

Projeto Integrador Transdisciplinar em Logística I.



Conteudista: Prof. Esp. Bergson Marques Moreira

Revisão Textual: Esp. Pérola Damasceno

 **Material Teórico**

 **Material Complementar**

ATIVIDADE

 **Roteiro para Atividade Prática**


REFERÊNCIAS

 **Referências**

Material Teórico

Olá, estudante!

Vamos iniciar a disciplina abordando os conceitos necessários para que você possa realizar a atividade através das situações-problema mais à frente.

 Atenção, estudante! Aqui, reforçamos o acesso ao conteúdo *online* para que você assista à videoaula. Será muito importante para o entendimento do conteúdo.

Ambiente Organizacional

Você, aluno(a) que me lê a partir deste momento, provavelmente está estudando para entrar, fundar ou apenas melhorar seu desempenho em uma organização. Até por estar lendo esse material, tenho por mim que você faz parte de uma organização, seja como profissional ou como estudante, afinal Faculdades, Universidades, Escolas ou Cursos, são organizações geridas por pessoas e com uma finalidade de oferecer um produto ou serviço.

Em sua jornada de aprendizagem, certos conceitos e abordagens serão fundamentais para sua ambientação no universo profissional, e entendê-los fará a diferença para separar bons e maus gestores.

Um desses conceitos, e o próprio conceito de **Organização**, o qual pode ser definido como um conjunto de pessoas e recursos reunidos, que trabalham de forma harmônica no intuito de alcançar um objetivo ou meta comum a todos, tendo sua estrutura de conjunto hierarquizada e suas ações feitas de forma processual. Essa composição de pessoas pode variar de acordo com a missão da entidade, podendo ser compostas por dirigentes e funcionários, sócios, e até mesmo por voluntários, mesmo que com graus de responsabilidades diferentes, todos estejam articulados em prol da mesma missão.

As organizações se formam uma vez que o ser humano, de forma isolada, não possui a plena capacidade de satisfazer todas as suas necessidades – entendendo, aqui, necessidade com a privação ou falta de algo ou alguma coisa de desejo do homem – assim, a união de forças e recursos propicia a este grupo alcançar objetivos que, de forma isolada, seriam inexecutáveis. Dentro deste contexto, elas são formadas sempre em torno de seus propósitos, podendo ser o oferecimento e/ou aquisição de produtos ou serviços.

Outras características devem ser observadas na formação das organizações:

Quanto ao seu tipo, elas podem ser formais (ex. empresas e governo) e informais (ex. grupo de amigos do futebol); quanto ao tempo de existência, elas podem ser temporais (grupo de trabalho para uma tarefa específica) ou permanentes (ex.: uma fábrica de sapatos); e quanto ao setor a qual pertence, pode ser governo (ex. órgãos do governo), empresas (ex.: empresas como fins lucrativos) ou do terceiro setor (ex.: ONGs e entidades sem fins lucrativos).

Vídeo

Teoria das Organizações – Antonio Cesar Amaru Maximiano

Você pode aprender mais sobre esse assunto no vídeo indicado, além de obter conhecimento sobre as funções organizacionais.

Clique no botão para conferir o vídeo indicado.

ASSISTA

Entendido o conceito inicial de Organização, partiremos para o conceito de ambiente organizacional.

Para alcançar sucesso, as organizações devem estar sempre atentas aos fatores internos e externos que têm poder de gerar certa influência em seu funcionamento, adaptando, assim, suas estratégias de acordo com as mudanças destes fatores. Ao conjunto de fatores que existem dentro e fora das fronteiras das organizações que possam afeta-la damos o nome de Ambiente Organizacional. Neste momento, discutiremos os vários elementos do ambiente organizacional, incluindo os fatores externos e internos, o impacto destes fatores na organização e as estratégias de gestão do ambiente organizacional.

Ruwer *et al.* (2018) lecionam que o ambiente organizacional é o conjunto de elementos que compõem o contexto em que a organização está inserida e que influenciam direta ou indiretamente suas atividades e desempenho. Bazzi (2022) nos mostra que é importante destacar que esses elementos podem ser internos, como a cultura, as políticas e os processos internos, e externos, como a legislação, a concorrência e a economia.

O ambiente externo de uma organização é composto por fatores que estão fora do controle da organização, tais como a economia, a concorrência, a tecnologia e as mudanças sociais. Estes fatores podem ter um impacto significativo na organização e devem ser monitorizados e compreendidos para se tomarem decisões estratégicas eficazes. Por exemplo, as mudanças na tecnologia podem perturbar os modelos tradicionais de negócio e criar novas oportunidades para as empresas que se adaptam rapidamente. Por outro lado, as recessões econômicas podem levar a uma diminuição dos gastos dos consumidores e a uma diminuição da rentabilidade para as empresas.

O ambiente interno, por sua vez, se forma por agentes que estão sob o controle da organização, tais como a estrutura organizacional, a cultura e os recursos. Estes coeficientes também podem ter um impacto significativo na organização e devem ser geridos eficazmente para atingir os objetivos organizacionais.

Por exemplo, uma estrutura organizacional hierárquica pode limitar a capacidade dos funcionários de partilhar ideias e colaborar; enquanto uma estrutura plana pode promover a criatividade e a inovação. Uma cultura organizacional positiva pode levar a um maior envolvimento e produtividade dos empregados, enquanto que uma cultura negativa pode levar a um baixo moral e a uma alta rotatividade.

Autores como Ruwer *et al.* (2018) quando analisam os fatores ambientais os dividem em três níveis: macroambiente, microambiente e ambiente interno.

O ambiente interno é composto pelos elementos internos da organização, como os colaboradores, as estruturas organizacionais, as culturas, valores e objetivos da empresa. Ao contrário do macroambiente e do microambiente, no ambiente interno a organização tem mais controle sobre os elementos que o compõem. Isso significa que a empresa pode influenciar de forma mais direta e efetiva a sua própria cultura, estrutura e objetivos, a fim de se adaptar ao mercado e alcançar sucesso. Por outro lado, é importante destacar que ainda existem elementos incontroláveis no ambiente interno, como as dinâmicas entre os colaboradores, por exemplo. Assim, é fundamental que a organização mantenha um olhar atento sobre o ambiente interno, a fim de garantir o seu funcionamento adequado e o alcance de seus objetivos.

Já o macroambiente, é composto por variáveis mais amplas e externas à organização, como economia, sociedade, cultura, política, etc. Este nível exerce uma grande influência sobre a organização e suas estratégias, já que os elementos presentes no macroambiente são incontroláveis pela organização. Porém, é possível que a organização observe, verifique tendências e tente prever os impactos dessas tendências em suas atividades. Desta forma, o macroambiente é visto como um elemento determinante na construção de estratégias organizacionais bem-sucedidas.

Por fim, o microambiente seria o nível intermediário do ambiente organizacional sendo compreendido pelos públicos relevantes externos da organização, com quem ela mantém relações, como clientes, fornecedores, etc. Este nível representa um desafio para a organização, pois as variáveis presentes no microambiente são incontroláveis e podem influenciar diretamente o desempenho dos negócios. Sob outra perspectiva, ao observar e prever as tendências destas variáveis, a organização pode se adaptar e se beneficiar de forma positiva aos desafios do microambiente.

A seguir, observa-se o Quadro 1, elaborado pelos autores Ruwer e Léia Maria Erlich, no livro "Estratégias organizacionais", o qual pode ser pesquisado em sua biblioteca virtual para aprofundamento.

Quadro 1 – Níveis do ambiente organizacional

Nível do Ambiente Organizacional	O que contempla?
Macroambiente	<p>Contempla a análise do cenário com base na tendência das seguintes variáveis:</p> <ul style="list-style-type: none">• Tecnologia;• Economia;• Política;• Meio ambiente;• Cultura;• Sociedade;• Governo.
Microambiente	<p>Contempla a análise da indústria em que a organização se insere. Com base nas cinco forças de Porter (2004), analisa-se:</p> <ul style="list-style-type: none">• A rivalidade entre os concorrentes;• A ameaça de novos entrantes;• A ameaça de produtos substitutos;• O poder de barganha dos clientes;

Nível do Ambiente Organizacional	O que contempla?
	<ul style="list-style-type: none"> • O poder de barganha dos fornecedores.
Ambiente interno	<p>Norteados pelos referenciais estratégicos (missão, visão e valores da organização), contempla:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional; • Estrutura departamental; • Procedimentos; • Políticas; <p>Aspectos informais.</p>

Fonte: RUWER; ERLICH, 2018

Voltando para a forma mais dualista de divisão do ambiente organizacional, temos que um ambiente externo favorável pode proporcionar oportunidades de crescimento e expansão, enquanto um ambiente externo desafiante pode levar a uma diminuição da rentabilidade e mesmo à falência. Um ambiente interno eficaz pode levar a uma maior produtividade, inovação e envolvimento dos funcionários, enquanto um ambiente interno deficiente pode levar a um baixo moral e a uma elevada rotatividade.

Segundo Scatena (2002), é necessário desenvolver ferramentas para monitorar e avaliar o ambiente, para que a organização possa ser bem-sucedida e gerir o ambiente organizacional, e as organizações podem utilizar uma variedade de estratégias. Uma estratégia importante é monitorizar e compreender o ambiente externo através do uso de ferramentas como a análise **Pestele/Pestel ou Pest**, que examina os fatores políticos, econômicos, socioculturais, tecnológicos, legais e ambientais que podem afetar a organização.

As organizações podem também utilizar estratégias tais como o benchmarking para compreender o panorama competitivo e identificar as melhores práticas.

Leitura

O que é a Análise Pestel e exemplos

Análise Pestel – Ferramenta Estratégica

Clique no botão para conferir o conteúdo.

ACESSE

Análise Coca-Cola Pestel

Clique no botão para conferir o conteúdo.

ACESSE

Análise do *Amazon* Pestel em poucas Palavras

Clique no botão para conferir o conteúdo.

ACESSE

Glossário

Benchmarking: É uma técnica para comparar o desempenho e práticas de uma empresa com outras empresas referências ou com o que é considerado o melhor no segmento investigado. É como um espelho que ajuda a ver onde a empresa está bem e onde pode melhorar. É uma maneira importante de buscar a excelência e sempre melhorar.

Em Síntese

Em resumo, o ambiente organizacional é composto por uma série de fatores internos e externos que influenciam a organização. A gestão empresarial deve estar atenta a esses fatores para poder desenvolver estratégias eficazes e garantir o sucesso da organização. A avaliação e o monitoramento do ambiente organizacional, o desenvolvimento de um clima organizacional positivo e a criação de uma cultura organizacional saudável são importantes para que a gestão possa influenciar positivamente o ambiente e garantir o sucesso da organização.

Modelos de Gestão Empresarial

A gestão empresarial é uma área complexa que envolve vários aspectos, como planejamento, organização, liderança, gerenciamento de pessoas, gerenciamento de recursos e tomada de decisão; é o processo de organização, planejamento, direção e controle das atividades de uma empresa ou organização, a fim de alcançar metas e objetivos específicos, sendo fator crucial para o sucesso de uma

organização. Vários autores, como Ruwer (2018) na obra "Estratégias organizacionais", destacam a importância de se ter uma boa gestão para o sucesso da empresa.

Continuando nossa jornada de aprendizagem sobre o ambiente empresarial e seus contextos, examinaremos alguns dos modelos de gestão empresarial mais populares e discutiremos as suas principais características e benefícios.

Os modelos de gestão são importantes ferramentas para a gestão de organizações, sejam elas pequenas, médias ou grandes, eles ajudam as empresas a alcançar esses objetivos e maximizar seus resultados, visam a otimização dos processos e resultados organizacionais, por meio de estratégias e metodologias específicas, existindo muitos modelos e abordagens diferentes que podem ser utilizados para gerir um negócio, cada um com suas vantagens e desvantagens, suas próprias características, pontos fortes e fracos únicos, podendo ser aplicado de forma diferente, dependendo da realidade da empresa e do setor que será aplicado.

Para que os gestores possam conduzir suas empresas de forma eficiente, é fundamental que tenham conhecimento sobre modelos de gestão e saibam aplicá-los de forma adequada, além de estarem sempre atualizados e sendo capazes de adaptar seus modelos de acordo com as mudanças do mercado e da sociedade. É por isso que a escolha de modelos de gestão eficientes é tão importante.

Para Orlickas (2012), os modelos de gestão empresarial são uma forma de organização e sistematização da gestão empresarial, levando em conta as necessidades específicas de cada empresa. Eles são baseados nas teorias da administração e servem como guia para a gestão estratégica. A autora destaca a importância de que a gestão estratégica esteja presente em todos os modelos de gestão empresarial. Segundo ela, é por meio da gestão estratégica que é possível alinhar as ações organizacionais aos objetivos e metas da empresa.

Ainda, é importante destacar que esses modelos não são estáticos, mas podem ser ajustados e adaptados de acordo com as mudanças no mercado e na organização, como nos revelam Antonello *et al.* (2011). Assim, é importante destacar também que a aplicação de modelos de gestão empresarial é uma prática constante e contínua de aprimoramento e atualização. A evolução do mercado e das tecnologias exige que as empresas estejam sempre atualizadas e preparadas para enfrentar os desafios do mundo corporativo.

Os modelos de gestão empresarial podem ser aplicados em diferentes setores da empresa, como produção, *marketing*, financeiro, entre outros. A escolha do modelo a ser utilizado depende da natureza da empresa, do seu tamanho e do seu mercado de atuação.

Os modelos podem ser abordados de diversas formas e depende da perspectiva de cada autor. Entre muitos modelos existentes, Bazzi (2022) cita o modelo de Gestão em Cadeia de Suprimentos, Modelo de Gestão de Projetos e Modelo de Gestão de Qualidade Total, Modelo de Gestão por Processos e Modelo de Gestão de Ciclo de Vida de Produto. Já Orlickas (2012) destaca o modelo de gestão estratégica como uma abordagem que visa alinhar as estratégias da empresa com as suas metas, tornando a gestão mais eficiente e efetiva. Por sua vez, Makioszek (2012) leciona sobre o modelo de Organização, Sistema e Método (OSM). Segundo esse autor, a abordagem da OSM e um *Design Organizacional* é uma forma de selecionar e aplicar as técnicas mais adequadas ao ambiente organizacional, buscando a melhoria contínua e a eficiência no desempenho da empresa.

Saiba Mais

Para conhecer ainda mais modelos, você pode ler o livro "Modelos de gestão: os sessenta modelos que todo gestor deve conhecer", de Marcel Van Assen, Gerben van den Berg e Paul Pietersma, da Editora Pearson. Tal obra traz sessenta modelos de gestão de forma sistematizada e com suas aplicações.

Segundo Makioszek (2012), o modelo OSM tem como objetivo promover a integração entre os processos da empresa. O autor destaca a importância de se ter um sistema de gestão integrado, que permita a implementação de ações estratégicas e o monitoramento dos resultados. Ainda, o modelo OSM aponta para a necessidade de se criar um desenho organizacional adequado, que atenda às necessidades da empresa e permita a implementação dos processos de forma eficiente. Esse modelo de gestão se divide em três etapas: planejamento, implementação e monitoramento. Na etapa de planejamento, são definidas as estratégias e objetivos da empresa. Na de implementação, são estabelecidos os processos e ações necessárias para a consecução das estratégias e objetivos definidos. Por fim, na etapa de monitoramento,

são avaliados os resultados alcançados e realizados os ajustes necessários para aprimoramento. Esse autor também nos apresenta outros modelos, como:

- **Modelo de gestão por processos:** este modelo se concentra na identificação e gerenciamento dos processos críticos para o sucesso da empresa, com o objetivo de melhorar sua eficiência e efetividade;
- **Modelo de gestão baseado em resultados:** este modelo se concentra em resultados concretos e medidos, com o objetivo de maximizar o valor para os clientes, acionistas e outras partes interessadas;
- **Modelo de gestão baseado em competências:** este modelo se concentra na identificação e desenvolvimento de competências críticas para o sucesso da empresa, com o objetivo de melhorar sua eficiência e efetividade;
- **Modelo de gestão baseado em equipes:** Este modelo se concentra no trabalho em equipe e na colaboração para alcançar objetivos comuns, com o objetivo de maximizar o valor para os clientes, acionistas e outras partes interessadas.

A seguir, são apresentados outros modelos mais clássicos e de comum utilização hoje nas empresas.

Um dos modelos de gestão empresarial mais amplamente utilizados é o modelo hierárquico, que baseia-se numa estrutura organizacional tradicional, onde o poder e a autoridade estão centralizados nas mãos de um pequeno grupo de executivos de alto nível. É caracterizado por uma clara cadeia de comando, tendo cada nível da organização um conjunto específico de responsabilidades e relatórios a um nível superior. Os benefícios deste modelo incluem uma divisão clara do trabalho, uma tomada de decisões eficiente e linhas claras de comunicação. Contudo, também pode levar a uma tomada de decisão lenta, falta de criatividade e falta de flexibilidade.

Outro modelo popular de gestão empresarial é o modelo matricial. Este modelo baseia-se numa abordagem multifuncional em que as equipas são compostas por membros de diferentes departamentos ou funções. O modelo matricial é caracterizado por uma estrutura flexível, com equipas a trabalhar em projetos ou produtos específicos. Os benefícios deste modelo incluem uma utilização mais eficiente dos recursos, uma

tomada de decisões mais rápida, e um maior grau de criatividade e inovação. Contudo, também pode levar a confusão e conflitos, bem como a uma falta de linhas claras de autoridade.

O Modelo de Gestão Lean, desenvolvido pela Toyota, é também um modelo de gestão empresarial popular. Este modelo baseia-se nos princípios do Lean Manufacturing, que se centra na eliminação de desperdícios e na melhoria da eficiência. O Modelo de Gestão Lean é caracterizado por um enfoque na melhoria contínua, com equipes que trabalham para identificar e eliminar ineficiências e melhorar os processos. Segundo Bazzi (2022), esse modelo é baseado na filosofia de "fazer mais com menos" e busca maximizar a eficiência através da eliminação de atividades que não agregam valor ao produto ou serviço final. Os benefícios deste modelo incluem uma redução dos custos, aumento da produtividade e melhoria da qualidade. No entanto, também pode levar a um enfoque nos ganhos a curto prazo, em vez de um planejamento estratégico a longo prazo. Ele também se concentra em melhorar a qualidade dos produtos e serviços através da eliminação de erros e falhas, e em aumentar a flexibilidade das operações através da redução do *lead time*.

Temos, também, o modelo de gestão baseado em processos. Esse modelo se concentra em gerenciar as operações através de processos bem definidos e mensuráveis. De acordo com Bazzi (2022), esses processos são geralmente mapeados e analisados para identificar oportunidades de melhoria e maximizar a eficiência das operações. Além disso, também se concentra em gerenciar o conhecimento da empresa e em desenvolver a capacidade da equipe para inovar e se adaptar às mudanças do mercado.

Por fim, um modelo de gestão empresarial que tem ganhado cada vez mais popularidade é o modelo de gestão ágil. Esse modelo se concentra em maximizar a flexibilidade e a capacidade de resposta às mudanças, através da implementação de metodologias ágeis, como o *Scrum* ou o *Kanban*. Segundo Bazzi (2022), esse modelo é especialmente adequado para empresas que lidam com projetos complexos e incertos, e que precisam se adaptar rapidamente às mudanças do mercado. Os benefícios deste modelo incluem um *time-to-market* mais rápido, maior satisfação do cliente e um melhor alinhamento com os objetivos empresariais. No entanto, também pode levar a uma falta de planejamento a longo prazo e a uma falta de foco nos detalhes.

É importante lembrar que nenhum modelo de gestão é perfeito e que cada empresa deve adaptar o modelo escolhido às suas próprias necessidades e circunstâncias. Além disso, é importante lembrar que os modelos de gestão não são estáticos e que as empresas devem continuar a avaliar e ajustar seus processos e práticas de gestão à medida que as condições do mercado mudam.

Planejamento Estratégico

Dentre as etapas da gestão de qualquer organização, está o planejamento, e dentro dos processos de planejamento encontramos a ferramenta de Planejamento Estratégico, ferramenta essa considerada uma das mais importantes no processo de gestão.

Antes de falarmos diretamente dessa ferramenta, temos que ter conhecimento prévio de o que seria planejar e o que é ter uma estratégia.

De acordo com o renomado Dicionário Michaelis, Planejamento consiste em ser:

- Ato de planejar;
- Organização de uma tarefa com a utilização de métodos apropriados;
- Determinação de ações para atingir as metas estipuladas por uma empresa, órgão do governo etc.; planificação;

Já a definição de estratégia, vem da ideia grega de Estrategos, cujo sentido seria "a arte dos Generais", onde, para o Dicionário Aurélio, Estratégia é "a arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos". Essa palavra de conotação militar que tem seu verbo grego *strategein*, significando, em tradução livre, "Elaborar um Plano", e teve seu sentido na linguagem científica aplicado a partir da Teoria do Jogos, passando pelos modelos matemáticos e chegando à Administração.

Dentro da área de Planejamento, é bom recordar que temos três tipos ou Níveis de planejamento que devem ser conhecidos:

- **Operacional:** relaciona-se com as rotinas operacionais da empresa e afetam somente as unidades setoriais;

- **Tático:** relaciona-se com objetivos de mais curto prazo e com maneiras e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa;
- **Estratégico:** relaciona-se com objetivos de longo prazo, com maneiras e ações que afetam toda a empresa.

Aqui, abordaremos o nível mais importante de decisão, que é planejamento estratégico, uma vez que ele é válido para qualquer tipo e tamanho de organização. Contudo, para facilitar o entendimento dos níveis a seguir, nota-se uma estrutura sobre o que é tratado em cada nível de planejamento.

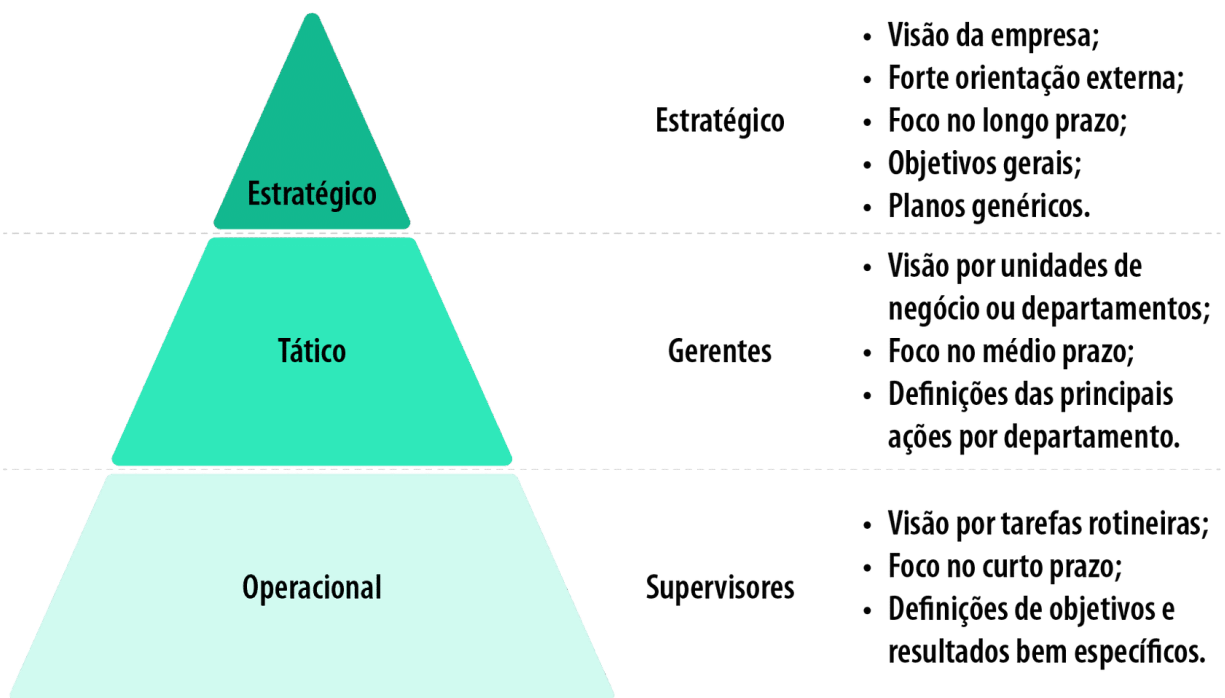


Figura 1 Pirâmide de níveis de planejamento

#ParaTodosVerem: a figura apresenta um triângulo dividido por linhas fazendo com que existam três partes. A primeira parte representa o nível Estratégico; a segunda, o Tático; e a Terceira, que seria a base do triângulo, o nível operacional. Em todas as partes é apresentado a hierarquia da organização, que trata o respectivo nível, assim como o conteúdo abordado. Fim da descrição.

Vídeo

Planejamento Estratégico, Tático e Operacional (Entenda as Diferenças para ter Sucesso)

Clique no botão para conferir o vídeo indicado.

ASSISTA

Através do entendimento dos conceitos anteriormente apresentados, o celebre autor Peter Drucker (1991, p. 133), em sua obra "Introdução à Administração", definiu como sendo Planejamento Estratégico como:

"Um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas."

Sistematizando tal definição e aplicando conceitos mais modernos, podemos dizer que o planejamento estratégico é uma das principais ferramentas fundamentais da gestão empresarial, com o objetivo de estabelecer diretrizes para a atuação da empresa a curto, médio e longo prazo. Ele é um processo

sistemático de definição dos objetivos da empresa, identificação de oportunidades, planejamento de ações, alocação recursos e acompanhamento do desempenho. Dentro do Planejamento Estratégico também se estabelece o caminho a ser tomado através de um plano de ação e implantação. A literatura sobre o assunto é vasta e diversificada, com autores que abordam o tema de diferentes perspectivas e enfoques.

De acordo com Makioszek (2012), o planejamento estratégico é um processo sistêmico que permite a integração de todos os aspectos relevantes da organização. O autor destaca a importância da liderança, da participação de todos os envolvidos e da utilização de ferramentas e metodologias apropriadas para o sucesso do planejamento.

Orlickas (2012) enfatiza que o planejamento estratégico é uma atividade crítica para o sucesso da empresa, pois permite que ela esteja preparada para enfrentar as mudanças do ambiente e os desafios que surgem no decorrer do tempo. O autor destaca que o planejamento estratégico deve ser renovado regularmente para que a empresa possa manter-se atualizada e competitiva.

Antonello (2011) enfatiza que a aprendizagem organizacional é fundamental para o sucesso do planejamento estratégico. O autor destaca que as empresas precisam estar sempre aprendendo e se atualizando para enfrentar as mudanças do ambiente e se manter competitivas.

Lozada (2017) apresenta o planejamento e controle da produção como uma importante ferramenta de gestão, que permite às empresas otimizarem seus processos, aumentarem a eficiência e a eficácia, e atingirem seus objetivos. Stein (2018) complementa a abordagem de Lozada, destacando a importância da modelagem e da otimização de sistemas de produção para o sucesso do planejamento estratégico.

É destacado por Turban (2013) que a busca pelo melhor desempenho estratégico e operacional pode ser alcançada através da utilização de tecnologias da informação. Nesta perspectiva, o enfoque do planejamento estratégico da empresa precisa estar atualizado com as novidades tecnológicas para acompanhar o avanço do mercado e manter-se competitiva. O autor também destaca o uso da tecnologia da informação como uma ferramenta para a gestão empresarial, através da implementação de sistemas de informação gerenciais e coleta e análise de dados. A tecnologia da informação pode ser utilizada para aumentar a eficiência, melhorar a tomada de decisão dentro do planejamento estratégico tornando a gestão mais ágil e eficiente, permitindo, assim, a coleta, o armazenamento e a análise de dados, o que são fundamentais para a tomada de decisão e a melhoria contínua dos processos.

Percebeu que os assuntos anteriores – ambiente organizacional e modelos de gestão – estão intimamente ligados à estratégia e seus planejamentos? A análise do ambiente organizacional e a escolha dos modelos de gestão empresarial a serem aplicados dentro da organização são partes fundamentais de um bom planejamento estratégico.

Barbosa (2004) nos mostra que o planejamento estratégico tem cinco características principais:

- O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável, ou seja, devemos entender que estamos lidando com a incerteza;
- Todo planejamento deve ser dinâmico sendo constantemente reavaliado e monitorado, portanto, o planejamento estratégico é orientado para o futuro, voltado ao longo prazo, e sobre como as decisões atuais poderão impactar a organização neste futuro;
- O planejamento estratégico é compreensivo e, desta forma, envolve a organização como um todo. Todos os recursos e pessoas devem ser envolvidos neste processo para que a organização tenha sucesso;
- O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso naturalmente existem pensamentos diferentes e conflitantes dentro de uma organização. Entretanto, o planejamento deve buscar o melhor resultado para todos dentro da organização. Uma das características de um planejamento de sucesso é o envolvimento e o comprometimento de todas as áreas e pessoas para que ele seja bem executado;
- O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional como a prática do planejamento, tanto a organização passa a se conhecer melhor, como a conhecer melhor seu ambiente externo e seus desafios.

Em suma, o planejamento estratégico tem como objetivo precípua tornar a organização mais competitiva, tornando-a mais preparada para enfrentar os desafios e as incertezas do mercado. Isso é alcançado através da definição de objetivos claros, da análise de cenários, da identificação de oportunidades e ameaças e da escolha de estratégias adequadas. Ele deve ser realizado com a participação de todos os setores da organização, garantindo que todas as áreas estejam alinhadas às estratégias definidas. A partir da leitura do capítulo seis de Orlickas (2012) entendemos que o planejamento estratégico é a base para a

gestão estratégica, que busca a maximização dos resultados da organização, através da otimização dos processos de gestão.

Por meio do planejamento estratégico, é possível identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização, bem como estabelecer metas claras e realistas para o futuro. Além disso, permite a definição de políticas e procedimentos de gestão, que garantem a execução das estratégias de forma eficaz e eficiente.

Finalizando esse assunto, deixo com você um modelo simples para que como exercício mental você possa fazer rapidamente o planejamento estratégico de uma empresa. Imagine-se iniciando um pequeno negócio, seja de venda de brigadeiros ou uma loja *on-line* de eletrônicos, não importa. Esse modelo é uma forma simplificada, porém funcional, para pequenos negócios.

Vídeo

O Planejamento Estratégico na Prática! Para Você não Errar mais!

Clique no botão para conferir o vídeo indicado.

ASSISTA

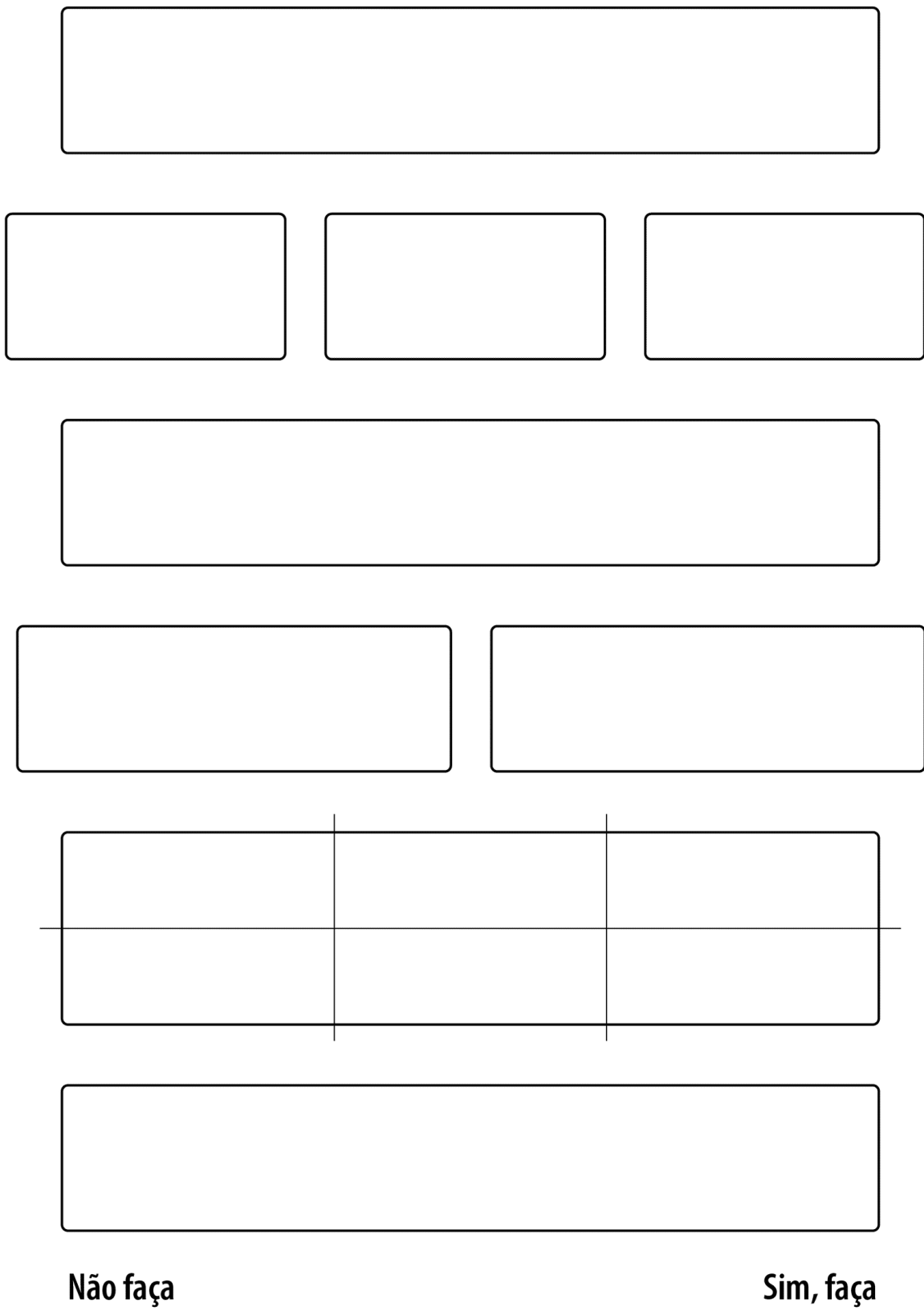


Figura 2 Exemplo de Mapa de Planejamento Estratégico

#ParaTodosVerem: a figura apresenta um formulário feito com espaços retangulares onde serão colocadas informações sobre o planejamento estratégico. Fim da descrição.

Ferramentas e Plano de Ação

A essa altura de nossos estudos, você já deve ter percebido as conexões entre os assuntos já abordados e até mesmo ampliado sua percepção sobre o funcionamento de uma organização. É bem provável que, ao entrar em uma organização ou observar seus nomes na internet, já desperte a sua curiosidade e a atenção para aspectos como Visão, Missão e Valores, clima organizacional, modelo de gestão aplicado, entre outros aqui comentados de forma explícita ou implícita.

Pois bem, chegamos ao momento de entender como isso tudo, após previsto no papel –, falo das metas a serem alcançadas – pode ser colocado em prática através de uma ferramenta chamada Plano de Ação.

O Plano de Ação é um importante elemento na gestão empresarial, pois permite estabelecer metas claras e concretas, alinhando o planejamento estratégico às ações operacionais. O conceito de "Plano de Ação" pode ser entendido como um roteiro detalhado que especifica as ações a serem tomadas para alcançar objetivos estratégicos e metas da empresa.

Segundo Makioszek (2012), este plano é uma ferramenta essencial para a gestão empresarial, uma vez que permite ao gestor sistematizar e planejar suas ações, estabelecer prioridades e garantir a eficiência e eficácia dos processos da empresa. Além disso, é importante destacar que o Plano de Ação também permite ao gestor acompanhar e medir o progresso dos objetivos estratégicos da empresa, de acordo com a visão de Eberspacher (2020). Esta monitorização é fundamental para o ajuste de rotas e correção de eventuais desvios, garantindo que a empresa esteja sempre no caminho certo rumo ao seu sucesso.

Assen (2010) nos instrui que os modelos de gestão apresentam diversas formas de aplicação do Plano de Ação na gestão empresarial, sendo importante destacar que o Plano de Ação deve estar inserido em um contexto mais amplo, que é o planejamento estratégico, onde a empresa define sua direção e sua visão a longo prazo, corroborando com Eberspacher (2020), que nos mostra ser importante ter uma visão ampla e integrada da empresa, para que se possa estabelecer um plano de ação coerente e alinhado aos objetivos gerais. Ainda, é importante ressaltar que o Plano de Ação deve ser elaborado de forma colaborativa,

envolvendo todos os setores da empresa, segundo a visão de Ruwer (2018) e Scatena (2022). Desta forma, será possível garantir a integração dos objetivos estratégicos da empresa com as atividades.

Um exemplo de aplicação do Plano de Ação na gestão empresarial pode ser a elaboração de um plano para otimização de processos produtivos, seguindo as orientações de Lozada (2017) e Stein (2018). Neste caso, o plano de ação pode incluir ações como a identificação de pontos de melhoria, a implementação de soluções para otimizar o fluxo de trabalho e a monitorização dos resultados para avaliar a eficácia das soluções implementadas.

Na implementação de um plano de ação dentro das organizações, algumas ferramentas podem ser utilizadas para melhor entendimento e implantação do plano, pois o plano é uma metodologia de escolha para alavancar a eficiência da organização em busca de práticas mais eficazes que direcionem à excelência.

Nesse sentido, um dos métodos mais populares nos planos de ação das empresas é o modelo japonês, referenciado pela sigla 5W2H, que apresenta, com muita clareza e simplicidade, os passos a serem seguidos no decorrer do desenvolvimento para facilitar o planejamento e, assim, proporcionar melhorias contínuas nos resultados organizacionais.

Além dessa ferramenta existem inúmeras outras que podem facilitar e melhorar a implantação. Finalizando nosso aprendizado, mas sem esgotá-lo, apresento três exemplos de ferramentas para implementação de um plano de ação no contexto de um planejamento estratégico empresarial:

Matriz de Priorização

Como ela se constitui?

A matriz de priorização é uma ferramenta que permite identificar e priorizar as ações mais importantes para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa. Ela é geralmente dividida em duas dimensões: impacto (alto, médio, baixo) e esforço (alto, médio, baixo).

Como é utilizada?

Os membros da equipe responsável pela implementação do plano de ação identificam todas as ações necessárias para alcançar cada objetivo estratégico e as inserem na matriz de priorização. Em seguida, avaliam o impacto de cada ação (em termos de quanto contribuirá para o alcance do objetivo) e o esforço necessário para implementá-la (em termos de recursos e tempo). As ações com alto impacto e baixo esforço são priorizadas.

Exemplo prático de utilização

Imagine que uma empresa queira aumentar a satisfação do cliente. Algumas das ações identificadas podem incluir melhorar a qualidade do atendimento ao cliente, oferecer um programa de fidelidade e expandir a oferta de produtos. A equipe responsável pela implementação do plano de ação insere essas ações na matriz de priorização, avalia seu impacto e esforço e prioriza as ações com alto impacto e baixo esforço, como melhorar a qualidade do atendimento ao cliente.

Vídeo

Ferramentas do *Design Thinking*: Matriz de Priorização

Clique no botão para conferir o vídeo indicado.

ASSISTA

Diagrama de Gantt

Como ela se constitui?

O diagrama de Gantt é uma ferramenta visual que permite planejar e monitorar o progresso das atividades necessárias para alcançar os objetivos estratégicos da empresa. Ele consiste em uma linha do tempo que mostra as atividades em diferentes estágios de conclusão.

Como é utilizado?

Os membros da equipe responsável pela implementação do plano de ação identificam todas as atividades necessárias para alcançar cada objetivo estratégico e as inserem no diagrama de Gantt, juntamente com as datas de início e término previstas. A equipe monitora o progresso das atividades à medida que são concluídas e faz ajustes no plano de ação, se necessário.

Exemplo prático de utilização

Imagine que uma empresa queira lançar um novo produto. Algumas das atividades necessárias podem incluir pesquisa de mercado, desenvolvimento de produto, teste de produto e lançamento. A equipe responsável pela implementação do plano de ação insere essas atividades no diagrama de Gantt, juntamente com as datas de início e término previstas. Eles, então, monitoram o progresso das atividades à medida que são concluídas e fazem ajustes no plano de ação, se necessário.

Vídeos

Resumão – O que é o Gráfico (Diagrama) de Gantt?

Clique no botão para conferir o vídeo indicado.

ASSISTA

Gráfico de GANTT no Excel (Passo a Passo)

Clique no botão para conferir o vídeo indicado.

ASSISTA

Análise SWOT

Como ela se constitui?

A análise SWOT é uma ferramenta que ajuda a identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa. Ela é geralmente dividida em quatro categorias: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Como é utilizada?

Os membros da equipe responsável pela implementação do plano de ação realizam uma análise SWOT para entender a situação atual da empresa e identificar as áreas que precisam de mais atenção e investimento. A partir da análise SWOT, a equipe pode identificar oportunidades para alavancar as forças da empresa, melhorar suas fraquezas, se proteger das ameaças e explorar as oportunidades.

Exemplo prático de utilização

Imagine que uma empresa queira expandir sua presença no mercado. Ao realizar uma análise SWOT, a equipe responsável pela implementação do plano de ação pode identificar suas forças, como uma equipe de vendas experiente, e suas fraquezas, como falta de reconhecimento da marca. Eles também podem identificar oportunidades, como um nicho de mercado em crescimento, e ameaças, como a concorrência de outras empresas estabelecidas. Com base na análise SWOT, a equipe pode desenvolver um plano de ação para capitalizar suas forças, melhorar suas fraquezas, proteger-se das ameaças e explorar as oportunidades identificadas.

Vídeo

O que é Análise SWOT Aula Prática como fazer Análise na sua Empresa

Clique no botão para conferir o vídeo indicado.

ASSISTA

Material Complementar

Indicações para saber mais sobre os assuntos abordados nesta disciplina:

Site

Portal Administração

O Portal da Administração oferece conteúdo atualizado e diversificado sobre diversos temas relacionados à gestão empresarial, como liderança, empreendedorismo, *marketing*, finanças, entre outros. O *site* também conta com uma seção de artigos escritos por especialistas em diversas áreas de gestão, e um fórum para discussão de assuntos relacionados à Administração. Além disso, o Portal da Administração oferece cursos *on-line*, eventos e notícias sobre o mercado de trabalho e a economia em geral.

Clique no botão para conferir o conteúdo.

ACESSE

Livros

Planejamento Estratégico: Como Empresas de Sucesso Planejam e Implementam suas Estratégias

Nesta obra, o(a) aluno(a) poderá aprender, de forma bem elucidativa, as funções e fluxos organizacionais.

BARROS, J. **Planejamento Estratégico**: como empresas de sucesso planejam e implementam suas estratégias. São Paulo: Atlas, 2010.

Modelos de Gestão: Das Teorias da Administração à Gestão Estratégica

Este livro aponta conceitos ligados às teorias administrativas, organizacionais e modelos de gestão sob uma ótica moderna e atualizada. O objetivo é esclarecer todas as suas dúvidas sobre como gerir uma organização. Além de ampliar a visão do leitor sobre o tema, apresenta técnicas de solução de problemas e de tomadas de decisão em uma estrutura organizacional, sendo leitura indispensável a administradores e estudantes da área.

ORLICKAS, E. **Modelos de Gestão**: das teorias da administração à gestão estratégica. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2012.

Vídeo

O que é e como fazer Análise PEST? Tutorial Completo com Exemplos!

Aqui você vai conhecer a famosa Análise Pest, ou Pestel, de Francis Joseph Aguilar. Essa será uma

videoaula com tutorial completo e com passo a passo da análise Pest. Aqui, você vai ter uma análise Pest bem explicada, com exemplos e um template já para começar a aplicar no seu contexto.

Clique no botão para conferir o vídeo indicado.

ASSISTA

Filmes

O Homem que Mudou o Jogo

Baseado em uma história real, o gerente geral do time de beisebol Oakland A's, Billy Beane, usa estatísticas avançadas para montar uma equipe competitiva com um orçamento limitado. Contexto: O filme mostra como a gestão estratégica baseada em dados pode levar a resultados significativos. Assista a seguir o *trailer* do filme indicado.

Clique no botão para conferir o vídeo indicado.

ASSISTA

O Lobo de *Wall Street*

Baseado em uma história real, o filme retrata a vida do corretor de ações Jordan Belfort (Leonardo DiCaprio) e suas práticas fraudulentas na década de 1990. Contexto: O filme aborda questões éticas e de gestão de risco no mundo dos negócios. Assista a seguir o *trailer* do filme indicado.

Clique no botão para conferir o vídeo indicado.

ASSISTA

Roteiro para Atividade Prática

Introdução

Essa disciplina tem como sua principal característica o desenvolvimento de um trabalho no formato de projeto; uma pesquisa exploratória, onde o(a) aluno(a) vai observar uma empresa real. Seu propósito consiste em propiciar condições para que o alunado possa desenvolver, de maneira prática, seus conhecimentos teóricos, baseados na integração multidisciplinar e na organização escolhida como foco de estudo, aplicando suas percepções e conclusões através da metodologia científica para produção acadêmica.

Objetivos Gerais

O Projeto Pratico Integrador Transdisciplinar em Logística I integra o Programa Pedagógico dos Cursos Superiores da área de negócios do Grupo Cruzeiro do Sul Educacional. Os alunos deverão realizar o levantamento das características e práticas existentes em uma organização real.

O projeto busca inserir o(a) estudante nas práticas gerenciais fundamentadas nos conhecimentos teóricos adquiridos no curso, como caráter prático complementar do processo de ensino-aprendizagem.

Objetivos Específicos

São objetivos específicos do Projeto Pratico Integrador Transdisciplinar em Logística I:

- Proporcionar ao(à) aluno(a) a possibilidade de desenvolver um levantamento das características e práticas organizacionais de uma empresa em suas aplicações

organizacionais, elaborando um projeto que resulte da pesquisa exploratória;

- Proporcionar condições para que o(a) aluno(a) desenvolva, de maneira prática, os conhecimentos teóricos adquiridos, colaborando no processo de ensino-aprendizagem;
- Proporcionar a experiência das dificuldades e das vantagens existentes na implantação, execução e avaliação dos modelos administrativos e observar a integração multidisciplinar, fortalecendo a visão sistêmica.

Operacionalização do Trabalho

As atividades do PIM são desenvolvidas em empresas reais previamente selecionadas pelos(as) alunos(as). Nessas empresas, serão realizadas pesquisas de avaliação de itens específicos apontados para cada disciplina.

A Empresa

O(A) estudante, em grupo de seis ou mais pessoas regularmente matriculadas no mesmo curso e conforme a orientação do(a) tutor(a), deverá escolher uma empresa real para realização do trabalho. Deverão ser privilegiadas empresas que estejam dispostas a atitudes empreendedoras, que estejam abertas para a atuação do(s) aluno(s) na aquisição de informações. Recomenda-se, também, que sejam escolhidas empresas de capital aberto ou que disponibilizem as informações necessárias para o trabalho proposto, não havendo restrição quanto ao ramo de negócios.

É fundamental observar que tal escolha é determinante da qualidade do trabalho a ser realizado. Uma escolha inadequada poderá resultar em perda de tempo e em resultados negativos para o projeto em si.

O desenvolvimento do projeto ficará sob a orientação de um(a) tutor(a) *on-line*, que será acompanhado(a) pelo(a) professor(a) responsável, via fórum de discussão.

Estrutura do Projeto

Os(As) alunos(as) deverão realizar um diagnóstico organizacional, buscando identificar:

- Práticas organizacionais correlacionadas às teorias administrativas estudadas;
- Possíveis anomalias e práticas diferenciadas de gestão.

A base do projeto são as disciplinas estudadas até o momento, e esses fundamentos deverão ser aplicados à realidade da empresa, utilizando os conceitos para observação da empresa.

Depois de realizada a pesquisa, o grupo deverá organizar os dados, anotar as informações relevantes e escrever o projeto com suas próprias palavras. Isso significa que é de fundamental importância uma correta apresentação dos dados, das fontes de pesquisa e dos resultados, de sua justificativa e das conclusões pertinentes.

O objetivo do Projeto Prático Integrador Transdisciplinar em Logística I é demonstrar a sua capacidade de análise de processos e como solucionar os grandes desafios empresariais. Para isso, é necessário seguir certos padrões para facilitar a compreensão do leitor. Observe a lista a seguir:

- **Capa:** nome(s) do(s) autor(es), título e subtítulo, local e ano de depósito;
- **Resumo:** elemento obrigatório, que consiste na apresentação concisa dos pontos relevantes do trabalho. O resumo deve dar uma visão rápida e clara do conteúdo e das conclusões do trabalho; constitui-se de uma sequência corrente de frases concisas e objetivas e não de uma simples enumeração de tópicos, não ultrapassando duzentas palavras, seguido, logo abaixo, das palavras representativas do conteúdo do trabalho, isto é, palavras-chave e/ou descritores, conforme normas da ABNT;
- **Sumário:** é a relação das principais seções do trabalho, na ordem em que se sucedem no texto e com indicação da página inicial. As seções do trabalho devem ser numeradas em algarismos arábicos. Elementos como listas de figuras, tabelas, abreviaturas, símbolos, resumos e apêndices não devem constar do sumário, mas sim das listas (próximo item). A apresentação tipográfica das divisões e subdivisões no sumário deve ser idêntica à do texto. Para maiores informações, consultar as normas da ABNT;

- **Introdução:** a introdução do trabalho deve conter o objetivo da pesquisa a ser desenvolvida no Projeto Integrado Multidisciplinar, a metodologia utilizada e uma breve apresentação da empresa selecionada para a investigação (não conte a história da empresa). Ela deve permitir ao leitor um entendimento sucinto da proposta do trabalho em pauta e seu contexto;
- **Desenvolvimento:** descrever a empresa seguindo as etapas aqui apontadas. O seu principal objetivo é comunicar ao leitor os resultados da pesquisa de forma lógica, clara e progressivamente ordenada;
- **Conclusão:** Descrever sua análise final e pontos preponderantes (positivos e negativos) que levaram a sua pesquisa ao êxito. Retome a proposta inicial (apresentada na introdução) e reafirme, de maneira concisa, a ideia principal e os pontos importantes do corpo do trabalho;
- **Referências:** citar as fontes de pesquisa (bibliografia nos moldes da ABNT).

Todos esses itens devem ser contemplados (são obrigatórios). Para o melhor desenvolvimento, as possíveis dúvidas poderão ser solucionadas por meio da orientação, via **fórum**, de seu/sua tutor(a) a distância.

A fim de facilitar a estruturação do trabalho, será disponibilizado um modelo (esqueleto pré-formatado) que poderá ser baixado e editado.

Desenvolvimento – Detalhamento

Apresentando a Empresa

Esta parte do trabalho deve conter informações relevantes sobre a organização escolhida para o desenvolvimento do projeto. Deve relacionar, pelo menos, os seguintes itens em forma de títulos e ou subtítulos:

- Denominação e forma de constituição;

- Dados e fatos relevantes da origem da organização. Fazer breve histórico de ordem cronológica da empresa;
- Natureza e ramo de atuação;
- Informações sobre o porte da empresa;
- Relação das filiais, caso haja;
- Número de funcionários;
- Principais produtos;
- Principais fornecedores, principais insumos, matérias-primas e serviços por eles fornecidos;
- Principais mercados e principais segmentos desses mercados em que se encontra o cliente-alvo;
- Principais concorrentes da organização e aspectos relevantes de cada um;
- **Organograma:** quem faz parte da alta direção e os diferentes elementos da estrutura organizacional;
- **Análise da prática atual da organização:** descrever as práticas organizacionais e relacioná-las a teorias administrativas.

Finalizar com

- Descrição e análise das práticas de gestão da empresa relativas: à missão, visão, liderança, sociedade, aos processos e projetos;

- Descrição se a empresa se preocupa com questões ambientais e, sendo relevante ou não, o que poderia ser feito nessa área.

Prazos

Todos os(as) alunos(as) terão de março a abril para o desenvolvimento do trabalho, devendo-se participar das orientações no decorrer do trabalho e entregar via disciplina no *Blackboard* para seu/sua tutor(a) o que for solicitado em cada etapa.

O Período de entrega será apontado pelo(a) tutor(a) nos avisos.

Todos do grupo devem enviar o trabalho a partir do seu ambiente de aula.

Envio do Projeto

Orientações para a entrega do Projeto Prático Integrador Transdisciplinar em Logística I:

- **Orientações e supervisão:** durante todo o período do projeto, os(as) alunos(as) receberam orientações constantes e supervisão para o seu desenvolvimento., desde a orientação para a escolha da empresa até a redação do projeto final e seu envio para avaliação. Caso surjam dúvidas adicionais, não hesite em procurar orientação junto ao(à) tutor(a);
- **Redação do projeto final:** ao redigir o projeto final, leve em consideração todas as informações e aprendizados adquiridos ao longo do período do projeto. Utilize uma linguagem clara e objetiva, descrevendo, de forma detalhada, as etapas e processos envolvidos na análise da empresa selecionada;

- **Revisão e conclusão:** antes da entrega, revise todo o projeto cuidadosamente. Certifique-se de que todas as seções estejam completas e coesas, verifique a precisão das informações e revise a gramática e a ortografia. Ao concluir essa revisão, o projeto estará pronto para ser submetido;
- **Entrega do projeto em sua versão final:** é importante que o grupo de alunos(as) entregue o projeto de forma única, ou seja, todo o trabalho finalizado, revisado e concluído, deve ser enviado. Certifique-se de que todos os aspectos do projeto estejam completos antes de realizar a entrega;
- **Responsável pela remessa do projeto:** apenas um(a) aluno(a) do grupo será responsável por enviar o projeto para avaliação através do portal *Blackboard*. Nesse envio, é necessário incluir os nomes e matrículas de todos os membros do grupo. Certifique-se de que todas as informações estejam corretas e completas antes de submeter o projeto;
- **Prazo de entrega:** verifique atentamente a data limite para a entrega do projeto. Certifique-se de que o projeto seja enviado dentro do prazo estabelecido, evitando atrasos e possíveis penalidades.

Avaliação

Na avaliação será observado os seguintes critérios:

- **Estrutura geral:** formatação, capa, padrão ABNT;
- Apresentação da empresa, conforme solicitado;
- **Texto original:** se plágio;
- **Conclusão:** leitura do(a) aluno(a) sobre o ambiente da empresa.

A nota será de 0 a 10, onde:

De 0 a 5,9, o conceito será considerado insuficiente;



De 6 a 10, o conceito será considerado suficiente.

Lembre-se de que a qualidade e o cumprimento dessas orientações serão levados em consideração na avaliação do Projeto Prático Integrador Transdisciplinar em Logística I. Desejamos a todos(as) um excelente trabalho e sucesso em sua entrega final!

Referências

ANTONELLO, C. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ASSEN, M. V. **Modelos de gestão**: os 60 modelos que todo gestor deve conhecer. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. Planejamento estratégico organizacional. **Revista eletrônica de contabilidade**, v. 1, n. 2, p. 123-123, 2004. Disponível em:
<<https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/107>>. Acesso em: 10/07/2023.

BAZZI, S. **Modelos avançados de gestão empresarial**. Curitiba: Intersaber, 2022.

HOLANDA, A. B. F. *et al.* **Míni Aurélio**: o dicionário da Língua Portuguesa. Positivo, 2010.

DRUCKER, P. F. **Introdução à Administração**. 2. ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1991.

EBERSPACHER, A. **Gestão Empresarial**. Curitiba: Contentus, 2020.

FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais**: conceitos e casos. São Paulo: Atlas S.A, 2015.

GUAZZELLI, A. M. **Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Sagah, 2018.

LOZADA, G. **Planejamento e controle da produção**. Porto Alegre: Sagah, 2017.

MAKIOSZEK, A. A. **Organização, Sistema e Método (OSM) e *desing* organizacional**: novas práticas. Curitiba: Intersaberes, 2012.

MICHAELIS. **Dicionário**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br>>. Acesso em: 10/07/2023.

OLIVEIRA, M. L. **Planejamento estratégico**: teoria e prática. São Paulo: Atlas S.A, 2013.

ORLICKAS, E. **Modelos de gestão**: das teorias da administração à gestão estratégica. Curitiba: Intersaberes, 2012.

RUWER, L. M. E.; REIS, Z. C. **Estratégias Organizacionais**. Porto Alegre: Sagah, 2018.

SCATENA, M. **Ferramentas para a moderna gestão empresarial**: teoria, implementação e prática. Curitiba: Intersaberes, 2022.

STEIN, R. **Modelagem e otimização de sistemas da produção**. Porto Alegre: Sagah, 2018.

TURBAN, E. **Tecnologia da informação para gestão**: em busca do melhor desempenho estratégico e operacional. 8. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.



Muito bem, estudante! Você concluiu o material de estudos! Agora, volte ao Ambiente Virtual de Aprendizagem para realizar a Atividade.