

ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 2



**Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)**

Atena
Editora
Ano 2021

ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 2



**Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)**

Atena
Editora
Ano 2021

Editora Chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Assistentes Editoriais

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto Gráfico e Diagramação

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

Imagens da Capa

Shutterstock

Edição de Arte

Luiza Alves Batista

Revisão

Os Autores

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2021 Os autores

Copyright da Edição © 2021 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Instituto Internazionele delle Figlie di Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido

Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília

Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás

Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão

Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

Profª Drª Elizabeth Cordeiro Fernandes – Faculdade Integrada Medicina

Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília

Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina

Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Prof. Dr. Fernando Mendes – Instituto Politécnico de Coimbra – Escola Superior de Saúde de Coimbra

Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras

Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria

Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia

Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco

Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará

Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí

Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas

Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará

Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá

Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados

Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino

Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora

Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto

Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás

Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná

Prof. Dr. Cleiseano Emanuel da Silva Paniagua – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás

Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann Junior – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Linguística, Letras e Artes

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobbon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Conselho Técnico Científico

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí
Prof. Dr. Alex Luis dos Santos – Universidade Federal de Minas Gerais
Prof. Me. Alessandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional
Profª Ma. Aline Ferreira Antunes – Universidade Federal de Goiás
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Ma. Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia
Profª Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco
Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar

Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Me. Christopher Smith Bignardi Neves – Universidade Federal do Paraná
Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília
Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa
Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí
Prof. Dr. Everaldo dos Santos Mendes – Instituto Edith Theresa Hedwing Stein
Prof. Me. Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora
Prof. Me. Fabiano Eloy Atílio Batista – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas
Prof. Me. Francisco Odécio Sales – Instituto Federal do Ceará
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
Prof. Me. Javier Antonio Alborno – University of Miami and Miami Dade College
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco
Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFGA
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis

Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ
Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná
Profª Ma. Luana Ferreira dos Santos – Universidade Estadual de Santa Cruz
Profª Ma. Luana Vieira Toledo – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Ma. Luma Sarai de Oliveira – Universidade Estadual de Campinas
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos
Prof. Me. Marcelo da Fonseca Ferreira da Silva – Governo do Estado do Espírito Santo
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior
Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará
Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Prof. Me. Pedro Panhoca da Silva – Universidade Presbiteriana Mackenzie
Profª Drª Poliana Arruda Fajardo – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Renato Faria da Gama – Instituto Gama – Medicina Personalizada e Integrativa
Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal
Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba
Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco
Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão
Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo
Profª Ma. Taiane Aparecida Ribeiro Nepomoceno – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana
Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí
Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

Administração: organização, direção e controle da atividade organizacional 2

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Bibliotecária: Janaina Ramos
Diagramação: Luiza Alves Batista
Correção: Giovanna Sandrini de Azevedo
Edição de Arte: Luiza Alves Batista
Revisão: Os Autores
Organizador: Clayton Robson Moreira da Silva

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: organização, direção e controle da atividade organizacional 2 / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5706-971-4

DOI 10.22533/at.ed.714211204

1. Administração. 2. Estratégia. I. Silva, Clayton Robson Moreira da (Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa.

APRESENTAÇÃO

O livro “Administração: Organização, Direção e Controle da Atividade Organizacional” é uma obra publicada pela Atena Editora e divide-se em dois volumes. Este segundo volume reúne um conjunto de vinte e três capítulos, em que são abordados diferentes temas que permeiam o campo da administração. Compreender os fenômenos organizacionais é o caminho para o avanço e a consolidação da ciência da administração, possibilitando a construção de um arcabouço teórico robusto e útil para que gestores possam delinear estratégias e tomar decisões eficazes do ponto de vista gerencial, contribuindo para a geração de valor nas organizações.

Nesse contexto, compreendendo a pertinência e avanço dos temas aqui abordados, este livro emerge como uma fonte de pesquisa rica e diversificada, que explora a administração em suas diferentes faces, uma vez que concentra estudos desenvolvidos em diferentes contextos organizacionais. Assim, sugiro esta leitura àqueles que desejam expandir seus conhecimentos por meio de um material especializado, que contempla um amplo panorama sobre as tendências de pesquisa e aplicação da ciência administrativa.

Além disso, ressalta-se que este livro visa ampliar o debate acadêmico, conduzindo docentes, pesquisadores, estudantes, gestores e demais profissionais à reflexão sobre os diferentes temas que se desenvolvem no âmbito da administração. Finalmente, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação, que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa ser útil àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos sobre os temas abordados pelos autores em seus estudos.

Boa leitura!
Clayton Silva

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO NA CAPACITAÇÃO INDUSTRIAL POR MEIO DA APRENDIZAGEM INFORMAL

Fernando Celso Garcia da Silveira

Rodrigo da Silva Monteiro

Marcus Brauer

Ettore de Carvalho Oriol

DOI 10.22533/at.ed.7142112041

CAPÍTULO 2..... 21

O ADVENTO DA MANUFATURA AVANÇADA: IMPLICAÇÕES E OPORTUNIDADES PARA A INDÚSTRIA TÊXTIL BRASILEIRA

Marcos de Carvalho Dias

DOI 10.22533/at.ed.7142112042

CAPÍTULO 3..... 31

MANUFATURA ENXUTA – UMA METODOLOGIA PARA MELHORAR O FLUXO DE VALOR NO CHÃO-DE-FÁBRICA

Manoel Carlos de Oliveira Junior

Marinilson Rodrigues da Silva

Hércules André da Costa e Silva

DOI 10.22533/at.ed.7142112043

CAPÍTULO 4..... 45

A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO CRÍTICA DOS PARÂMETROS CONTROLE DE QUALIDADE DA INDÚSTRIA MOAGEIRA PARA UNIFORMIZAÇÃO NA ENTREGA DO PRODUTO FINAL

Nathaly Almeida de Oliveira

Andréa Pires Fernandes

DOI 10.22533/at.ed.7142112044

CAPÍTULO 5..... 61

O DESENVOLVIMENTO DE UM GERENCIAMENTO DE PROJETO APLICADO A EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL

Tarcísio Gomes Parente Neto

José Nathan Pereira Torres

DOI 10.22533/at.ed.7142112045

CAPÍTULO 6..... 75

IDENTIFICAÇÃO E HIERARQUIZAÇÃO DOS FATORES DE RISCO CRÍTICOS AOS CRONOGRAMAS DOS PROJETOS DE PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Andrey Pimentel Aleluia Freitas

João Alberto Neves dos Santos

Nylvandar Liberato Fernandes de Oliveira

Joaquim Teixeira Netto

DOI 10.22533/at.ed.7142112046

CAPÍTULO 7..... 100

GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL: UM ESTUDO DE CASO NAS CONSTRUTORAS DO SUDOESTE DO PARANÁ

Andressa Aparecida Zanrosso Kerkhoff

Cleunice Zanella

Evandro Juttel

DOI 10.22533/at.ed.7142112047

CAPÍTULO 8..... 118

PROGRAMA 5S APLICADO EM LABORATÓRIOS DA FATEC/SP

Isaura Maria Varone de Moraes Cardoso

Luiz Antônio de Almeida

DOI 10.22533/at.ed.7142112048

CAPÍTULO 9..... 126

A IMPORTÂNCIA DOS TESTES FÍSICOS NO PAPEL

Rayson Messias dos Anjos Schrederhof

DOI 10.22533/at.ed.7142112049

CAPÍTULO 10..... 128

USO DO AHP PARA DEFINIÇÃO DO SEQUENCIAMENTO DE PARTIDA E OPERAÇÃO DE UNIDADES DE PROCESSAMENTO DE GÁS NATURAL COM ROBUSTEZ ESTATÍSTICA

Fábio Muniz Mazzoni

André da Silva Barcelos

Ana Paula Barbosa Sobral

DOI 10.22533/at.ed.71421120410

CAPÍTULO 11..... 143

GOVERNANÇA NO TERRITÓRIO, O CASO DO APL DE HORTICULTURA DE CONCEIÇÃO DO JACUÍPE

Amilcar Baiardi

Bartholomeu Tadeu Rebouças

DOI 10.22533/at.ed.71421120411

CAPÍTULO 12..... 163

A IMPORTÂNCIA DA GEOGRAFIA NA EXPANSÃO DE EMPRESAS

Matheus Henrique de Lala Burity

DOI 10.22533/at.ed.71421120412

CAPÍTULO 13..... 168

SUMAK KAWSAY: DE LA RESISTENCIA A LA SOBERANÍA ALIMENTARIA, LA CONSERVACIÓN Y EL FORTALECIMIENTO COMUNITARIO. UN CASO DE ESTUDIO EN ECUADOR

Carmen Amelia Coral-Guerrero

Elena Burgaleta Pérez

María Elena Pulgar Salazar
DOI 10.22533/at.ed.71421120413

CAPÍTULO 14..... 179

MÉXICO E COREIA: TRANSFORMAÇÃO E INOVAÇÃO, 1950-2017

Elías Gaona Rivera

DOI 10.22533/at.ed.71421120414

CAPÍTULO 15..... 191

DESENVOLVIMENTO REGIONAL E MERCADO DE TRABALHO FORMAL: UMA ANÁLISE NA REGIÃO DO VALE DO PARANHANA/RS A PARTIR DA REFORMA TRABALHISTA (LEI N. 13.467/2017)

Camila Macedo Thomaz Moreira

DOI 10.22533/at.ed.71421120415

CAPÍTULO 16..... 202

A INTERDISCIPLINARIDADE DE MARIA DA CONCEIÇÃO TAVARES: UM OLHAR DECOLONIAL

Ana Lúcia Schmidt Castelo

Claudia Maria Abreu Campos

DOI 10.22533/at.ed.71421120416

CAPÍTULO 17..... 217

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL: O ESTUDO DE CASO DA EMPRESA NANE STONES

Lucas Lixa Campos

Paulo Roberto do Amaral Ferreira

DOI 10.22533/at.ed.71421120417

CAPÍTULO 18..... 234

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE REFRIGERAÇÃO

Adriana Georgea da Silva Gabriel

DOI 10.22533/at.ed.71421120418

CAPÍTULO 19..... 239

APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA A UNA MYPE EN CIUDAD VALLES, S.L.P.

León Donizetty Olivares Bazán

Ana Diana Betancourt Enríquez

Pablo Martínez González

Jessica Ivonne Hinojosa López

DOI 10.22533/at.ed.71421120419

CAPÍTULO 20..... 253

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Fábio Silveira Bonachela

Henrique Lorenzetti Ribeiro de Sá

DOI 10.22533/at.ed.71421120420

CAPÍTULO 21	260
ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO UM ESTUDO SOBRE A IMPORTÂNCIA DA QUESTÃO CULTURAL	
Jéssica Monique Cordeiro Sobral	
Daniele dos Santos Ramos Xavier	
DOI 10.22533/at.ed.71421120421	
CAPÍTULO 22	269
ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE DETERMINAN EL CÁLCULO DE TARIFAS EN LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE PRIMERA, SEGUNDA Y TERCERA CATEGORÍA EN LA CIUDAD DE LOJA	
María Gabriela Suasnavas-Rodríguez	
Luz Clara Gonzaga-Vallejo	
DOI 10.22533/at.ed.71421120422	
CAPÍTULO 23	284
ANÁLISE DOS REPASSES DE RECURSOS FINANCEIROS FEDERAIS DO CARTÃO DE PAGAMENTO DE DEFESA CIVIL	
Robson Luís do Nascimento	
Airton Bodstein de Barros	
Daniela da Cunha Lopes	
DOI 10.22533/at.ed.71421120423	
SOBRE O ORGANIZADOR	300
ÍNDICE REMISSIVO	301

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL: O ESTUDO DE CASO DA EMPRESA NANE STONES

Data de aceite: 01/04/2021

Data da submissão: 15/01/2021

Lucas Lixa Campos

Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ),
Campus Nilópolis
<http://lattes.cnpq.br/9067489276272928>

Paulo Roberto do Amaral Ferreira

Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ),
Campus Nilópolis
<http://lattes.cnpq.br/1138974933321657>

RESUMO: Este estudo teve por objetivo realizar o diagnóstico empresarial de uma microempresa que atua no segmento de rochas ornamentais no Estado do Rio de Janeiro. Procurou-se identificar, através de um estudo de caso, qual o nível de planejamento estratégico existente na empresa, verificando-se, especificamente, o cumprimento dos pressupostos do processo estratégico propostos pela literatura. O diagnóstico foi realizado por meio de entrevistas realizadas com funcionários e através da consulta de documentos disponibilizados pela empresa. Identificou-se que o planejamento estratégico da Nane Stones é prematuro, uma vez que a empresa não atendeu a praticamente nenhuma das proposições listadas no marco teórico. Essa constatação se explica, em parte, pela gestão amadora na empresa, na qual os sócios carecem formação técnica e conceitual para gerir de uma maneira mais efetiva pessoas e processos. A carência de um planejamento estratégico robusto na

Nane Stones expõe a empresa aos imprevistos e incertezas contextuais, comprometendo sua sustentabilidade no mercado carioca.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento Estratégico, Forças de Porter, SWOT, Cenários.

BUSINESS DIAGNOSIS: THE CASE STUDY OF NANE STONES COMPANY

ABSTRACT: This study aimed to carry out the business diagnosis of a micro company that operates in the segment of ornamental rocks in the State of Rio de Janeiro. An attempt was made to identify, through a case study, the level of strategic planning existing in the company, verifying, specifically, the fulfillment of the assumptions of the strategic process proposed by the literature. The diagnosis was made through interviews with employees and through the consultation of documents made available by the company. It was identified that Nane Stones' strategic planning is premature, since the company did not meet practically any of the propositions listed in the theoretical framework. This finding is explained, in part, by amateur management in the company, in which the partners lack technical and conceptual training to manage people and processes more effectively. The lack of robust strategic planning at Nane Stones exposes the company to the unexpected and contextual uncertainties, compromising its sustainability in the Rio market.

KEYWORDS: Strategic Planning, Porter's Forces, SWOT, Scenario.

INTRODUÇÃO

Este estudo pesquisou a aplicação do planejamento estratégico em uma empresa de pequeno porte sediada no Estado do Rio de Janeiro. A opção pelo tema “planejamento estratégico” e escolha de uma empresa de “pequeno porte” como objeto de estudo se justificou por inúmeros fatores. O Planejamento Estratégico é um processo gerencial de grande importância dentro das empresas, independente do porte e do setor ao qual ele pertence. Um bom planejamento impulsiona a empresa na direção correta, permitindo que ela possa antecipar-se às ameaças ambientais e possibilita, aos gestores, fazer um diagnóstico preciso de oportunidades e melhorias, reduzindo os riscos e incertezas do negócio (Drucker, 1977).

Por sua vez, a opção pelo diagnóstico de uma empresa de pequeno porte é relevante, pois os empreendimentos de porte menor vêm sendo os mais afetados pelas recentes crises no Brasil, resultando em recordes de pedidos de falência no país. Por exemplo, segundo pesquisa realizada pela Serasa Experian (2015), foram realizados 161 pedidos de falência no Brasil, representando um aumento de 15% em relação ao ano de 2014. Dos 161 pedidos, 85 (53%) foram de micro e pequenas empresas, 33 de médias empresas e 43 de grandes empresas. Portanto, corroborando com Drucker (1977) e sensível ao quadro de alta mortalidade das microempresas no Brasil, este estudo adotou a premissa de que o planejamento estratégico é capaz de blindar as empresas em contextos de crise, assegurando um bom desempenho nos resultados organizacionais em relação aos concorrentes e garantindo que a empresa opere de forma sustentável no mercado.

Adotou-se como objetivo principal de pesquisa realizar o diagnóstico empresarial da empresa Nane Stones, que atua no segmento de rochas ornamentais e opera no Estado do Rio de Janeiro. Buscou-se, por meio de um estudo de caso, avaliar se a empresa realiza o planejamento estratégico para tomada de decisões sobre o negócio no seu dia-dia. Seguindo o modelo teórico proposto por Alves, Rezende, Neto, Drees e Santana (2007), estipulou-se que o diagnóstico seria adotado em duas etapas: (1) verificação dos requisitos da etapa de análise estratégica e (2) verificação da etapa de formulação estratégica. Cumprindo-se essas duas etapas, a empresa atenderia aos requisitos do planejamento estratégico.

O diagnóstico se deu por meio de um estudo de caso exploratório, o qual permitiu, por meio de entrevistas com funcionários e acesso a documentos secundários da empresa, a obtenção de informações relevantes para análise das proposições do estudo. O desdobramento da pesquisa é apresentado nos tópicos a seguir: *Revisão da Literatura*, a qual apresenta toda a fundamentação teórica sobre planejamento estratégico para a realização do diagnóstico empresarial; *Método*, que apresenta como os pesquisadores conduziram o estudo de caso e tiveram acesso às informações da empresa; *Descrição do Caso*, que apresenta um histórico da empresa e fatos relevantes relacionados a produtos,

concorrentes, fornecedores e clientes; *Resultados*, que apresenta a interpretação dos pesquisadores sobre o diagnóstico empresarial, baseando-se em análise de conteúdo e em triangulação de interpretações; e *Conclusão*, que apresenta o parecer final dos pesquisadores em relação ao diagnóstico realizado, assim, como as limitações e as contribuições do estudo.

REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico tem como objetivo confrontar conceitos sobre planejamento estratégico apresentados pela literatura e listar proposições que servirão como base no diagnóstico empresarial da Nane Stones.

Planejamento Estratégico

Kotler (2000) argumentou que o planejamento estratégico seria definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado. Segundo o autor, dentro do processo de planejamento, as atividades da empresa serviriam como caminho para atingir sua missão e visão, e por isso deveriam possuir critérios rígidos a serem seguidos. Estes, por sua vez, necessitariam de dados internos e externos à empresa para que pudessem sustentar uma tomada de decisões precisa. Deste modo, a elaboração de cenários e utilização de ferramentas para analisar objetivamente a realidade interna e externa da empresa seria de extrema importância, e compactuariam com a filosofia do planejamento estratégico.

Por sua vez, Drucker (1977) definiu planejamento estratégico como um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizassem riscos. A continuidade do processo, definida por Drucker, seria traduzida na preocupação que os dirigentes deveriam ter em avaliar continuamente seus relacionamentos, o destino da aplicação de seus recursos e a posição que escolheram ocupar no mercado. A partir dos modelos de processos estratégicos apresentados por Colenghi (2007), Kotler e Keller (2006), Bethlem (2004), Kotler (2000), Wright, Kroll e Parnell (2000), a Figura 1 apresenta um conjunto de etapas interdependentes e inter-relacionadas importantes para elaboração do planejamento estratégico.

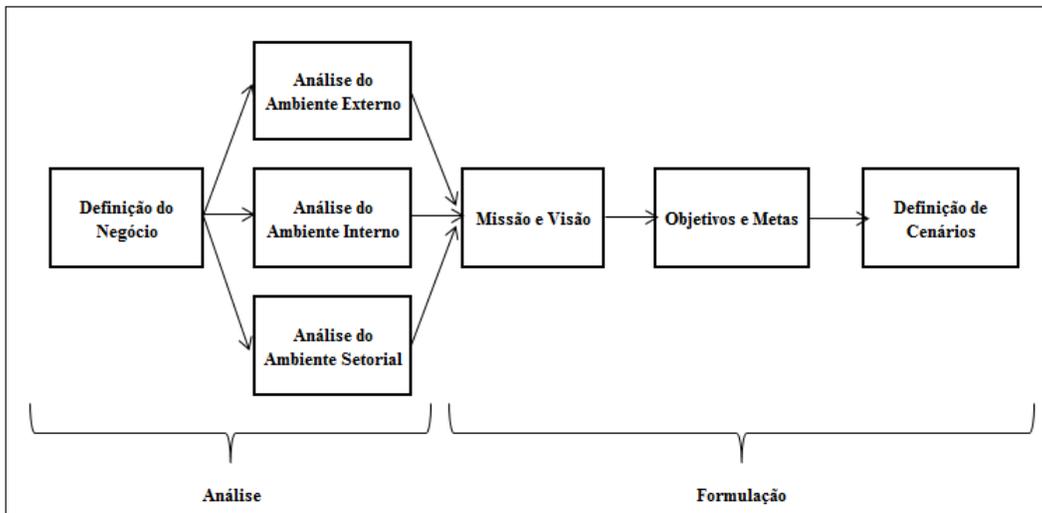


Figura 1 – Representação gráfica do planejamento estratégico nas empresas

Fonte: Colenghi (2007), Kotler e Keller (2006), Bethlem (2004), Kotler (2000), Wright, Kroll e Parnell (2000)

O processo estratégico proposto na Figura 1 serviu de base para a construção da primeira proposição teórica para realizar o diagnóstico empresarial da empresa Nane Stones e avaliar se a empresa tem processos de planejamento estratégico implantados em sua rotina. Sendo assim, foram consideradas as seguintes proposições:

P(1+2): Se a empresa tem descrição do negócio (P1) e faz continuamente análises do ambiente interno, externo e setorial (P2), então a empresa cumpre com os requisitos da etapa de análise do processo estratégico.

P(3+4+5): Se a empresa tem definição de missão / visão (P3), definição de objetivos / metas (P4) e definição de cenários (P5), então a empresa cumpre com os requisitos da etapa de formulação do processo estratégico.

PFINAL: Se a empresa cumpre com os requisitos de análise P(1+2) e formulação do processo estratégico P(3+4+5), então a empresa tem vantagens competitivas e se diferencia em seu ramo de atuação.

Para validar as proposições descritas acima, é importante detalhar (1) o conceito de descrição do negócio; (2) conceito de análise interna, externa e setorial; (3) conceito de missão / visão; (4) conceito de objetivos e metas; e (5) conceito de análise de cenários.

Descrição do Negócio, Missão e Visão nas Organizações

Para a descrição de um negócio, é necessário ter em vista a missão e visão da empresa. A missão representa o compromisso e o dever da empresa para com os seus clientes internos e/ou externos. Ela orienta e delimita a ação gerencial, que deve estar relacionada com o produto/serviço que desenvolve (SANTTANA QUALITY, 2012). Por

sua vez, Kotler e Keller (2006) colocam “missão” como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho almejado pela empresa, e salientou que deve ser bem difundida internamente para que os funcionários possuam senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Já a “visão”, segundo Oliveira (2005), seria um lugar no horizonte de tempo onde a empresa deseja estar no futuro. Ainda de acordo com o autor, a visão seria utilizada para nortear atividades e negociações, e deveria ser congruente com sua missão.

Santana Quality (2012) argumentou que na elaboração da descrição do negócio, alguns itens deveriam ser considerados, tais como (1) Fornecedores: o fornecedor interno que faz parte da cadeia produtiva da empresa, cuja atividade consiste em entregar seu produto ao cliente; (2) Clientes: considerando a existência de cliente interno e externo, este não faz parte da cadeia produtiva, no entanto é o motivo pelo qual a empresa funciona; enquanto aquele é responsável por receber insumos e dar continuidade aos processos produtivos; (3) Insumos: todos os elementos utilizados na produção, como matéria-prima, capital, mão de obra, etc; (4) Recursos: equipamentos, máquinas e ferramentas utilizados pela organização para produzir os produtos finais; e (5) Produtos: itens de entrega das unidades.

Formulação de Objetivos e Metas

Os objetivos são descrições concretas de onde uma empresa quer chegar, o que reflete um propósito (IBCCOACHING, 2015). Eles podem ser abrangentes, no entanto é evidente que quão mais abrangentes forem, mais complexos eles serão. Acompanhando os objetivos, as metas são tarefas específicas, com prazos estipulados, que a empresa deve executar, de modo que os objetivos gerais possam ser alcançados. Após concretizar uma de suas metas, a empresa estará mais próxima de seus objetivos. Por exemplo, para uma empresa alcançar seus objetivos de tornar seu nome mais conhecido no mercado, uma de suas metas poderia ser a criação de novos meios de comunicação entre sua organização e o público-alvo; além de investir com maior intensidade em suas estratégias de marketing em um semestre (IBCCOACHING, 2015).

Análise do Ambiente Externo, Setorial e Interno

Quando se propõe desenvolver um estudo com base na gestão estratégica de empresas, ressalta-se que este envolve três níveis de análise, sendo eles: (1) o macroambiente da empresa; (2) o ambiente setorial; e (3) o microambiente (WRIGHT *et al.*, 2000. BETHLEM, 2004). De acordo com Zoogah, Peng & Woldu (2015), a *análise do macroambiente* seria importante no planejamento estratégico porque permitiria ao gestor fazer relações entre fatos relevantes contextuais que tornariam possível formar uma opinião a respeito de uma determinada oportunidade estudada. Narula e Santangelo (2012) complementam argumentando que a essência do comportamento de uma firma refletiria a interação entre os determinantes de localização do país em que as firmas

atuariam (economia, política, cultura, legislação, tamanho de mercado, infraestrutura, disponibilidade de capital, educação) e os determinantes de competitividade das firmas (recursos e competências).

No que diz respeito à *análise setorial*, uma das teorias mais utilizadas em pesquisas diz respeito às cinco forças de Porter. Segundo Porter (1997), o modelo das cinco forças competitivas seria capaz de identificar as principais influências de um ambiente competitivo, restringindo-se a análise ao ambiente setorial. Ao efetuar a análise, a empresa produziria resultados em forma de forças e fraquezas, que serviriam de parâmetro para verificar sua posição frente ao segmento que estaria alocada, de maneira que pudesse se posicionar estrategicamente, adquirindo vantagens competitivas sobre seus concorrentes. As forças de Portes seriam (1) ameaça de novos entrantes; (2) rivalidade entre concorrentes; (3) ameaça de produtos substitutos; (4) poder de negociação com consumidores; e (5) poder de negociação com fornecedores.

Por fim, para análise do *ambiente interno* utiliza-se uma ferramenta denominada SWOT que, segundo Machado (2005) e Wright *et al.* (2000), teria o seguinte significado: *strenghts* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). As forças e fraquezas, por fazerem parte do ambiente interno, podem ser controladas pela cúpula da empresa, já que são reflexo das ações da administração. Deste modo, é necessário que a organização, durante a análise, esteja apta a valorizar os pontos fortes que forem identificados, e da mesma forma, controlar ou minimizar o efeito de suas fraquezas. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) argumentaram que a análise interna da empresa teria relação direta com (1) atributos de produção, como eficiência e produtividade; (2) atributos de mercado, como qualidade e aceitação do produto; (3) atributos de sistemas de informações, como capacidade de armazenamento e de coleta de dados; (4) atributos administrativos, como experiência e competência dos gestores; (5) atributos de finanças, como rentabilidade e endividamento; e (6) atributos de recursos humanos, como motivação de equipe e rotatividade de pessoal.

Análise de Cenários

A elaboração de cenários é o estudo de visões futurísticas de interesse mercadológico, na qual são apresentadas possibilidades de como o futuro pode se desenvolver para algum segmento ou empresa. Porter enfatizou o emprego de cenários (1985, p.447), ao afirmar que “cenários constituem um dispositivo poderoso, capacitado a levar em conta a incerteza, quando se realizam escolhas estratégicas”. Porter (1999) sugeriu que o cenário seria baseado em suposições plausíveis de conjuntos de variáveis que influenciariam diretamente no mercado. O autor utilizou seu modelo de cinco forças competitivas para basear a construção de cenários, que por sua vez, teria os seguintes passos críticos como modelo de execução:

1. Identificação de incertezas: etapa onde seriam levantados os principais aspectos que pudessem representar oportunidades e ameaça à empresa;
2. Determinação dos fatores causais: nesta fase seriam identificadas as causas de ocorrência das variáveis dos elementos da etapa anterior;
3. Escolha das variáveis de cenário: nesta etapa seriam identificados os fatores que atuariam de forma independente e que possuísem impacto mais expressivo;
4. Definição das configurações das variáveis de cenário: suposições mais plausíveis a cada variável de cenário deveriam ser definidas nesta etapa.
5. Construção dos cenários, a partir das configurações mais consistentes, escolhidas para cada variável: os cenários deveriam apresentar uma visão sólida da relação das variáveis no futuro.;
6. Análise dos cenários: deveria ocorrer uma análise de todas as implicações dos cenários para a concorrência analisar as implicações de cada cenário para a concorrência, uma vez que influenciaria diretamente na força competitiva “rivalidade entre os concorrentes existentes”;

MÉTODO

Este tópico tem como objetivo explicar como foi operacionalizado o método do estudo de caso para o diagnóstico empresarial da empresa Nane Stones.

Estratégia de Pesquisa: o estudo de Caso

O estudo de caso normalmente é utilizado como um método de investigação empírica para investigar fenômenos contemporâneos inseridos no contexto da vida real (YIN, 2005). Ele foi adotado nesta pesquisa pelo fato do diagnóstico empresarial (objetivo da pesquisa) exigir acompanhamentos contínuos do dia-dia da empresa selecionada e dos gestores entrevistados. Para uma maior precisão das análises, foram utilizadas múltiplas fontes de evidências na empresa, tais como documentos de produção, de gestão e entrevistas com gestores. Porém, o método exige o encadeamento de fatos à luz da teoria e a triangulação dos dados para conseguir analisar as relações existentes com maior precisão.

Critérios utilizados para a escolha do Caso

Para o trabalho em questão, os pesquisadores optaram por limitar o escopo de estudo a uma organização específica. A justificativa dessa escolha está no objetivo da obtenção de profundidade em sua análise. O fenômeno foi observado em seu ambiente natural (ambiente corporativo), dentro de um período limitado (seis meses) conforme estratégia definida por Yin (2005) para um estudo de caso. A escolha da empresa foi intencional e por conveniência. O fácil acesso à empresa, bem como aos seus gestores, viabilizou o estudo de caso. A fim de preservar a confidencialidade das informações estratégicas fornecidas pela empresa, optou-se por apresentar um nome fictício na descrição do caso.

Adicionalmente, por questões éticas, optou-se por preservar o nome dos funcionários entrevistados.

Estratégia de coleta de Dados

Inúmeras visitas foram feitas à empresa selecionada dentre os meses de agosto de 2015 a fevereiro de 2016. Todos os departamentos foram visitados. Inúmeras fotos foram registradas, com autorização dos gestores e dos funcionários. Documentos contábeis, de produção e de vendas foram consultados. Três entrevistas em profundidade foram realizadas com o proprietário, gerente de produção e encarregado de vendas. O Quadro 1 apresenta a descrição dessas etapas.

Método	Fonte	Objetivo
Entrevistas em Profundidade	Proprietário	Identificar a estratégia organizacional e os objetivos estratégicos
	Gerente	Identificar a estratégia e os objetivos da gestão da produção
	Encarregado	Identificar o conhecimento das estratégias da empresa
Análise Documental	Procedimentos, Políticas e Manuais	Dar suporte às entrevistas e embasar o diagnóstico
Observação Direta	Departamentos da Empresa e Operários	Identificar comportamentos e condições ambientais

Quadro 1 – Organização operacional do Estudo de Caso

Fonte: Elaborado pelos Autores

Estratégia de análise

Foi realizada a análise do conteúdo nos achados coletados por meio das entrevistas e da análise documental. A análise do conteúdo é uma técnica para se estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva e sistemática (Martins & Theóphilo, 2009). Ela busca a essência de um texto nos detalhes das informações, dados e evidências disponíveis. Bardin (2007) reforça que o termo “análise de conteúdo” se refere a um conjunto de técnicas de análises das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção destas mensagens. No caso deste estudo, previamente estipulou-se cinco construtos – SWOT, Descrição do Negócio, Objetivos e Metas, Visão / Missão e Cenários, os quais serviram de base tanto para a análise de conteúdo como para o direcionamento das entrevistas.

Análise das proposições

Seguindo o processo estratégico proposto por Alves *et al.* (2007), a análise do caso deu-se em duas etapas: (1) verificação do cumprimento da etapa de análise estratégica e (2) verificação do cumprimento da formulação estratégica. De acordo com Alves *et al.* (2007), se a empresa dispõe de uma descrição de negócio (P1) e realiza periodicamente análises de SWOT (P2), então a análise estratégica é efetivamente realizada na organização. Ainda segundo os autores, posteriormente à etapa de análise estratégica, inicia-se a etapa de formulação estratégica. Para que a empresa cumpra com a etapa de formulação estratégica, é necessário que sejam definidas a missão e a visão organizacional (P3), os objetivos e metas (P4) e a análise de cenários (P5).

DESCRIÇÃO DO CASO

A Nane Stones foi fundada pelo casal Ana e João nos anos 2000, objetivando sua subsistência financeira. Eles possuíam um açougue na baixada fluminense, no Rio de Janeiro, e decidiram migrar de negócio para o segmento de rochas ornamentais por conta de incentivos recebidos por parte de sua família, que advinha deste segmento. João abriu a empresa legalmente em 2000, adquirindo um pequeno veículo para transporte de material, além de ferramentas manuais para o polimento das pedras brutas, em um investimento inicial de aproximadamente R\$ 17 mil. Em 2015, no entanto, a empresa contava com um terreno de 1200m², também em Anchieta, com uma estrutura organizacional mais robusta e com o fornecimento de produtos padrões e sofisticados para o mercado da carioca.

Nane Stones

A empresa atua em todo o Estado do Rio de Janeiro. Na tentativa de minimizar esforços e obter melhor rendimento nas vendas, João tem se preocupado em analisar as localidades onde existam potenciais demandas, levando em consideração, principalmente, a distância do local de produção e a existência de outras marmorarias. Uma vez que seus maiores clientes são lojas de materiais de construção, locais em situação de desenvolvimento urbano são seus alvos principais, como na zona oeste do Rio de Janeiro, por exemplo, as cidades Bangu e Campo Grande. O fluxograma de processos produtivos da empresa compreende-se em: recebimento de matéria prima via transporte rodoviário; inspeção do material recebido; estocagem; polimento; resinagem; estocagem de produto; carregamento para distribuição; entrega ao cliente intermediário ou final.

Amão de obra utilizada nos processos da empresa atua na execução da movimentação das peças acabadas e inacabadas aos pontos de estoque e/ou na produção, que engloba as tarefas de (1) manejo das máquinas de polimento; (2) acabamento por resinagem; (3) carregamento e descarregamento de caminhão; (4) contabilização de estoque; e (4) arrumação da área (*housekeeping*), após a realização das atividades.

Ao todo, são quatro funcionários trabalhando diariamente na empresa, divididos, hierarquicamente. Além de João, que é o proprietário da empresa, há um encarregado de produção que gerencia a cadeia produtiva, podendo – em casos extremos - polir e realizar outras atividades produtivas. Há a função de polidor, que realiza o processo de beneficiamento da rocha, a função de ajudante de produção, responsável por carregar e descarregar o caminhão e por executar a resinagem das peças polidas. Há a função de auxiliar financeiro, que se trata de um encarregado de realizar procedimentos de compra e venda com fornecedores e clientes, além de atividades contábeis. Ademais, o proprietário comanda todos os processos existentes, sejam eles burocráticos e/ou operacionais.

Mármore e Granitos

Os produtos oferecidos pela empresa são derivados de mármore e granitos beneficiados através do processo de polimento das rochas brutas. Os produtos da Nane Stones permeiam entre duas classificações gerais quanto à forma: produtos padronizados e sem padrão. Caso possa ser reproduzido de maneira que se obtenha estoque, devido à demanda usual de dimensões pré-estabelecidas em consonância com o mercado da construção civil, denomina-se “produto padronizado”; quando não, se enquadra nos “sem padrão”. Os *produtos padronizados* ofertados pela empresa são os peitoris, que representam bases da parte inferior das janelas, podendo projetar-se além da parede, que proporcionam acabamento ao imóvel; soleiras, comumente alocadas entre cômodos, abaixo das portas, preparando, muitas vezes, para a mudança de piso; e as pias, as quais são utilizadas em cozinhas, banheiros e áreas de serviço. O preço de venda dos peitoris e soleiras é determinado através de uma porcentagem sobreposta ao preço de custo total do produto. Esta porcentagem é decretada pelo proprietário e pode variar conforme a natureza do material. A partir disso, o valor pode ser identificado através da expressão:

$$\text{Preço de Venda} = \text{Custo Total} / 0,635 \sim 0,76$$

O custo total, por sua vez, é a soma de tudo que a empresa paga até obtê-lo em sua forma de comercialização. Traduz-se na soma do custo de compra do metro-quadrado da chapa, que varia de tipo para tipo de pedra; frete de transporte do fornecedor ao local de produção (R\$ 7,00 / m²); relação homem-hora trabalhada (R\$ 3,75 / m²); insumos gerais, como água, energia elétrica, desgaste da máquina, estopa para resinagem, resina, disco de polimento, estoque (R\$ 5,00 / m²) e outros, que para análise, serão considerados desprezíveis. João declarou que antes de julgar os valores dos seus produtos, ele compara os preços médios praticados pelos concorrentes diretos, na tentativa de entender a margem de lucro praticada para entender markups saudáveis e ainda assim competitivos.

Em relação às *peças sem padrão*, elas partem do pedido prévio dos clientes, que na maioria das vezes acompanham medição *in loco* das estruturas as quais serão acopladas.

A empresa, assim como ocorre nas pias, não produz esta categoria de material, sendo responsável apenas por comercializar o produto, realizando o trabalho logístico de contato com fornecedor, entrega e quando aplicável, a medição no local de destinação.

De acordo com Fábio, encarregado de produção, estes pedidos são mais custosos devido ao fato de já virem com acabamento do seu fornecedor. No entanto, eles apresentam uma margem de lucro bem superior àquela obtida com os produtos padronizados. Os clientes que demandam estes tipos de materiais geralmente são representantes de construtoras, procurando por material para escadas, bancadas, acabamentos em geral, e outros, diferindo dos clientes que consomem as peças padronizadas, os quais são, geralmente, lojas de material de construção.

Durante sua produção, é característica intrínseca ao processo a perda de no mínimo 20% de matéria-prima, uma vez que a confecção se dá a partir da chapa da rocha, como exemplificado na figura, sobrando rebarbas de material que não são utilizadas na composição da venda. Esta perda, portanto, é convertida em custo adicional, que somado ao preço do metro-quadrado do material, à taxa de serviço cobrada pelo fornecedor (R\$ 30,00 / m²), e ao frete (R\$ 7,00 / m²), obtém-se o custo total do produto sem padrão para a empresa.

João, quando questionado sobre o que fazer com o elevado número das perdas, respondeu “(...) não temos como evitar a perda... infelizmente. Imagine uma situação onde o cliente precise de um círculo com 0,80m² de granito. As rebarbas salientes são inaproveitáveis na nossa produção... a não ser que fossem comercializadas com algum empreendedor local interessado em construção de piso, ou esfarelamento do material (...) é complicado porque muitas marmorarias simplesmente jogam fora, então fica ainda mais difícil encontrar um interessado. A verdade é que nunca investi muitos esforços em busca de interessados... quem sabe?”.

O preço de venda das peças não padronizadas, apesar desses valores, é obtido através da expressão:

Preço de Venda = 300% Custo do Material

Assim, um tipo de granito ou mármore que tenha valor de custo R\$ 100,00/m², sairia para a empresa a R\$ 157,00 (100 + 20% de 100 + 30 + 7) e seria comercializado a R\$ 300,00, neste tipo de negócio.

Controles de produção

No beneficiamento de seus produtos, a empresa utiliza (1) serra-mármore manual, ferramenta utilizada para fazer trabalhos reduzidos de fracionamento das rochas; (2) politriz de granito/mármore, ferramenta responsável por realizar o polimento das rochas; e (3) furadeira de bancada, para manutenção e construção de bancadas para polimento.

Atualmente, a empresa conta com duas máquinas serra-mármore manual e politriz de granito/mármore, de modo que possa haver substituição em caso de problemas imprevistos.

“Todos os equipamentos citados são comprados em lojas especializadas no Espírito Santo. Essas máquinas não precisam ser aferidas ou calibradas, só que precisamos nos certificar se elas estão funcionando corretamente. No caso de algum problema, damos uma olhada para ver se conseguimos consertar... e não sendo possível, só na loja mesmo”, disse Fábio em entrevista.

A empresa não possui sistema de gestão da qualidade implantado, nem técnicas específicas de controle de qualidade dos seus produtos. Porém, não existem registros de devolução de clientes devido inconformidades. A execução do polimento e acabamento por resinagem são avaliadas através de critérios subjetivos do executante, baseados no treinamento que recebera durante sua fase de introdução na empresa e no *feedback* dos clientes.

Os controles ambientais e de segurança são realizados semelhante àqueles praticados nos seus fornecedores e em outras companhias do setor, as quais João pôde visitar. Além disso, há a utilização de critérios subjetivos, baseado em na experiência, para realizar a análise de riscos e prover a preservação ambiental. Por exemplo, João acredita que a utilização de politrizes à base de água reduz potencialmente a emissão de partículas de material durante o processo de polimento, que somado à utilização de máscara respiratória, gera condição ideal para o trabalho. Além disso, a empresa está investindo em sistema de reutilização de água e captação da chuva para diminuir o consumo de água e, evidentemente, aumentar a sustentabilidade de seus processos.

RESULTADOS

Após análise das entrevistas, foram elaboradas observações que compõem o diagnóstico do planejamento estratégico da empresa Nane Stones com o intuito de validar, ou não, as proposições pré-estabelecidas anteriormente. As observações estão listadas abaixo.

A carência de controles de manutenção e qualidade

A empresa evidencia que não existe um procedimento padronizado para realização de manutenções na área produtiva. Por exemplo, a empresa, em nenhum momento, evidenciou dispor de uma lista das máquinas e equipamentos utilizados no dia-dia da produção, com respectivas datas para avaliação. Ainda, a empresa não evidenciou dispor de um mapa de equipamentos críticos. Estes, por terem grande influência no produto final ofertado pela empresa, devem ter atenção especial dos gestores. Portanto, identificou-se um ponto fraco da empresa que pode, a qualquer momento, gerar um problema mais grave na produção, acarretando paradas nas linhas e não atendimento de pedidos de clientes.

O exercício do SWOT ajudaria a empresa a não apenas identificar este problema, como também ajudaria no estabelecimento de ações de melhoria (MACHADO, 2005; WRIGHT *et al.*, 2000).

É muito importante que a empresa exerça a verificação e a manutenção dos equipamentos críticos na fábrica, a fim de driblar os custos e os riscos da terceirização. De acordo com Porter (1999), a análise de cenários evidenciaria melhor estes fatos. A empresa deve investir em capacitação e treinamento de funcionários. A manutenção terceirizada, que vem sendo praticada na empresa, tem um custo altíssimo, pois, como já foi discutido antes, se trata de manutenções do tipo “emergencial”. Além disso, a empresa deve considerar os custos com frete e traslado entre Rio de Janeiro e Espírito Santo. Fatores que deveriam ser considerados pela empresa, são os riscos de engarrafamentos, quebras de automóveis que realizam fretes, quantidade de combustível gasta no traslado, frete própria versus terceirizada.

Estrutura organizacional, hierarquia e distribuição de tarefas na produção

Pelo fato de o proprietário comandar todos os processos industriais e administrativos, podem existir situações em que ele se colocará acima do encarregado de produção diante dos auxiliares e ajudantes de produção. Por exemplo, uma orientação passada pelo encarregado de produção aos seus subordinados, poderá ser ratificada pelo proprietário da empresa, sem que haja o consentimento do encarregado. Essa prática pode ser interpretada como falta de confiança pelo encarregado, acarretando inúmeros problemas para a empresa: (1) desmotivação e perda de produtividade do encarregado; e (2) desmotivação e perda da produtividade dos auxiliares de produção pelo conflito de orientações (proprietário versus encarregado). Estes fatos demonstram que a descrição do negócio da empresa, assim como mapa hierárquico e de fluxo de processos não estão sendo executados pelos gestores, caracterizando conflitos de conceitos e de comunicações. Kotler e Keller (2006) salientaram que a missão e visão deveria ser bem difundida na empresa para que os funcionários possuíssem senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Esta tese não é compatível com a característica centralizadora do proprietário.

Critérios subjetivos para execução de planos de emergência e mapa de riscos

De acordo com as entrevistas realizadas, percebeu-se que a empresa trabalha apenas com objetivos ‘subjetivos’ e não com objetivos e metas estipulados segundo critérios sugeridos pela IBCCOACHING (2015). Não há uma lista de objetivos elaborados previamente pelos gestores e estratificados pelos departamentos, com prazos e plano de ação sendo acompanhados periodicamente. Há, na verdade, uma ideia do que se deseja atingir em termos de qualidade do produto e satisfação dos clientes, o que evidencia a inexistência de indicadores de pós-venda;

No caso específico do “Plano de Saúde”, não há prazo para adesão e nem metas e objetivos financeiros estipulados. Os gestores, inclusive, poderiam utilizar a análise de

cenários (PORTER, 1999) para estudar quais opções de planos empresariais ofertados no mercado se adaptariam melhor ao perfil financeiro e estrutural da empresa. Como esta análise não vem sendo feita, é provável que haja a percepção de que a adoção de benefícios gere altos custos adicionais, quando, na verdade, a análise de cenários ajudaria aos gestores a relacionar pacotes de benefícios com ‘investimentos’ e não como ‘custos’, dadas as possibilidades de (1) motivação da equipe; (2) ganhos de produtividade, (3) atração de melhores profissionais, (4) melhoria na qualidade dos produtos, (5) aumento da satisfação dos clientes e (6) melhoria da imagem da empresa no mercado;

Estratégia de preços e custos

A análise do preço dos concorrentes é uma pesquisa importante feita pela empresa, que ajuda na detecção de oportunidades e ameaças no mercado (PORTER, 1997). Essa prática, inclusive, evidencia uma tentativa de uso do SWOT na Nane Stones. Porém, é preciso cautela por parte dos gestores. A mensuração do custo dos produtos e serviços da empresa, assim como a política de lucros, deve ser discutida também ‘dentro da empresa’, a partir de dados concretos de produção (consumo de matéria-prima, gastos com mão de obra) e da expectativa futura (visão) dos gestores para o negócio (OLIVEIRA, 2005);

A Análise de Cenários, segundo Porter (1999) pode ser útil à João e sua equipe. Por exemplo, uma empresa concorrente X poderá adotar uma alta margem de lucro em um determinado ano justificando uma ampliação da planta fabril. Por outro lado, uma empresa concorrente Y poderá adotar margem de lucro igual a zero justificando o lançamento de um novo produto no mercado, ainda desconhecido pelo cliente. Portanto, a consulta ao mercado para obtenção de informações é um ponto positivo da empresa. Entretanto, a aplicação desta informação no negócio deve ser bem estudada pelos gestores;

Perdas produtivas

Para que as empresas se tornem competitivas mesmo em contextos de crise financeira e econômica, é preciso reduzir os custos por meio de processos e controles contínuos (IBCCOACHING, 2015). O custo com perdas está alto na empresa e parece ser encarado como algo normal. É um ponto fraco, segundo Mintzberg et al. (2000). Pior, diferente das despesas e dos custos com mão de obra e matéria-prima, que são gastos que contam com possibilidades de redução, o custo com perdas não tem contrapartidas. Literalmente, é dinheiro perdido pela empresa;

Alguna solução pode ser discutida com fornecedores e clientes a fim de reduzir esses custos. Talvez seja possível criar controles, metas e novos procedimentos (IBCCOACHING, 2015). A análise de cenários (PORTER, 1999) poderia sugerir a reciclagem para reaproveitamento dos subprodutos. Esta opção resultaria em maiores lucros para João, que poderia, por exemplo, reinvesti-los em pacotes de benefícios mais atrativos para os funcionários.

Em outro exemplo, seguindo a lógica de metas e objetivos (IBCCOACHING, 2015), a empresa poderia criar o seguinte projeto: cada 10% de redução nas perdas de processo seria convertida em tickets de compra em supermercados para os funcionários de produção. Neste caso, o motivacional dos funcionários seria aumentado, e com isso, o aumento do seu comprometimento.

CONCLUSÕES

Tendo em vista as entrevistas, descrição do caso e as observações dos resultados, procurou-se verificar o atendimento às proposições da pesquisa, conforme listadas na revisão da literatura:

P(1+2): Se a empresa tem descrição do negócio (P1) e faz continuamente análises do ambiente interno, externo e setorial (P2), então a empresa cumpre com os requisitos da etapa de análise do processo estratégico.

- A empresa mostrou ter uma descrição do negócio, conforme modelo apresentado no referencial teórico (**P1 VALIDADA**).
- A empresa não mostrou fazer periodicamente o SWOT, conforme modelo apresentado no referencial teórico, de maneira sistemática. (**P2 NÃO VALIDADA**).

P(3+4+5): Se a empresa tem definição de missão / visão (P3), definição de objetivos / metas (P4) e definição de cenários (P5), então a empresa cumpre com os requisitos da etapa de formulação do processo estratégico.

- A empresa não mostrou possuir visão e missão, conforme modelo apresentado no referencial teórico (**P3 NÃO VALIDADE**);
- A empresa não mostrou possuir metas e objetivos, conforme modelo apresentado no referencial teórico (**P4 NÃO VALIDADA**);
- A empresa não mostrou utilizar cenários, conforme modelo apresentado no referencial teórico (**P5 NÃO VALIDADA**).

Assim sendo, avaliando-se a proposição “PFINAL: Se a empresa cumpre com os requisitos de análise e formulação do processo estratégico, então a empresa tem vantagens competitivas em seu ramo de atuação.” conclui-se que a Nane Stones **não cumpre** com os requisitos de análise e nem os requisitos de formulação do processo estratégico segundo o modelos apresentados por Alves *et al.* (2007).

Verificou-se que a etapa de análise estratégica vem sendo parcialmente realizada pela empresa. Apenas a ferramenta de descrição do negócio foi implementada na empresa e é de conhecimento dos funcionários. Por outro lado, o SWOT não vem sendo efetivamente usado como ferramenta de gestão na organização. Em alguns casos, os gestores até avaliam oportunidades no ambiente, como foi o caso da análise dos preços

dos concorrentes. Porém, essas informações são avaliadas de forma subjetivas, não sendo contempladas em um plano formal com avaliação em colegiado e em frequência periódica. Verificou-se que a etapa de formulação estratégica também não vem sendo praticada na empresa. Percebeu-se, inclusive, que os gestores adotam muitas estratégias emergenciais no dia-dia da organização, o que torna a empresa vulnerável em contextos de riscos e incertezas, como o contexto atual brasileiro. Portanto, uma vez que a empresa não cumpriu a etapa de análise e não cumpriu a etapa de formulação estratégica, conclui-se, então, que não há planejamento estratégico na Nane Stones. Os sintomas da falta de planejamento na empresa são claros: altos custos de produção, ambiente com alta rotatividade de funcionários, dificuldade de captação de sócios e a dificuldade de captação de empréstimos e financiamentos.

Quanto às limitações desta pesquisa, recomenda-se prudência nas generalizações das suas conclusões. Ao optar pelo estudo de caso único da empresa Nana Stones, os pesquisadores relacionaram a fundamentação teórica com fatos significativos exclusivos da empresa. Não necessariamente esses fatos significativos se repetirão em outras empresas de pequeno porte, pertencentes ou não ao setor de rochas ornamentais. Então, em pesquisas futuras, recomenda-se avaliar as mesmas proposições adotadas neste estudo em casos múltiplos de empresas de pequeno porte, se possível, em empresas de setores distintos. Assim, a repetição dos sintomas e fatos observados, conferiria maior robustez às conclusões aqui propostas.

REFERÊNCIAS

ALVES, I.; REZENDE, S. O.; OLIVEIRA NETO, O. J.; DREES, C.; FIGUEIREDO, R. S. 2007.

Aplicação do modelo e análise SWOT no diagnóstico estratégico de uma propriedade rural especializada em recria e engorda de bovinos de corte. Revista Científica de Administração da Uni Evangélica, v.4, pp. 01-18.

BARDIN, L. 2007. **Análise de Conteúdo.** Ed.1, Rio de Janeiro. Editora Almedina, pp.1-280.

BECKER, B. E., HUSELID, M. A. & ULRICH, D. 2001. **Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard.** Ed.1, Rio de Janeiro, Editora Campus, pp.1-264.

BETHLEM, A. S. 2004. **Estratégia empresarial: conceitos e processos e administração estratégica.** 5 ed., São Paulo, Editora Atlas., pp. 1-160.

COLENGHI, V. M. 2007. **O&M e qualidade total: uma integração perfeita.** 3. ed. Uberada: Ed. V. M. Colenghi, pp.1-220.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. 2005. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** 2. ed. Porto Alegre, Bookman, pp.1-349.

DRUCKER, Peter. 1997. **A organização do futuro.** São Paulo, Futura, pp.1-140.

FORONI, P. G. 2014. **Gestão estratégica de pessoas: um estudo de caso sobre o alinhamento estratégico**, São Paulo – SP, Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, pp.1-120.

IBCCOACHING. 2015. **Metas e Objetivos: Diferenças e Exemplos**. Disponível na internet em <http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/coaching-e-psicologia/metas-e-objetivos-diferencas-e-exemplos/>. Acesso em 16 de jan. de 2016.

KOTLER, P. 2000. **Administração de Marketing**. 10 ed., São Paulo, Pearson Prentice Hall, pp.1-370.

KOTLER, P.; KELLER, K. 2006. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, pp.1-346.

MACHADO, R. 2005. **Estratégia e competitividade em organizações agroindustriais**, Lavras, UFLA/FAEPE, pp.1-56.

MARTINS, G. A.; THEÓFILO, C. R. 2009. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2.ed. São Paulo, Editora Atlas, pp. 1-252.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. 2000. **Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre, Bookman, pp.1-392.

NARULA, R.; SANTANGELO, G. D. 2012. **Location and collocation advantages in international innovation**. *Multinational Business Review*, 20, pp. 6–25.

OLIVEIRA, D. P. R. 2005. **Planejamento Estratégico, Conceitos metodologia práticas**. 22.ed. São Paulo, Atlas, 2005. pp. 1-335.

PORTER, M. 1985. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance**. New York, Free Press, pp.1-592.

PORTER, M. 1989. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 27 ed., Rio de Janeiro, Campus, pp.1-450.

PORTER, M. 1997. **Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. 7ª ed., Rio de Janeiro, Campus, pp. 1-448.

PORTER, M. 1999. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 7ª ed. Rio de Janeiro, Campus, pp.1-515.

SANTTANA QUALITY. 2016. **Gerenciamento da rotina: manual de implementação**. Disponível em [http://www.santtanaquality.com.br/attachments/File/LIVROS/Gerenciamento da Rotina_-_Manual de Implementa____o.pdf](http://www.santtanaquality.com.br/attachments/File/LIVROS/Gerenciamento_da_Rotina_-_Manual_de_Implementa____o.pdf). Acesso em 16 de jan. de 2016.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. 2000. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo, Atlas, pp. 1-232.

YIN, R. K. 2005. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed., Porto Alegre, Bookman, pp.1-320.

ZOOGAH, D.B.; PENG, M.W.; WOLDU, H. 2015. **Institutions, resources and organizational effectiveness in Africa**. *The Academy of Management Perspectives*, 29 (1): pp.7-31.

ÍNDICE REMISSIVO

SÍMBOLOS

5S 118, 119, 121, 122, 123, 124, 125

A

Ações de Resposta 77, 284, 285, 286, 287, 289, 290, 294, 295, 296, 297

AHP 82, 87, 88, 94, 128, 129, 130, 133, 138, 139, 140, 141

Arrebatamento 126, 127

Atrasos em Projetos 75, 78, 79, 81, 84

C

Cálculo de Tarifas 269, 280, 281

Capacidade Produtiva 206, 253

Capitalismo 196, 202, 204, 210, 211, 212, 213, 214

Categoria 250, 269, 270, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281

Cenários 154, 217, 219, 220, 222, 223, 224, 225, 229, 230, 231, 234, 235, 236, 237

CEPAL 190, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 209, 210, 214, 215, 216

Comunidad 168, 171, 173, 176, 178

Construção Civil 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 79, 81, 82, 83, 92, 94, 96, 97, 98, 100, 101, 102, 103, 106, 107, 109, 112, 115, 116, 226

Cultura 7, 76, 80, 85, 122, 123, 150, 152, 161, 175, 203, 204, 222, 256, 260, 263, 265, 266, 267, 268

D

Desastre 284, 286, 287, 289, 290, 291, 292, 295, 296

Desenvolvimento Regional 191, 192, 193, 199, 200, 286, 287, 297

E

Economia de Escala 31

Economia do Conhecimento 179, 180, 183, 184, 186, 189

Economia Política 30, 202, 204, 210, 211, 214, 215

Ecuador 168, 169, 174, 175, 176, 251, 269, 270, 272, 273, 280, 282

Empendedor 239, 243, 244, 251

Estratégia 44, 45, 58, 112, 144, 152, 201, 223, 224, 230, 232, 233, 234, 235, 253, 256, 257, 258, 260, 261, 263, 265, 267, 268

Expansão 163, 165, 166, 180, 212, 254, 265

F

Farinha 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60

Fatores de Risco 75, 77, 78, 79, 80, 81, 84, 85, 87, 92, 93, 94, 95

Fluxo de Valor 31, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43

Forças de Porter 217

G

Gás Natural 128, 129, 133, 135, 136, 142

Geografia 157, 161, 162, 163, 164, 165, 192, 197, 200, 289, 297

Geomarketing 163, 164, 165, 166, 167

Gerenciamento de Projetos 75, 100, 101, 102, 104, 105, 114, 115, 116, 117

Gestão de Riscos 75, 78, 79, 288, 289, 298, 299

Gestão de Suprimentos 61, 62, 63, 64, 66, 72

Glúten 45, 46, 47, 51, 52, 55, 56, 58, 59

Governança 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 156, 160, 161, 162

H

Horticultura 143, 144, 145, 160

Hoteles 246, 252, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 281, 283

I

Indicação Geográfica 143, 155, 159, 160, 161

Indicadores Hoteleros 269

Indígenas 168, 169, 170, 171, 172, 174, 175, 177

Indústria Têxtil 21, 26, 27, 28

Inovações 21, 22, 24, 25, 26, 102, 103, 144, 160, 179, 200, 254

Internacionalização 206, 253, 254, 255, 256, 260, 261, 262, 264, 265, 266, 267, 268

L

Laboratórios 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124

Loja 228, 269, 270, 272, 273, 274, 278, 279, 280, 282

M

Manufatura Avançada 21, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 29

Maria da Conceição Tavares 202, 203, 204, 205, 209, 210, 211, 213, 214, 215, 216

Medição do Conhecimento 179

Melhoria Contínua 33, 109, 118, 119, 123

Mercado de Trabalho 118, 122, 123, 164, 191, 192, 193, 194, 196, 199, 200, 201
Microempresa 217, 239, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 248, 249, 250, 251
Modelos Econômicos 179

P

Papel 2, 33, 35, 126, 127, 147, 148, 151, 154, 165, 173, 175, 183, 206, 248
Planejamento 9, 10, 12, 67, 74, 151, 153, 154, 217, 218, 219, 233, 234, 237, 259, 264, 268
Planejamento Estratégico 63, 67, 70, 72, 217, 218, 219, 220, 221, 228, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 254, 257, 259
PMBOK 78, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 108, 109, 110, 112, 114, 115, 116, 117
Produção Enxuta 116, 128, 129, 135, 137

Q

Qualidade 6, 23, 25, 27, 32, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 52, 54, 58, 59, 60, 65, 80, 85, 97, 100, 101, 102, 103, 107, 109, 110, 115, 116, 118, 119, 122, 124, 125, 126, 127, 129, 140, 143, 156, 159, 160, 162, 182, 183, 188, 193, 222, 228, 229, 230, 232, 237, 253, 255, 265, 289, 291

R

Rasgo 126, 127
Recursos Financeiros 78, 101, 121, 284, 286, 287, 295, 296
Reforma Trabalhista 191, 192, 193, 194, 195, 196, 198, 199, 200, 201
Reológica 45, 47
Resistencia 137, 168, 170, 172, 173, 175, 176
Robustez Estatística 128, 130, 140
Ruído Branco 128, 130, 137, 140

S

Software 9, 61, 62, 63, 67, 70, 105, 138, 165, 166, 265
Sumak Kawsay 168, 169, 170, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178
SWOT 217, 222, 224, 225, 229, 230, 231, 232, 236

T

Território 143, 144, 145, 147, 148, 149, 150, 152, 153, 155, 156, 157, 158, 160, 162, 167, 199, 254
Tomada de Decisão 128, 129, 130, 140, 146, 147, 234, 237, 263, 266, 267
Trabalho em Equipe 31
Tração 126, 127

Trigo 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60

ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 2

 www.arenaeditora.com.br

 contato@arenaeditora.com.br

 @arenaeditora

 www.facebook.com/arenaeditora.com.br

ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 2

 www.atenaeditora.com.br

 contato@atenaeditora.com.br

 @atenaeditora

 www.facebook.com/atenaeditora.com.br