que pudesse direcionar a gestão do grupo Laborarte para o atingimento de seus objetivos.

Fez-se, de início um estudo acerca da temática, apresentando-se na revisão bibliográfica uma evolução do conceito do planejamento, bem como apresentou-se as ferramentas que serviram de base para a elaboração do planejamento estratégico, a Matriz SWOT e o Balanced Scorecard. A partir dessa base metodológica pôde-se cumprir com os objetivos geral e específicos planejados para este trabalho.

Pôde-se verificar que com o desenvolvimento do projeto que o BSC representa uma metodologia intuitiva, de fácil operacionalização, podendo ser utilizado tanto por empresas de grande e pequeno porte, assim como por organizações públicas e sem fins lucrativos. Outra vantagem percebida do uso dessa ferramenta refere-se à possibilidade de desdobramento da estratégia para os demais níveis hierárquicos, possibilitando que tanto colaboradores do tático quanto do operacional possam ter acesso e contribuir para o atingimento da estratégia.

Algumas limitações, contudo, foram verificadas durante a execução deste trabalho. A concentração das informações na pessoa da administradora do grupo, de certa forma, restringiu o alcance de dados e visões que poderiam diversificar as propostas realizadas. Outra dificuldade encontrada refere-se a questões externas, pois os demais grupos culturais, com os quais se poderiam fazer comparações ou *benchmarking* não apresentam informações disponíveis, outros não possuem ainda um processo de gestão instaurado, o que dificultou o acesso a dados que poderiam ser úteis para o desenvolvimento desta pesquisa.

Recomenda-se, dessa forma, que pesquisas semelhantes a essa possam ser realizadas juntamente com outras organizações culturais do estado do Maranhão, visto necessidade percebida de implantar um processo formal de gestão dessas

organizações, com um planejamento estratégico para guiá-las na busca de seus objetivos.

Outra recomendação, refere-se à necessidade de implantação e acompanhamento dos resultados obtidos a partir do planejamento estratégico proposto. Portanto, recomenda-se em pesquisas futuras, o monitoramento das ações e resultados decorrentes do plano elaborado neste estudo.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. Construindo marcas fortes. Rio de Janeiro: Bookman, 2008.
- Almeida, M. I. R. de. Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- AZEVEDO, Marilena e COSTA, Helder. Métodos para avaliação da postura estratégica. São Paulo, 2001.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. Disponível em: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>. Acesso em: 11/07/2022.
- BRITO, Imira. Práticas de gestão em uma organização de economia criativa: o caso laborarte. São Luis, 2018.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Planejamento Estratégico, 7 reimpr – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CIARALLO, Gilson. Elaborando o projeto do trabalho acadêmico. 2019.
- COBRA, Marcos. Consultoria em Marketing Manual do Consultor. 1. ed. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.
- CONCÊNCIO, Patrícia. Planejamento estratégico: um estudo de caso envolvendo uma empresa do ramo de esquadrias localizada no município de Turvo-SC. Criciúma, 2015.
- COSTA JÚNIOR, João; et al. A Matriz SWOT e suas subdimensões: uma proposta de inovação conceitual. 2021.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Pioneira, 1984.
- FARIA, Ana Cristina de; COSTA, Maria de Fatima Gameiro da. Gestão de custos logísticos. São Paulo: Atlas, 2005.
- FERNANDES, Djair. Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia. 2012.
- FERRELL, O. C.; HERTLINE, Michael D. Estratégia de Marketing. Tradução All Tasks e Marlene Cohen. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- FRACASSO, Franciele. Um estudo bibliométrico da matriz swot como ferramenta de estratégia organizacional. Sananduva, 2022.
- GERHARDT, Tatiana; SILVEIRA, Denise. Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GURGACZ, Glaci; NASCIMENTO, Zinara Marcet de A. Metodologia do trabalho científico: com enfoque nas ciências exatas. Joinville: Sociesc. 2007.132 p.

Ismail, T. H. Performance evaluation measures in the private sector: Egyptian practice, *Managerial Auditing Journal*. 2007.

IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. O setor cultural na pandemia: o teletrabalho e a Lei Aldir Blanc. Brasil, IPEA, 2020. Acesso em: 11/07/2022.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação - balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S. e David P. Norton. A estratégia em ação: balanced scorecard, RJ: Campus, 2004.

KOTLER, Philip. Administração de marketing / Philip Kotler, Kevin Lane Keller; tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. – 14 ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LEAL FILHO, Walter. Gestão estratégica participativa – teoria e prática para criação de organizações que aprendem. 2.ed. 2007.

LOBATO, David Menezes; FILHO, Jamil Moysés; TORRES Maria Cândida, RODRIGUES Murilo Ramos. Estratégia de empresas. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 208 p.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. *Didática*, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MINTZBERG, Henry. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 30. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

PEREIRA, Giancarlo da Silva Rego. Gestão Estratégica. Revelando alta performance as empresas. São Paulo: Saraiva, 2005. 175 p.

PNAD CONTÍNUA - PESQUISA NACIONAL DE AMOSTRA DE DOMICÍLIOS CONTÍNUA. O Setor cultural ocupava, em 2020, 4,8 milhões de pessoas. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-12/setor-cultural-ocupava-em-2020-48-milhoes-de-pessoas>. Acesso em: 08/07/2022.

RENNÓ, Rodrigo. Administração geral para concursos: teorias e questões. 4 ed. Método, 2021.

REZENDE, D. A. Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.

SANTOS, Erick. Proposta de planejamento estratégico baseado no balanced scorecard para o restaurante esperança. Natal, 2021.

SILVA, Andreia, et al. A utilização da matriz swot como ferramenta estratégica – um estudo de caso em uma escola de idioma de são Paulo. São Paulo, 2011.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TAVARES, Moura Calixta. Gestão Estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 440 p.

TORMENA, Mariana. O balanced scorecard e o processo de gestão – um estudo de caso em uma empresa moageira de Antônio prado/RS. Caxias do Sul, 2011.

VARELA, Danyel. Proposta de planejamento estratégico baseado no balanced scorecard para a marca volper brazil. Natal, 2022.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL - LABORARTE

Visando sedimentar uma análise para o desenvolvimento do Diagnóstico Situacional da empresa Laborarte, disponibilizamos este Formulário para preenchimento.

A sua participação colaborará para o melhor resultado final em prol da organização.

As informações aqui prestadas serão utilizadas para fins de consultoria a partir das disciplinas Jogos de Empresa e Planejamento Estratégico, dessa forma, os resultados obtidos serão empregados para fins acadêmicos e poderão ser aproveitados pela organização analisada.

1ª SEÇÃO - Objetivo 1: Minimizar dependência da empresa em relação ao Governo

Existe a possibilidade de ampliar a oferta dos serviços? Caso positivo, como seria mais viável? Caso negativo, qual a razão para tal?

Sua resposta

Qual o perfil do cliente da organização?

Sua resposta

Como você avalia o impacto da sazonalidade das festas na captação de recursos?

Sua resposta

Como a empresa precifica seus serviços?

Sua resposta

2ª SEÇÃO - OBJETIVO 2 - Fomentar o empreendedorismo

Já foi ofertada alguma capacitação ou oficina de conscientização sobre empreendedorismo e liderança aos colaboradores da empresa? *

Sim.

Não.

3ª SEÇÃO - Objetivo 3: Formalizar um planejamento estratégico ✕ ⋮

Descrição (opcional)

A Laborarte apresenta Missão, Visão e Valores definidos?

Texto de resposta longa

Os colaboradores têm conhecimento sobre as disposições do Estatuto da empresa?

Sim.

Não.

Em partes.

Identifique as prioridades e urgências da atual gestão.

Texto de resposta longa

Quais são os seus fornecedores?

Texto de resposta longa

Quem são os seus concorrentes?

Texto de resposta longa

Como você descreveria a organização interna da Laborarte?

Texto de resposta longa

Como é o controle de informações da Laborarte?

Texto de resposta longa
