



**CENTRO UNIVERSITÁRIO NOSSA SENHORA DE APARECIDA -
UNIFANAP
CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
RELATÓRIO DO PROJETO INTERDISCIPLINAR III**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO VOLTADO PARA OS
RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA TRANSZILLI
EXPRESSO E LOGÍSTICA**

Ângela Maria Bezerra da Silva

Deuza Resende de Jesus

Edinalva Souza da Silva

Irismar Castro dos Santos

Kesya Nayane Mendes Aquino

Ludimila Gervásio da Silva

Prof. Orientador: Esp. Vinicius

Aparecida de Goiânia, 2020.



**CENTRO UNIVERSITÁRIO NOSSA SENHORA DE APARECIDA -
UNIFANAP
CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
RELATÓRIO DO PROJETO INTERDISCIPLINAR III**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO VOLTADO PARA OS
RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA TRANSZILLI
EXPRESSO E LOGÍSTICA**

Projeto Interdisciplinar III apresentado à coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade Nossa Senhora Aparecida – FANAP, para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos

Orientador (a): Prof.(a) *Vinicius Bernardes Roberto*

Aparecida de Goiânia, 2020.



**CENTRO UNIVERSITÁRIO NOSSA SENHORA DE APARECIDA -
UNIFANAP
CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
RELATÓRIO DO PROJETO INTERDISCIPLINAR III**

Ângela Maria Bezerra da Silva
Deuza Resende de Jesus
Edinalva Souza da Silva
Irismar Castro dos Santos
Kesya Nayane
Ludimila Gervásio

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO VOLTADO PARA OS
RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA TRANSZILLI
EXPRESSO E LOGÍSTICA**

Projeto Interdisciplinar III apresentado em
cumprimento às exigências do Curso de
Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos.

Avaliado em ____ / ____ / ____

Nota Final: () _____

Professor Especialista (a) Vinicius Bernardes Roberto

Professor Avaliador (a) (nome completo e titulação)

Professor Avaliador (a) (nome completo e titulação)

Aparecida de Goiânia, 2020.

Silva, Ângela Maria Bezerra da

S586p Planejamento estratégico voltado para os recursos humanos / Ângela Maria Bezerra da Silva, Deusa Rezende de Jesus, Edinalva Souza da Silva.- et al; orientação [Profº. Esp. Vinícius Bernardes Roberto]. – Aparecida de Goiânia-GO, 2020.

iv, 36 f. : il. ; 29 cm

Relatório Interdisciplinar III (Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos) – Centro Universitário Nossa Senhora Aparecida - UniFANAP, Campus Bela Morada, Aparecida de Goiânia, 2020.

1. Recursos Humanos. 2. Estratégia. 3. Gestão de Resultado. Título. II. Centro Universitário Nossa Senhora Aparecida.

CDU 658.3

RESUMO

O presente trabalho traz em primeiro lugar a caracterização da empresa, especificando denominação e qualidades para facilitar o alcance do objetivo geral, bem como dos objetivos específicos: foco no processo de Recursos Humanos (RH) devido a sua organização e capacidade de se fazer presente em todos os departamentos da empresa. A empresa utilizada como objeto de estudo trabalha com transporte rodoviário, com especialização em transporte de alimentos, realizando cargas secas, cargas refrigeradas, congeladas, além de coleta, distribuição de mercadoria e distribuição fracionada. Conta com aproximadamente mil colaboradores, atuando em todo território nacional com prestação de serviços para grandes redes de supermercado. Em seguida, é feita uma análise da empresa no setor de RH, para identificar pontos errôneos que devem ser alterados. São apresentadas algumas estratégias utilizadas na empresa, quais sejam: Estratégia de Sobrevivência, Estratégia de Manutenção, Estratégia de Crescimento, Estratégia de Desenvolvimento, explicando posteriormente como um plano de ação para as mesmas traz mudança no clima organizacional. Destaca-se que a perspectiva mais relevante para o RH é a chamada “de aprendizado e crescimento”, logo que nesta são definidos os habilitadores para atingir resultados, incluindo investimento em pessoas e treinamentos. Denota-se que a função da área de Recursos Humanos estabelece como prioridade a aproximação de colaboradores e empresa, buscando a melhoria do relacionamento entre as partes envolvidas para alcançar o desenvolvimento em conjunto. A prática dos Recursos Humanos direciona-se para a importância do planejamento, tendo em vista que por meio dele programam-se finalidades a serem alcançadas, explicitando que o processo de planejamento delimita maior organização o que facilita chegar aos objetivos almejados. A metodologia alinhada como base é a pesquisa bibliográfica estruturando uma reunião de dados e informações que servem como trampolim para a construção da investigação proposta. Desenvolve-se ainda pesquisa qualitativa e pesquisa de campo para coletar, analisar e fazer interpretação dos fatos e fenômenos conforme fundamentação teórica anteriormente preparada.

Palavras-Chave: RH. Estratégia. Objetivo. Gestão.

ABSTRACT

The present work brings in the first place the characterization of the company, specifying the name and qualities to facilitate the achievement of the general objective, as well as the specific objectives: focus on the Human Resources (HR) process due to its organization and ability to be present in all departments of the company. The company used as the object of study works with road transport, specializing in food transport, carrying out dry cargo, refrigerated and frozen cargo, in addition to collection, distribution of goods and fractional distribution. It has approximately one thousand employees, operating throughout the national territory, providing services to large supermarket chains. Then, an analysis of the company in the HR sector is made, to identify erroneous points that must be changed. Some strategies used in the company are presented, namely: Survival Strategy, Maintenance Strategy, Growth Strategy, Development Strategy, later explaining how an action plan for them brings change in the organizational climate. It is noteworthy that the most relevant perspective for HR is the so-called "learning and growth", as soon as this is defined as the enablers to achieve results, including investment in people and training. It is noted that the function of the Human Resources area establishes as a priority the approximation of employees and the company, seeking to improve the relationship between the parties involved to achieve joint development. The practice of Human Resources is directed to the importance of planning, considering that through it are programmed purposes to be achieved, explaining that the planning process delimits greater organization, which facilitates reaching the desired objectives. The methodology aligned as a base is the bibliographic research structuring a collection of data and information that serve as a springboard for the construction of the proposed investigation. Qualitative research and field research are also carried out to collect, analyze and interpret the facts and phenomena according to the theoretical foundation previously prepared.

Keywords: RH. Strategy. Objective. Management.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
1.CONCEITO DO NEGÓCIO.....	13
1.1RAZÃO SOCIAL.....	13
1.2 NOME FANTASIA.....	13
1.3 ENDEREÇO.....	13
1.4 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	13
1.5 CARACTERÍSTICAS DO NEGÓCIO.....	13
2 OBJETIVOS.....	13
2.1 OBJETIVO GERAL.....	13
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
3 METODOLOGIA.....	14
4 DESENVOLVIMENTO.....	15
4.1 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA.....	15
4.1.1 O SETOR DE RH.....	15
4.1.2 MISSÃO VISÃO VALORES.....	17
4.1.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO POR MEIO DA MATRIZ WSOT.....	17
4.1.4 TIPOS DE ESTRATÉGIAS UTILIZADAS NA EMPRESA.....	21
4.1.5 PLANO DE AÇÃO PARA ESTRATÉGIAS 5W2H.....	23
4.1.6 BALANCED SCORECARD (BSC).....	25
4.2 ANÁLISE DA EMPRESA.....	29
4.2.1 O SETOR DE RH NA EMPRESA.....	29
4.2.2 MISSÃO VISÃO VALORES.....	29
4.2.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO POR MEIO DA MATRIZ SWOT.....	30
4.2.5 PLANO DE AÇÃO PARA AS ESTRATÉGIAS (5W2H).....	32
4.2.6 BALANCED SCORECARD (BSC).....	34

CONCLUSÃO.....	36
REFERÊNCIAS	38

INTRODUÇÃO

A empresa conta com uma equipe de seis pessoas que são responsáveis pelos processos de departamento de pessoal e recursos humanos. Tendo como objetivo principal o foco no processo de recursos humanos devido a sua organização e capacidade de se fazer presente em todos os departamentos da empresa. A equipe de RH organiza e interagem nas reuniões, treinamentos e todos os assuntos pertinentes aos colaboradores.

O papel e atuação da área de Recursos Humanos têm hoje como prioridade a aproximação de colaboradores e empresa, com o intuito de aprimorar o relacionamento visando o crescimento de ambas as partes.

O recurso humano trabalha dentro da missão, visão e valores da organização, focando em resultados e no desenvolvimento do colaborador.

Anthony, Perrewé e Kacmar (1999) esclarecem que o planejamento estratégico de Recursos Humanos é uma projeção de como a empresa vai adquirir e utilizar seus recursos humanos em prol do alcance dos objetivos traçados pela organização de forma global.

O RH trabalha determinando objetivos, contando com o auxílio dos gestores, analisando seu próprio departamento e colocando os planos em ação.

1. CONCEITO DO NEGÓCIO

1.1- Razão Social: Transzilli Expresso e Logística

1.2- Nome fantasia: Zilli Transportes

1.3- Endereço: BR 153, km 16 Bairro, Industrial Araguaia Cidade:
Aparecida, de Goiânia- GO CEP: 74966-170

1.4 - Histórico da Empresa

A Transzilli é uma empresa fundada em agosto de 1989 pelo Sr. Osvaldo Pagnussati Zilli. Após o falecimento do pai que deixou como herança 4 caminhões, o filho Osvaldo Zilli começou a fazer pequenos fretes na cidade de Xaxim no RS. Devido a carência deste serviço na época, ele começou a ampliar os negócios que se expandiu por quase todo o território brasileiro.

Com o crescimento da demanda teve a necessidade de alugar mais caminhões e depois começou a comprar a própria frota. Hoje, já está com 30 anos de experiência no transporte de cargas secas, refrigeradas e congeladas por todo o território nacional.

1.5 - Características do Negócio

A Transzilli é uma empresa que trabalha com transporte rodoviário, especializada em transporte de alimentos. Carga seca, cargas refrigeradas e congeladas, coleta e transferência de mercadoria, distribuição fracionada.

Com aproximadamente 1000 colaboradores, atua em todo território nacional, prestando serviço para grandes redes de supermercados como Atacadão, Smart, Pão de açúcar, dentre outros.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Desenvolver um recurso estratégico para os Recursos Humanos da empresa Transzilli.

2.2 Objetivos Específicos

- Descrever o posicionamento do setor de pessoal/RH na empresa Transzilli.
- Definir a identidade (missão, visão, princípios/valores).

- Diagnosticar de forma estratégica por meio da matriz SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças).
- Demonstrar o tipo de estratégia a ser utilizada pela Transzilli.
- Apresentar plano de ação 5W2H para as estratégias definidas
- Desenvolver a Matriz BSC (Balancedscorecard) para a Transzilli.

3. METODOLOGIA

A metodologia é o meio utilizado para se alcançar determinado objetivo, seguindo para isso critérios e regras pré-determinadas. Antes de iniciar o trabalho de uma pesquisa bibliográfica, Volpato (2000) recomenda que se tenha claro e definido o tema da pesquisa. Nesta fase, o pesquisador deve formular um título para o seu levantamento bibliográfico e identificar os termos que expressem o seu conteúdo, não só no idioma português, como também em outros, principalmente em inglês por ser o idioma de grande acesso mundial.

A pesquisa bibliográfica consistirá na etapa inicial de todo o trabalho acadêmico e terá como objetivo reunir as informações e dados que servirão de base para a construção da investigação proposta.

Segundo Antônio Carlos Gil (2002 p.45) “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.”

A pesquisa bibliográfica é uma das etapas da investigação científica e por ser um trabalho minucioso requer tempo, dedicação e atenção por parte de quem resolve empreendê-la. Este artigo tem como objetivo apresentar as várias etapas da arte do levantamento bibliográfico na busca do conhecimento com a intenção de facilitar o caminho percorrido pelo pesquisador até a informação clara que se deseja alcançar.

Conforme esclarece Boccato (2006, p. 266), a pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica.

Artigo BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

Esse projeto será desenvolvido por meio da pesquisa qualitativa, que é feito por meio de perguntas diretas e claras e também através de observações durante o trabalho dos colaboradores no momento de suas atividades laborais.

O método qualitativo preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc. (MARCONI; LAKATOS, 2004, p. 269)

Pesquisa de campo serve para coletar, analisar, e fazer a interpretação dos acontecimentos dos fatos e fenômenos. É uma etapa que corresponde extrair dados e informações.

Segundo Lakatos (2010, p.169) A pesquisa de campo tem o objetivo de conseguir informações ou conhecimento acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem naturalmente na coleta de dados

Na pesquisa de campo, o objeto /fonte é abordado em seu meio ambiente próprio. A coleta dos dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sendo assim diretamente observados, sem intervenção e manuseio por parte do pesquisador. Abrange desde os levantamentos [...], que são mais descritivos, até estudos mais analíticos (SEVERINO, 2007, p. 123).

A observação dos fatos e dos fenômenos demanda da coleta de dados, análise e interpretação, com base em uma fundamentação teórica e consistente, compreendendo e explicando o problema pesquisado. Esta coleta de dados pode ser realizada através de uma pesquisa de campo. Por se tratar de uma empresa de grande porte será realizada por questionário diretamente com os gerentes dos departamentos, onde serão adquiridas as informações.

4 – DESENVOLVIMENTO

4.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.1.1 O setor de RH

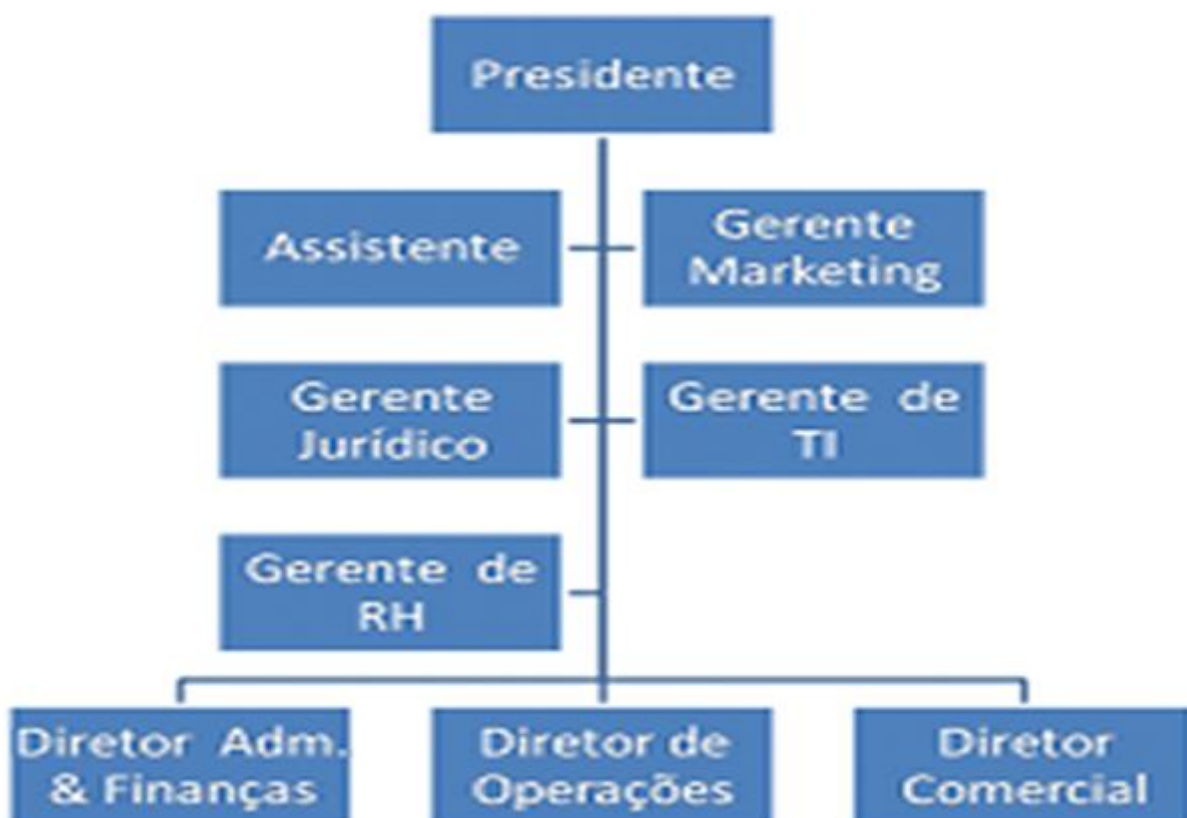
Segundo Gil (2001), gestão de pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais, quanto individuais.

O RH é composto pelo Analista de DP, Assistente de RH e Assistente de DP.

O Analista de DP executa a função de coordenador dos demais funcionários do RH, tanto na parte da folha quanto na parte de pessoal, o assistente de RH trabalha dando suporte no atendimento dos funcionários, esclarecendo dúvidas, fazendo reuniões, fazendo comunicados tanto presenciais quanto documental. Já o assistente de DP trabalha direto na execução do fechamento da folha.

Para Silva (2002), o principal interesse gerencial é motivar os funcionários a alcançar os objetivos organizacionais de um modo eficiente e eficaz. Neste pensamento é que o papel do gerente de recursos humanos é fundamental, pois é o órgão que tem as características para efetuar esta motivação juntos aos colaboradores.

Figura 1 – Organograma.



Fonte: <https://rhmicroepequenasempresas.wordpress.com/estrutura-organizacional-2/>

O organograma é um gráfico que representa a estrutura organizacional da empresa. A figura irá representar as relações hierárquicas ou divisão de setores e cargos que existem nessa organização. O objetivo principal é deixar claro para colaboradores exatamente onde eles estão lotados dentro da estrutura da empresa e com quais áreas ou pessoas eles se relacionam diretamente.

Verifica-se na figura 1 que RH está ligado diretamente a Diretoria, todo processo de contratação é feito pelo RH, que também trabalha o DAF (Departamento de Apoio ao Funcionário).

4.1.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Missão

Podemos definir que a missão é a razão de ser de uma empresa, o propósito pelo qual trabalham. A missão da empresa está voltada para a definição do negócio e especialmente para o cliente.

Segundo Chiavenato (2014 p.56) a missão envolve os objetivos essenciais do negócio e está geralmente focalizada fora da empresa, ou seja, no atendimento a demandas da sociedade, do mercado ou do cliente/consumidor.

Visão

A visão é a descrição da empresa a onde ela quer chegar em determinada posição, em rumo as metas e conquistas. Ser reconhecida como a melhor empresa, segundo Chiavenato (2014 p.60), visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria projetada no espaço e no tempo.

Valores

Os valores de uma empresa são os princípios e crenças, é a forma de como ela se porta diante do mercado e na sociedade, pelo respeito ao cliente acima de tudo por ações de sustentabilidade, entre outros. Segundo Chiavenato (2014 p.57), na prática, os valores definidos por uma organização podem diferir daquilo que seus dirigentes acreditam ou valorizam no cotidiano.

4.1.3 O diagnóstico estratégico por meio da matriz SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças).

Observa-se na figura 2, que a Análise SWOT auxilia o planejamento de todos os setores da empresa. Ela se baseia nas palavras que compõem seu acrônimo para se efetivar, realizando avaliações dos ambientes externos e internos para identificar

os pontos fortes e fracos, além das oportunidades e perigos do mercado para a organização.

Uma vez que os profissionais do RH tenham em mãos essa listagem, a etapa seguinte é começar a estruturação das estratégias. É importante entender que a análise não executa as melhorias, ela é apenas um processo que auxilia a empresa a identificar e listar os pontos citados a seguir para que o planejamento de melhorias possa ser implementado.

Segundo Doreni Ciletti (2017 p.166) Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para analisar uma organização com base na existência de pontos fortes e fracos, de oportunidades e de ameaças. A avaliação e o entendimento desses fatores podem ajudar uma empresa a apoiar sua missão: Concentrando-se nos pontos fortes, corrigindo ou eliminando os pontos fracos, promovendo o conhecimento de oportunidades, lidando eficazmente com as ameaças.

Figura 2. Demonstrativo de Matriz Swot:

	AJUDA	ATRAPALHA
INTERNA (organização)	FORÇA	FRAQUEZA
EXTERNA (ambiente)	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Fonte: <https://www.consolidesuamarca.com.br/blog/plano-de-negocios-qual-sua-importancia>

Análise do ambiente interno

A análise do ambiente interno especifica as dificuldades da empresa, ou seja, pontos fortes e fracos. Procurando melhorias por meio de tecnologia avançada e investindo no capital humano. Com o propósito de atingir os objetivos planejados pela organização. A gestão estratégica, segundo Portella, Lima e Pieniz (2011), pode ser entendida como um importante instrumento da alta administração da instituição, apto para facilitar o relacionamento da organização em seu ambiente interno e externo.

Pontos fortes

Força: indicam os pontos fortes da empresa, suas vantagens internas em relação às concorrentes. Alguns pontos que devem ser levantados são:

Segundo Doreni Ciletti (2017 p.166) incluem capacidades e competências. As organizações tentam identificar tanto os pontos fortes em comuns características comuns à maioria das empresas em determinado setor quanto às competências distintivas aquilo que uma organização realiza especialmente bem.

- Ter vantagem competitiva;
- Melhores recursos;
- Processos otimizados;

Pontos fracos

Fraquezas: são as desvantagens internas, portanto, se identificadas, requerem atenção. Podendo ser:

Segundo Mauricio Fernandes (2010 p.110), “os pontos fracos são as características ou limitações organização que dificultam a obtenção de resultados. Em tese, também uma variável controlável, pois a organização de agir sobre o problema ou situação, ou seja, pode interferir mais rapidamente.”

- Falta de capacitação da equipe;
- Escassez de recursos;
- Falta de experiência de gestores;

Análise do ambiente externo.

A análise do ambiente externo permite que a empresa identifique oportunidades e ameaças de uma determinada organização e quais são as suas estratégias usadas para desenvolver melhorias. Esta análise tem em sua função analisar e estudar a relação existente em seu ambiente empresarial. Segundo Arianne e Jacqueline (2018) A análise externa da empresa, resulta em sucesso da gestão de estratégias, como por exemplo, são clientes novos que colaboram com o crescimento, no qual são os motivos pelas oportunidades.

Maximiano (2006) diz que “a análise do ambiente externo é um dos pilares do planejamento estratégico. Quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a necessidade de analisá-lo”.

Oportunidades:

Situações em que a empresa pode ganhar vantagem competitiva. O RH deve ficar atento a situações, como:

Formatar a citação direta

Segundo Doreni Ciletti (2017 p.167) São circunstâncias favoráveis ou momentos oportunos que aumentam o desempenho. “São situações tendências ou fenômenos externos, atuais ou potenciais que podem contribuir para a concretização dos objetivos estratégicos” (CALLAES et al., 2006)

- Lugares com expansão do mercado;
- Novos segmentos e públicos;
- Alianças estratégicas;
- Mudanças econômicas e no padrão de consumo da população;

Ameaças:

Quando o ambiente externo ou tendências de mercado afetam negativamente a empresa, podendo ser:

Segundo Doreni Ciletti (2017 p.167) São fatores no ambiente de negócios que podem dificultar o desempenho. Por exemplo, um novo concorrente que esteja entrando no mercado poderia ameaçar a organização.

Já para (CALLAES et. al, 2006)“São situações ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem prejudicar a execução de objetivos estratégicos”

- Aumento de concorrentes no mercado;
- Criação de novas políticas tributárias;

4.1.4 TIPO DE ESTRATÉGIAS UTILIZADAS NA EMPRESA

O RH estratégico é capaz de influenciar não apenas o desempenho individual, mas também o da empresa, oferecendo estratégias possíveis que produzam resultados palpáveis em todos os níveis hierárquicos.

Consideram-se as estratégias empresariais os objetivos a serem atingidos pela empresa, decisões a serem tomadas para que tenha um bom resultado futuramente. Em um ambiente de renovação e mudança constante é necessário que a organização esteja sempre em processo de renovação para de manter no mercado e preparada para enfrentar a concorrência.

Muitas empresas nascem e crescem de forma desordenada, podendo até sobreviver por certo período no mercado. Mas, em tempos de tantas mudanças nos aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, em um mercado altamente competitivo, sobreviver com resultados diferenciados, exige muita organização, controle e inovação. (SEBRAE)

Organizar e definir as estratégias que vão se aplicadas com o intuito de atingir os objetivos da organização, indica um passo à frente considerando as ameaças e as fraquezas que possam surgir no decorrer do tempo. As estratégias empresariais podem ser divididas em quatro tópicos: Sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento.

Estratégia de sobrevivência

A Estratégia de sobrevivência é usada quando a empresa não está tendo a evolução desejada pelo mercado, isso ocorre quando os pontos fracos ou as ameaças estão em grande quantidade. Essa estratégia pode ser a decisão do executivo em parar os investimentos e reduzir, ao máximo possível, as despesas. Naturalmente, uma empresa tem dificuldade de utilizar essa estratégia por um período de tempo muito longo, pois poderá ser engolida pelo mercado e pelos seus concorrentes.

“Para Oliveira (2007, p. 185), as estratégias de sobrevivência devem ser aplicadas em último caso, apenas quando o ambiente não apresenta perspectivas de melhora ou uma abertura para adoção de outras estratégias.”

Estratégia de Manutenção

Pode ser considerada como um é o conjunto de ações necessárias (o que fazer) para garantir a confiabilidade da organização, é aplicada e preferida pelas

organizações, pois quando a organização detecta que está prestes a enfrentar dificuldades, opta por tomar decisões com maior cautela e com isso manter a empresa competindo com as demais.

“Para Tavares (atlas 2000,), a estratégia de manutenção é recomendável quando a organização atingiu um patamar em que o investimento para a sua expansão pode representar um custo maior do que os benefícios a serem obtidos.”

Estratégia de crescimento

Entende-se que as estratégias de crescimento consistem em métodos e processos utilizados para promover o progresso de uma empresa. Ter uma estratégia de crescimento define como a empresa enxerga os seus objetivos e se posiciona no mercado.

Investir em inovação e crescimento é uma atitude essencial para que uma empresa sobreviva no mercado. Para isso, é fundamental que empresários, empreendedores, gestores e líderes elaborem uma estratégia de crescimento que deixe o empreendimento preparado para enfrentar todas as crises e desafios que podem surgir durante esta caminhada. É justamente essas estratégias que permitem a empresa prosperar e reagir em momentos de crise.

O que pode influenciar no crescimento da empresa, é sua relação com o crescimento do mercado. As estratégias de construção são as mais aconselhadas para situações de crescimento de mercado e podem ser realizadas pela expansão do mercado ou pela tomada de clientes da concorrência. (Zilber; Araújo, 2010, p.13)

A estratégia de crescimento empresarial pode ser usada quando a empresa ver que a qualidade de seus produtos é suficiente para conquistar novas oportunidades no mercado, sem que ocorra a alteração no produto e tenha apenas aumento no marketing e na comunicação. (Helfo, 2015)

Estratégia de desenvolvimento

Desenvolvimento ou Ampliação de Mercado simboliza a comercialização de produtos que já existem em novos mercados. Com a intenção de desenvolver novos produtos para a empresa começar a atuar em um mercado também novo. Associa-se também ao desenvolvimento interno da organização e as oportunidades externas, Segundo Oliveira (1999) na estratégia de desenvolvimento a empresa deve procurar

se desenvolver a partir dos seus pontos fortes, utilizando das oportunidades para procurar novos mercados e novos clientes com novas tecnologias.

O Objetivo do processo de desenvolvimento de produto é incorporar bens ao mercado que maximizem o valor e sem coerentes com a estratégia empresarial. No final, o produto nas prateleiras age como um elemento chave que traduz a estratégia e os valores que representam a empresa e a marca, permitindo a interação destes conceitos como o usuário. (Administradores, 2016)

4.1.5 Plano de ação para as estratégias (5W2H)

Criar um plano de cargos e salários que acatará uma mudança do clima organizacional dentro da Transzilli, levando em consideração, a não satisfação dos colaboradores com os salários atuais da empresa. O plano de cargos e salários nos possibilitará proporcionar melhores salários e benefícios, assegurando uma remuneração mais atraente para os colaboradores com cargos de maiores responsabilidades. A ação será feita pelo gestor de RH, a remuneração será avaliada de acordo com as responsabilidades atribuídas aos cargos.

A ferramenta 5W2H tem a função de administrar o que poderá ser utilizado em uma empresa e tem a finalidade de registrar de maneira organizada e bem planejada, através dela são colocadas em pratica as ações a partir das respostas de 7 perguntas relacionados com as letras “W” e “H”.

Segundo (Maria Ballester, 2019 p.126) trabalhar com 5W2H nada mais é do que trabalhar com um checklist muito prático, fácil e rápido, que nos ajuda a não esquecer de nenhum detalhe de um projeto, um problema ou qualquer situação que desejamos estudar, detalhar e analisar para buscar caminhos alternativos.

São elas:

Os 5W:

- What (o que será feito?)
- Why (por que será feito?)
- Where (onde será feito?)
- When (quando será feito?)
- Who (por quem será feito?)

Os 2H:

- How (como será feito?)
- Howmuch(quanto vai custar?)

Porque é importante criar um?

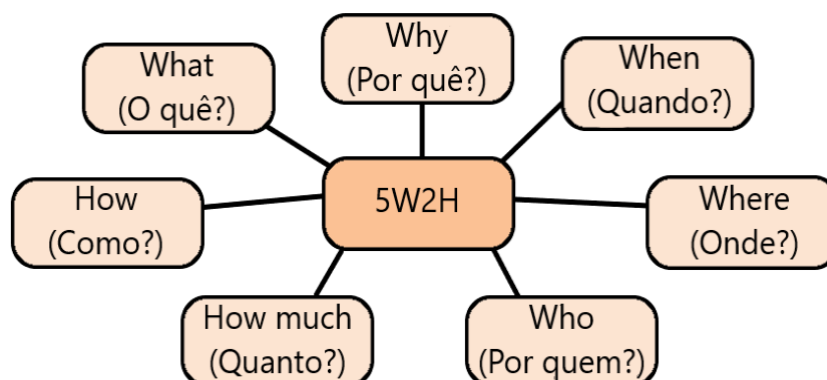
Criar o plano 5w2h é muito importante na hora de iniciar um novo projeto, pois nele esta ferramenta na qual traz diversas vantagens, tais como:

- Organização das ideias;
- Facilitação de alcance das ideias;
- Ajuda a ampliar a perspectiva do negócio em média e longo prazo;
- Mostrará para você se é um negócio viável ou não.

Ter um bom planejamento poderá definir o sucesso da sua empresa, mais para isso é necessário conhecer os pontos fortes e fracos do projeto, assim você chegará ao mercado com sucesso, conhecimento e mais segurança.

Figura 3.

- Demonstrativo de (5W2H);



Fonte: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/o-que-e-5w2h>

Qual o objetivo de utilizar o plano 5w2h?

A metodologia 5W2H tem a finalidade de melhorar o entendimento do problema e facilitar na decisão dos gestores na hora de optar por decisões que sejam mais vantajosas para a organização, sempre visando o melhor resultado possível. É necessário ter uma visão profunda e conhecer de forma ampla o problema e assim agir de forma eficiente e eficaz.

Segundo (Maria Ballester, 2019 p.126) trabalhar com 5W2H nada mais é do que trabalhar com um checklist muito prático, fácil e rápido, que nos ajuda a não esquecer de nenhum detalhe de um projeto, um problema ou qualquer situação que desejamos estudar, detalhar e analisar para buscar caminhos alternativos.

Abaixo alguns dos principais benefícios do método 5w2h:

- **Melhoria na implementação de projetos e ideias.**
 - Os projetos são implementados com mais rapidez e de forma mais assertivas.
- **Economia e menos horas.**
 - A empresa terá menos gastos com projetos voltados a serem resolvidos com mais agilidade com isso o retorno do investimento será maior.
- **Aumento da produtividade**
 - As equipes estarão bem treinadas, organizadas e saberão exatamente o que fazer e onde fazer.

4.1.6 **Balanced Scorecard (BSC)**

O RH da empresa utiliza o balanced scorecard para medir e avaliar suas atividades internas e os próprios colaboradores, dessa forma, além de ter como mensurar diversos aspectos e processos dentro e fora da empresa, um dos objetivos do BSC (Balanced Scorecard) é utilizar os dados colhidos para a tomada de decisão, ou usar indicadores como objetivos a serem atingidos e, então, desenhar um mapa de ações futuras para o encaminhamento da empresa em longo prazo.

BSC foi criado através de um projeto coordenado por David Norton e Robert Kaplan na década de 1990 intitulado “Measuring Performance in the Organization of the Future”, por meio da empresa de consultoria KPMG e sua unidade de pesquisa, o instituto Nola Norton. (LUCCA, 2013, p.40)

De acordo o BSC centraliza sua atenção na estratégia e visão, e não no controle operacional voltado para resultados futuros, buscando agregar valor aos clientes, foco qualidade e tomadas de decisões, com objetivo na continuidade dos negócios.

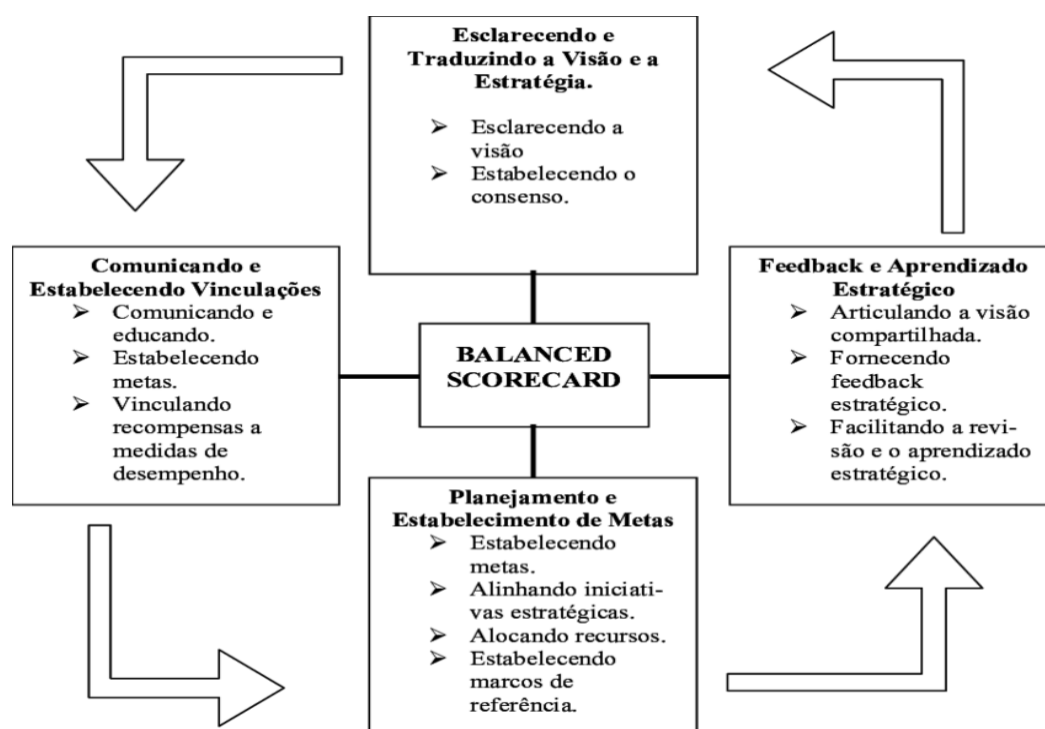
As medidas são estabelecidas para que as pessoas conduzam seus trabalhos em direção à visão geral. Não se deve implantar um BSC padrão, pois cada organização possui estratégias, cultura e objetivos diferentes, mesmo que elas sejam do mesmo

ramo, terão diferentes reações. Antes de implantar um BSC as organizações precisam fazer um projeto piloto para análise.

O BSC é uma ideia simples, mas poderosa, que pode promover grandes mudanças nas organizações. Por essa razão, ao implantá-lo é preciso ouvir a unidade de negócio e não fazê-lo sem um projeto piloto. (COSTA, 2008, p. 63)

BSC é uma proposta de como definir, sistematicamente, o que deve ser medido e gerido, de forma a acompanhar o cumprimento da estratégia da empresa. A necessidade de essas informações serem definidas por quem gere e não por quem as gera é inerente à lógica desse sistema. (COSTA, 2008, p. 12)

Figura 4 – Sistemática do BSC



Fonte: https://www.researchgate.net/figure/Figura-2-O-Balanced-Scorecard-como-Estrutura-para-Acao-Estrategica-Em-outras-palavras_fig1_266498559

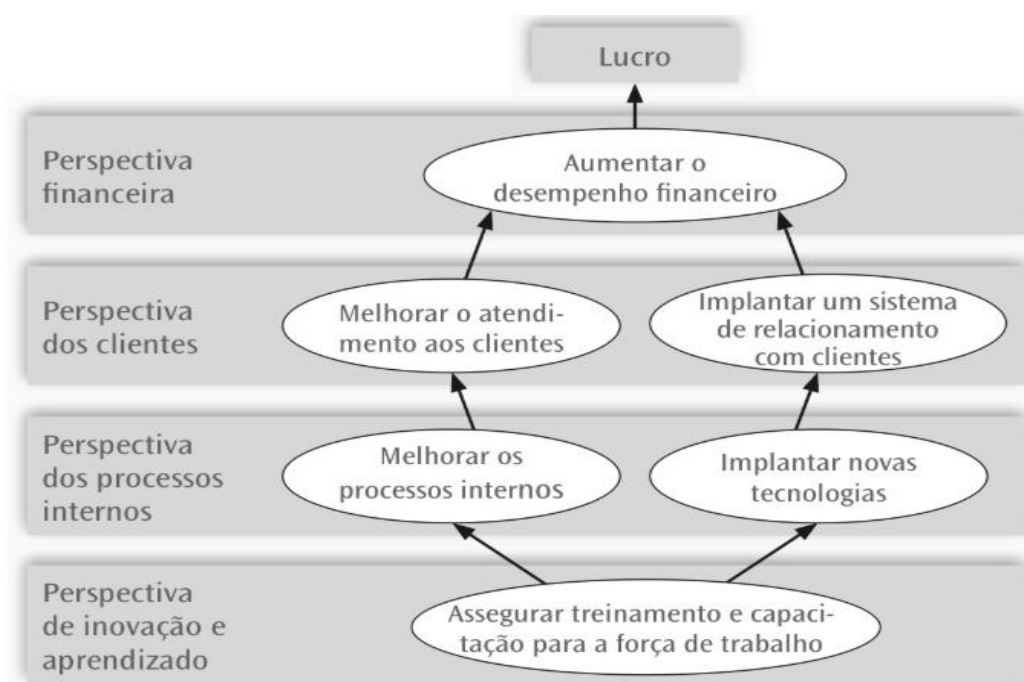
Tradução da visão: A visão estratégica consiste em uma análise em longo prazo, identificar quais são os caminhos a seguir, planejar ações no presente para alcançar um objetivo no futuro. A visão estratégica é um diferencial competitivo, permite que a empresa consiga entregar mais valor para o seu cliente.

Comunicação e conexão: Deve transmitir os objetivos e medidas de resultados para a organização como um todo, com transparência, ética, visando credibilidade para clientes internos e externos.

Planejar e Estabelecer metas: As metas precisam ser específicas e mensuráveis, dessa forma podem determinar o melhor curso de ação e ajudar gestores e colaboradores a chegarem aos resultados desejados.

Feedback e aprendizado: Tem como objetivo verificar se a unidade de negócios está alcançando suas metas no que diz respeito aos clientes; processos internos; inovação; aos funcionários; sistemas e procedimentos, conseqüentemente, ao seu desempenho financeiro. (LUCCA, 2013 p. 53)

Figura 5 - As principais dimensões consideradas no Balanced Scorecard



Fonte: Chiavenato (2012, p. 176)

As quatro dimensões de gestão do BSC, financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, são a essência das tradicionais atividades de

qualquer empresa: dar suporte à produção, produzir, vender e obter lucro. (COSTA, 2008, p. 16)

Perspectiva Financeira: corresponde aos aspectos financeiros da organização, aos impactos das decisões estratégicas nos indicadores e metas estabelecidas.

A perspectiva financeira deve demonstrar os resultados das escolhas estratégicas feitas sob outras perspectivas, enquanto, ao mesmo tempo, estabelece vários dos objetivos de longo prazo que servirão de regras e premissas básicas para outras perspectivas. (COSTA, 2008, p.44)

Perspectiva dos Clientes: relacionada à participação de mercado, à satisfação de clientes e à intensidade que cada unidade de negócio apresenta em termos de captação e retenção de clientes.

Essa perspectiva é o coração da estratégia balanceada, pois se a empresa falhar no atendimento ao cliente, mesmo que satisfazendo suas necessidades de custo com eficiência, a não retenção do cliente poderá causar a não geração de renda futura, tanto a longo como em curto prazo. (LUCCA, 2013, p. 46)

Os benefícios para todos esses clientes devem abranger a melhoria da qualidade dos produtos e serviços, redução dos prazos, o aumento da disponibilidade (inclusive redução de faltas nos estoques e de atrasos nas entregas), maior flexibilidade e valor agregado. (KAPLAN e NORTAN, 2006, p. 259)

Perspectiva dos Processos Internos: busca avaliar o grau de inovação nos processos de gestão da empresa e o nível de qualidade de suas operações.

De acordo com o relacionamento de causa e efeito estabelecido entre as perspectivas do BSC, observa-se que a perspectiva financeira preocupa-se com o atendimento das expectativas dos acionistas e mantenedores. (LUCCA, 2013, p. 48)

Perspectiva Aprendizado e Crescimento: corresponde à capacidade que a empresa possui para manter seu capital intelectual com elevado grau de motivação, satisfação interna e produtividade.

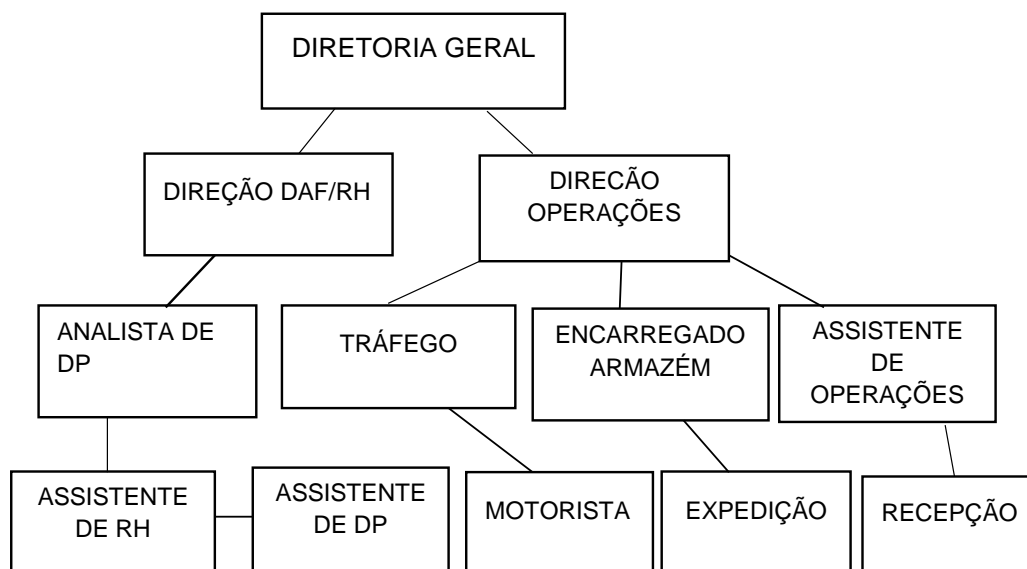
O objetivo principal da perspectiva do aprendizado e crescimento é o de conservar as competências e capacidades da organização e garantir a sua renovação ao longo do tempo. Desenvolver as competências necessárias para garantir a efetividade dos processos críticos que criam valor para os clientes. (LUCCA, 2013, p. 49)

4.2 Análise da empresa

4.2.1 O setor do RH na empresa

O organograma é um gráfico que representa a estrutura organizacional da empresa. A figura irá representar as relações hierárquicas ou divisão de setores e cargos que existem nessa organização. O objetivo principal é deixar claro para colaboradores exatamente onde eles estão lotados dentro da estrutura da empresa e com quais áreas ou pessoas eles se relacionam diretamente.

FIGURA 1. ORGANOGRAMA DA TRANSZILLI



Fonte: criado pelos membros do grupo

O O setor de RH da Transzilli reporta-se diretamente a diretoria da empresa. O RH atua em processos de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, integração de novos funcionários, treinamentos e departamento pessoal como: Folha de pagamento férias e rescisão.

4.2.2. MISSÃO, VISÃO E VALORES

Missão – Transportar, armazenar e distribuir com eficiência e responsabilidade, atendendo as expectativas de nossos clientes, valor e sustentabilidade ao negócio.

Visão – Ser a melhor transportadora especializada em cargas frigoríficas e referência em excelência em operações logísticas no Brasil, agregando valor aos clientes, acionistas e colaboradores.

Valores – Disponibilidade e flexibilidade, Satisfação aos clientes, Ética e sustentabilidade, Humildade e disciplina, Respeito às pessoas e ao meio ambiente, Segurança no trânsito.

Fonte: Transzilli Expresso e logística

4.2.3 O diagnóstico estratégico por meio da matriz SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta que avalia tanto o ambiente interno da empresa, suas forças e fraquezas, quanto o ambiente externo as oportunidades e ameaças.

SWOT	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNO ORGANIZAÇÃO	PONTOS FORTES Treinamento de pessoas eficiente; Recrutamento abrangente; Recrutamento online	PONTOS FRACOS Planos de cargo e salário desproporcional Plano de benefícios mais atraente;
EXTERNO AMBIENTE	OPORTUNIDADES Mercado amplo de mão de obra.	AMEAÇAS Empresa concorrente com plano de cargo e salario mais atraente; Plano de benefício mais atraente da empresa concorrente.

Ambiente Interno x Pontos Fortes

- Treinamento de pessoas eficiente;

A Transzilli possui um programa de treinamento, que tem o objetivo de treinar e capacitar os seus funcionários antes do início das atividades na empresa. São realizados treinamentos específicos de acordo com cada departamento. O treinamento é de acordo com a área de atuação do colaborador.

A Transzilli por intermédio do RH divulga suas vagas através do site da empresa, grupos de RH, instituição de ensino com o objetivo de conseguir mão de obra qualificada e pessoas com bom relacionamento interpessoal.

- Recrutamento online

A Transzilli faz uso dos recursos tecnológicos nos processos seletivos uma vez que este ganhou espaço na época atual, essa modalidade de processo seletivo trouxe benefícios para a organização e para o candidato, que pode estar em sua residência no ato da entrevista, não terá despesas para se deslocar até a empresa.

Ambiente Interno x Pontos Fracos:

Planos de cargo e salário desproporcional

- A empresa Transzilli não apresenta um plano de cargo e salários, gerando insatisfação e desmotivação por parte dos colaboradores, pois não tem perspectiva de crescimento, por falta desta ferramenta a empresa tem gastos elevados com demissões.

Ambiente externo X Oportunidades

- Mercado amplo de mão de obra.

No atual cenário que estamos vivendo com a pandemia do COVID 19, foi observado um crescimento nas demissões a nível nacional, e neste momento a empresa Transzilli está conseguindo se manter no mercado de forma criativa e positiva, conseguindo manter seus negócios e seus colaboradores.

Ambiente Externo x Ameaças

- Empresa concorrente com plano de cargo e salário mais atraente;

A empresa do mesmo ramo oferecendo salários e benefícios mais atraentes aos colaboradores, em comparação a Transzilli, e isso é um, a porta aberta para que a empresa perca sua mão de obra.

- Plano de benefícios mais atraente;

Empresas do ramo de transporte tem ofertado aos profissionais planos de benefícios mais atraentes do que os planos da Transzilli, com isso a possibilidade de perda dos colaboradores, levando em consideração que as organizações optam por contratar pessoas que já estão em grandes empresas.

4.2.4 Tipo de estratégia a ser utilizada pela empresa

Estratégia de desenvolvimento: Será utilizada para aprimorar o mercado com produção e inovação de produtos já existentes na empresa. Ressaltando que o departamento de recursos humanos participará auxiliando no desenvolvimento dessa estratégia com o objetivo de selecionar candidatos competentes para desenvolver novos produtos através de ideias inovadoras gerando assim bons resultados para a empresa.

Estratégia de Crescimento: Será utilizado para implementar **novos produtos no mercado, aumentando a produção, buscando novos clientes**, focando em bons resultados para a empresa.

4.2.5 Plano de ação para as estratégias (5W2H)

Plano de ação é uma metodologia que acompanha o desenvolvimento de atividades, e está diretamente ligada a planejamento, já que ter um plano de ação faz parte de qualquer planejamento bem-sucedido. Para ter um melhor aproveitamento de um plano de ação é essencial que se utilize a ferramenta 5w2h

Tabela 03: Plano de ação 5w2h

	Plano de cargos e salários					
O QUE	PORQUE	ONDE	QUANDO	QUEM	COMO	QUANTO
Criar plano de cargos e salários.	Motivar os trabalhadores	Toda a organização	Dezembro de 2020	Gestor de recursos Humanos e assessoria terceirizada	Fazer pesquisa Externa de salários Oferecidos pelas empresas	R\$ 7.000,00

Fonte: criado pelos membros do grupo.

Criar um plano de cargos e salários que possibilitará uma mudança no clima organizacional dentro da empresa Transzilli, levando em consideração que não há satisfação por parte dos colaboradores no atual sistema salarial, O plano de cargos e salários possibilitará uma melhor distribuição de salários e benefícios, garantindo uma remuneração mais atraente para os cargos que exigem maior responsabilidade. O plano será executado pelo gestor de RH da empresa juntamente com a assessoria contratada, terá um custo de R\$ 7.000,00. Sendo assim, o gestor de RH deverá estabelecer a faixa salarial de cada cargo levando em consideração: as responsabilidades, o perfil técnico necessário, formações necessárias etc.

Tabela 03: Plano de ação 5w2h

	Concorrência com plano de benefícios mais atraentes					
O QUE	POR QUE	ONDE	QUANDO	QUEM	COMO	QUANTO
Trocar plano de saúde	Benefícios para os colaboradores e dependentes sem acréscimos nos valores	Departamento de pessoal	10/12/2020	Gerente financeiro	Fazer convenio com a Vital Planos de saúde	R\$ 7.000,00

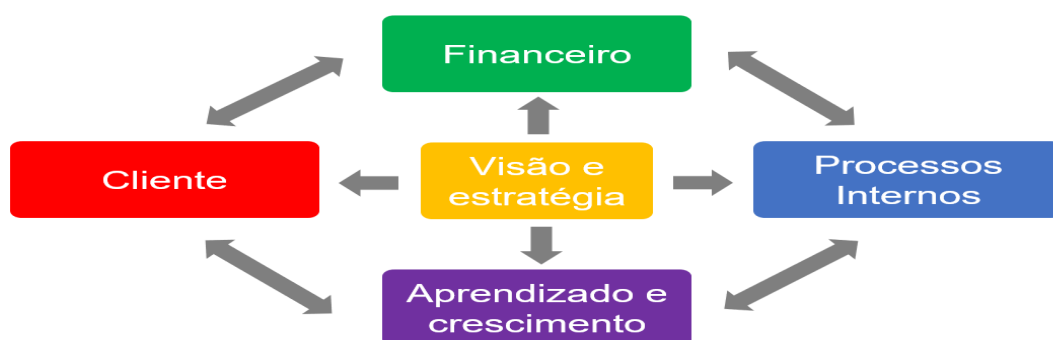
Fonte: criado pelos membros do grupo

Trocar o convênio com a empresa que oferece os planos de saúde. A atual empresa está com valores de mensalidades muito elevados e atende somente o colaborador. O novo plano (Bradesco saúde) manterá o mesmo valor da mensalidade do plano anterior, porém os serviços se estenderão aos dependentes do colaborador, sem acréscimos no valor da mensalidade.

4.2.6 Balanced Scorecard (BSC) -“Indicadores Balanceados de Desempenho”.

A visão estratégica consiste em uma análise a longo prazo, identificar quais são os caminhos a seguir, planejar ações no presente para alcançar um objetivo no futuro. A visão estratégica é um diferencial competitivo, permite que a empresa consiga entregar mais valor para o seu cliente interno e externo.

Tabela 01: Plano de ação BSC



Fonte: <https://thomazribas.com/gestao/balanced-scorecard>

Perspectiva da empresa Transzilli

Perspectiva financeira

Nesta perspectiva a empresa define como a estratégia irá contribuir para a melhoria dos resultados financeiros e frequentemente contêm objetivos e metas relacionados a valor para os acionistas, receita e lucratividade.

Perspectiva do cliente

Pretendemos envolver nossos clientes na construção dos produtos, em um ambiente mais ágil e inclusivo, o que exigirá escuta, dialogo e treinamentos dos colaboradores.

Perspectiva de processos internos

Aqui o RH identifica os processos mais críticos para o negócio, os quais a empresa precisa alcançar excelência. São os processos que mais irão contribuir para alcançar os objetivos das perspectivas anteriores (cliente e financeira).

Nesta perspectiva, a empresa analisa sua cadeia de valor e busca melhorias de eficiência de processos (ex.: operações, pós-venda, etc.) ou até mesmo elaborar novos processos.

Perspectiva de aprendizado e crescimento

Para o RH esta é a perspectiva mais importante, aqui se define quais serão os habilitadores para atingir os resultados definidos nas demais perspectivas. Isso inclui investimento em pessoas e treinamentos, por exemplo.

Objetivos e metas relacionados à satisfação dos colaboradores, aprimoramento das lideranças, turnover, produtividade, capacitação, clima, infraestrutura tecnológica, entre outros, são comuns nesta perspectiva.

Figura 02 –Planejamento Estratégico Transzilli.

Planejamento Estratégico BSC - Transzilli 2020				
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
Financeiro	Cargos e Salários	Produtividade	30%	Até 12/2020
Cliente	Pesquisa Satisfação	Numero clientes Satisfeitos	90%	Semestral
	Treinamentos	Excelência no Atendimento	100%	Semestral
Processos Internos	Controle Qualidade	Satisfação Cliente	100%	Diariamente
	Inovação	Vendas Online	50%	Até 12/2020
Aprendizado e Crescimento	Treinamento Líderes	Sempre que houver mudanças	100%	Semestral
	Aprimoramento das lideranças	Passar estratégias e metas	100%	Mensal

Fonte: Criado pelos membros do grupo

CONCLUSÃO

A princípio a empresa contou com uma equipe de seis pessoas que cuidavam dos processos de departamento pessoal e recursos humanos. Buscava-se mostrar que o RH poderia trazer grandes mudanças considerando o processo de organização e planejamento pré-disposto aos colaboradores que estruturam o corpo de trabalho. Destacou-se também que atualmente o principal foco de atuação do RH é a aproximação dos colaboradores com a empresa, visto que aprimorar o relacionamento resulta em maior crescimento das partes envolvidas.

Dentro do embasamento teórico do presente trabalho restou esclarecido que o planejamento estratégico de RH é uma projeção de como a empresa vai adquirir e utilizar seus recursos humanos em prol do alcance dos objetivos traçados pela organização de forma global, determinando objetivos, contando com o auxílio de gestores e analisando o próprio departamento para colocar planos em ação.

A empresa utilizada como objeto de estudo foi a Transzilli Expresso e Logística, também chamada Zilli Transportes, localizada em Aparecida de Goiânia-GO, sendo que a ideia principal era o desenvolvimento de recurso estratégico para o RH da empresa.

Estruturou-se primeiro, fundamentação teórica em que Gil (2001) ressaltou que gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais, quanto individuais, sendo o RH composto pelo analista de DP, assistente de RH e assistente de DP.

Definiu-se a missão como a razão de ser uma empresa. A visão como a descrição da empresa aonde ela quer chegar. E os valores como os princípios e crenças, a forma como se porta diante do mercado e da sociedade. Logo, com análise de ambiente interno e externo, destrinchando detalhes de pontos fortes e fracos tornou-se possível delimitar também as estratégias utilizadas na empresa. A partir daí percebeu-se a importância da utilização de plano de ação.

O plano de ação seria capaz de acompanhar o desenvolvimento de atividades, mantendo ligação direta com o planejamento bem-sucedido. Logo, com a apresentação de tabelas ficou mais fácil a identificação de sua indispensabilidade, considerando a criação de plano de cargos e salários que possibilitaria uma

modificação no clima organizacional, pensando inclusive no plano de saúde oferecido aos colaboradores, além dos resultados e perspectivas a serem alcançados.

Mediante o exposto, é possível compreender a importância do estudo de RH de empresas, para que sejam identificados pontos que necessitam de maiores cuidados e mudanças e assim, em seguida, serem encontrados métodos resolutivos de melhoria e consequente maior desenvolvimento da empresa.

Referências:

Alinameno Utiliando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas - Robert S. Kaplan e David P. Norton tradução Afonso Celso da Cunha e Serra- Rio de Janeiro:elsevier,2006- 4º reimpressão.

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

XBALLESTERO-Alvarez, María Esmeralda, 1950-Gestão de qualidade, produção e operações / María Esmeralda Ballestero-Alvarez. - 3. ed. - São Paulo: Atlas, 2019.

Ballestero-Alvarez, María Esmeralda, 1950-Gestão de qualidade, produção e operações / María Esmeralda Ballestero-Alvarez. - 3. Ed. - São Paulo: Atlas, 2019.
BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 266, 2006.

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

Carolina de Sotti, OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas. 23ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
Carolina de Sotti, TAVARES, Mauro Calixto. Gestão Estratégica. São Paulo: Atlas, 2000. <http://planejamentoemrrpp.blogspot.com/2008/05/estrategias-de-sobrevivencia-manuteno.html>

Chiavenato, Idalberto, gestão de pessoas, O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações, Edição 2014 pg 56.

Chiavenato, Idalberto, gestão de pessoas, O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações, Edição 2014 pg 60.

Chiavenato, Idalberto, gestão de pessoas, O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações, Edição 2014 pg 57.

Costa, Ana Paula Paulino da Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação / Ana Paula Paulino da Costa. – 1.1.ed.3 reimpr. - São Paulo: Atlas , 2008 página 63.

Costa, Ana Paula Paulino da Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação / Ana Paula Paulino da Costa. – 1.1.ed.3 reimpr. - São Paulo: Atlas , 2008 página 12.

Costa, Ana Paula Paulino da Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação / Ana Paula Paulino da Costa. – 1.1.ed.3 reimpr. - São Paulo: Atlas , 2008 página 16.

Marketing pessoal – Estratégias para os desafios atuais – tradução da 2ª edição norte-americana Segunda edição brasileira Doreni Ciletti 2017. Página 167.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Olveira, Djalma de Pinho Rebouças de planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. Ed. São Paulo, Atlas, 1999.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

Planejamento estratégico [recurso eletrônico] /Ariane Menna Guazzelli, Jacqueline Cucco Xarão; [revisão técnica: Rogério de Moraes Bohn]. – Porto Alegre: SAGAH, 2018.

PORTELLA, Charlise; LIMA, Mariluci; PIENIZ, Luciana. A importância do planejamento estratégico no contexto da governança corporativa nas organizações. 2011.

Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

Severino, Antônio Joaquim, Metodologia do trabalho científico, 23ª edição, página 123.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. Teorias da Administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

XXXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. CALAES, Gilberto Dias.; VILLAS BÔAS, Roberto C; GONZALES, Arsenio. Planejamento Estratégico, Competitividade e Sustentabilidade na Indústria Mineral: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro. 1. ed. Rio de Janeiro: Cytel, 2006.