



EIXO TEMÁTICO 3 | DEMOCRACIA, CONTROLE SOCIAL E GESTÃO

O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE ARAGUATINS - TO

Ayrton Alves Brauna¹
Marcos Vinicius Pereira Barros²

RESUMO

O objetivo geral do estudo foi analisar o processo de elaboração do planejamento estratégico da Secretaria Municipal de Saúde de Araguatins. Adotou-se a pesquisa qualitativa, cujo procedimento é o estudo de caso. Para a geração dados e informações, foram adotadas a pesquisa bibliográfica, documental e entrevista semiestruturada. Como considerações finais, de acordo com os dados/resultados obtidos na pesquisa, pôde se constatar que de fato o planejamento estratégico carece de mais estruturação e a sua elaboração necessita de maior cientificidade. Exemplificando, elementos de grande importância como o plano de ação, a missão e o resumo da análise do ambiente, que deverão estar descritos em todo planejamento, não aparecem no planejamento estratégico da SMS de Araguatins.

Palavras-Chaves: Análise. Planejamento Estratégico. Secretaria Municipal de Saúde.

ABSTRACT

The general objective of the study was to analyze the process of preparing the strategic planning of the Municipal Health Department of Araguatins. Qualitative research was adopted, whose procedure is the case study. For the generation of data and information, bibliographic, documentary research and semi-structured interviews were adopted. As final considerations, according to the data / results obtained in the research, it was found that in fact strategic planning needs more structuring and its elaboration needs greater scientificity. For example, elements of great importance such as the action plan, the mission and the summary of the analysis of the environment, which should be described in all planning, do not appear in the strategic planning of the SMS of Araguatins.

¹ Professor de graduação do curso de Administração da Faculdade Integrada de Araguatins (FAIARA). Mestre em Desenvolvimento Regional. E-mail: ayrton.brauna@gmail.com

² Graduado em Administração – Faculdade Integrada de Araguatins (FAIARA), e-mail:bincks21@gmail.com

Keywords: Analysis. Strategic Planning. Municipal Health Secretariat.

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que parte da literatura que trata do planejamento estratégico na administração pública deixa evidente que o uso dessa ferramenta nesse meio ainda é incipiente. O planejamento estratégico nas instituições ou órgãos públicos é principiante, limitada e que necessita de sistematização em função da pouca experiência do setor.

Diante deste contexto, esta pesquisa perseguiu o seguinte objetivo: analisar o processo de elaboração do planejamento estratégico da Secretaria Municipal de Saúde de Araguatins. Quanto a abordagem metodológica, essa pesquisa é de natureza qualitativa, cujo procedimento é o estudo de caso. No que concerne às técnicas de geração de dados, foram adotadas a pesquisa bibliográfica, documental e entrevista semiestruturada.

Relacionado a sua estrutura, divide-se em cinco capítulos, incluindo a introdução e as considerações finais. No segundo capítulo, o estudo aborda conceitos relacionados ao planejamento estratégico, bem como suas etapas, tais como a análise do ambiente externo e interno, definição da missão, definição dos objetivos e metas, formulação de estratégias, desenvolvimento do plano de ação e o controle e avaliação de atividades; e aponta as principais ferramentas utilizadas no processo de elaboração do planejamento estratégico.

O terceiro capítulo ocupa-se em descrever a metodologia. No quarto capítulo delineiam-se a análise e a discussão dos resultados e, por fim, no quinto capítulo, são apresentadas as considerações finais.

2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ETAPAS E FERRAMENTAS

É cabível apresentar o que alguns pensam a respeito deste tema. Perfeito (2007), por exemplo, o considera o planejamento estratégico como um instrumento importante

para o indivíduo em qualquer esfera da social: empresa, família, governo e nas mais variadas instituições.

Já Lück (2000) diz que se refere a um esforço com disciplina e consistência, visando produzir decisões relevantes e ações guiadoras orientada para os resultados e com intensa visão de futuro.

Pode-se dizer que o planejamento estratégico propicia à organização alcançar os objetivos a curto médio e longo prazos, uma vez que antecipa cenários, organiza atividades, estabelece prioridades, além de possibilitar avaliar e monitorar os resultados.

Em se tratando das etapas há divergências entre os autores na forma de abordá-las no que se refere a sequência e seus componentes. Nesse estudo adotou-se a perspectiva de Silva, Mucci, Baeta *et al.* (2013), em função de ser uma abordagem abrangente, ou seja, por apresentar maior número de etapas.

Segundo esses autores o planejamento estratégico pode ser subdividido em etapas inter-relacionadas e interdependentes. O planejamento não deve ter muita rigidez, pois assim sendo não retratará a realidade com fidelidade, uma vez que a realidade social se apresenta de modos variados. Dito isto, cabe apresentar em pormenores sobre cada etapa.

2.1 Análise do ambiente

É nesta fase que se faz a análise interna e externa do ambiente, ou seja, busca-se identificar os pontos fortes e fracos da organização, assim como as oportunidades e ameaças externas. É dessa forma, conforme Lück (2000), que é identificado as diversas possibilidades e cenários possíveis para instituição, empregando bases conceituais estabelecidas de um referencial apropriado para a compreensão da realidade, adotando para a coleta de dados pesquisa quantitativa e qualitativa.

No que tange ao ambiente interno, é necessário descrevê-lo para servir de subsídio à organização de modo que descubra seus potenciais e fragilidades, para posteriormente serem confrontadas com os eventos externos: oportunidades e ameaças. Segundo Quadros, Segatto, Weise *et al.* (2012) isso permitirá também a elaboração de objetivos mais sólidos e consistentes. De modo a complementar este

raciocínio, traz-se a perspectiva de Andion e Fava (2002), os quais afirmam que através dessa análise é possível identificar quais recursos que a organização dispõe, facilitando assim o estabelecimento das estratégias.

Já a análise do ambiente externo é realizada para fora da organização, extrapolando seu microambiente a fim de identificar as oportunidades existentes e do mesmo modo evidenciar as ameaças. Na visão dos autores Quadros, Segatto, Weise *et al.* (2012), fazendo isso é possível usufruir de uma situação favorável e por outro lado não ser surpreendida por uma ameaça inesperada.

Vale salientar que para a realização de uma adequada análise do ambiente externo torna-se necessário considerar alguns aspectos fundamentais. Os autores Andion e Fava (2002), de forma resumida, apresentam estes aspectos: Socioculturais, Legais, Políticos/governamentais, Econômicos e Tecnológicos.

2.2 Definição da missão

A definição da missão é proposta por parte dos autores como primeira etapa do planejamento estratégico. Outros defendem que a missão seja definida após a análise do ambiente. Nesse estudo adota-se uma postura mais flexível, podendo ser definida antes ou após a análise do ambiente, a depender do órgão ou instituição que se pretenda realizar o planejamento.

A missão estabelece o campo de atuação, identidade, propósitos, finalidades, jurídicas históricas e sociais e, além disso, serve como uma bússola na tomada de decisões, definir objetivos e auxiliar nas decisões estratégicas (ANDION; FAVA, 2002,). Ela consiste na razão de ser de determinado órgão, organização, instituição ou entidade.

Segundo Andion e Fava (2002, p.34) essa missão deve ser comunicada para todos para possibilitar a “criação de um senso comum de oportunidade, direção e significado, mantendo uma aderência dos públicos interno e externo com as ações e estratégias adotadas pela empresa”. De fato, uma missão adequadamente definida serve como um norteador rumo ao futuro, além de estabelecer uma unidade entre os membros e transmitir a identidade e finalidade da entidade para o público externo.

Além de definir a missão alguns autores falam da necessidade de definir também a visão e os valores, uma prescrição seguida por grande parte das organizações,

principalmente pelas médias e grandes empresas. A visão expressa o futuro desejável da organização ou, em outras palavras, é uma forma de projetar oportunidades futuras para concentrar esforços na sua busca (ANDION; FAVA, 2002).

As pesquisas científicas, assim como o mundo empírico vem demonstrando que a definição da visão traz um componente motivacional capaz de criar uma sinergia entre todos os membros de uma determinada organização, como pode ser observado na fala Andion e Fava (2002, p. 34): “a visão atua como um elemento motivador, energizando a empresa e criando um ambiente propício ao surgimento de novas ideias”.

Quanto aos valores, são ideias de grande relevância pelas quais a organização foi ou será edificada. Essas ideias representam os princípios, convicções e crenças norteadores e, assim como a visão, contribui também com a motivação dos membros, criando assim uma coesão e unidade entre eles (QUADROS; SEGATTO; WEISE *et al.* 2012).

2.3 Objetivos e metas

Nesta etapa, o planejador ou planejadores deverão estabelecer os objetivos mais adaptáveis as situações analisadas (ambiente interno e externo) e as metas e ações que possibilitem o alcance do que foi determinado (QUADROS; SEGATTO; WEISE *et al.* 2012). Enquanto a missão é a razão de ser e a visão é o futuro desejável, os objetivos e metas são os alvos a serem atingidos para sua concretização. Na visão de Silva; Mucci; Baeta *et al.*, (2013) os objetivos indicam as áreas desejáveis para progredir e as metas representam a mensuração ou especificação em pormenores dos objetivos.

Os objetivos devem ser bem específicos, devem ser passíveis de serem alcançados, ter flexibilidade, de modo que se possa modificar se houver necessidade; e, por fim, ter mensurabilidade e estipulação de prazos, pois quanto mais quantificados mais fácil de ser realizado.

Já as metas têm um papel quantificador e de indicador de prazos para possibilitar o cumprimento dos objetivos. Para Perfeito (2007) o estabelecimento de metas também permite uma boa alocação de recursos, dado que se constituem num padrão referencial para o planejamento estratégico. E assim como os objetivos, as metas também devem ser bem claras, de simples mensuração e bem realistas.

2.4 Formulação da estratégia

É nessa fase que se estabelece a estratégia. Por conseguinte, após a definição dos objetivos compete a organização traçar os caminhos possíveis para alcançá-los, sendo estes o propósito da estratégia. Minstzberg *apud* Andion e Fava (2002) destaca que existe mais de uma definição e sintetiza cinco definições existentes, as quais é chamada por ele de 5 Ps da estratégia.

Os 5 Ps são denominados de: 1 – Plano; 2 – Padrão 3 – Piège (armadilha), 4 – Posição e 5 – Perspectiva. Mas para os desígnios desse estudo, o qual tem como foco de estudo uma organização pública, resolve adotar apenas 3 Ps (plano, padrão e perspectiva). Entende-se que os demais Ps é dissonante às organizações de natureza pública, sendo apropriado apenas para as empresas privadas.

2.5 Plano de ação

Em relação ao plano de ação, Silva, Mucci, Baeta *et al* (2013) afirmam que é o instrumento que define quem serão os responsáveis por cada ação formulada e de que forma irão agir. O plano de ação estabelece o que será feito, como, quem o fará, onde será realizado, quanto vai custar e o cronograma a ser seguido por todos os componentes.

Segundo Andion e Fava (2002) esse é um dos momentos mais relevantes de todo o processo de planejamento estratégico, visto que é a fase de concretização do planejamento. Segundo os mesmos autores, apenas uma parcela das estratégias que são formuladas são implementadas. Em função disso torna-se necessário um controle/avaliação rigoroso das ações.

2.6 Controle e avaliação

Essa etapa diz respeito ao *feedback* e controle das ações que estão sendo realizadas. Conforme Silva, Mucci e Baeta *et al.* (2013) ela tem um primordial papel em avaliar os desacordos no percurso das ações estratégicas, isto é, avaliar insucessos e

feitos do planejamento estratégico, com base na missão, na análise do ambiente interno e externo e, principalmente nos objetivos que foram estabelecidos.

Com esse mesmo entendimento, Perfeito (2007) afirma que esta é a fase de mensuração dos desempenhos, de checarem os orçamentos, de extrair e analisar as informações de cada membro responsável, de se apresentar, especialmente, medidas corretivas, caso haja necessidade. Com efeito, sem esta fase todo o planejamento estará comprometido.

2.7 Ferramentas utilizadas no processo de elaboração do planejamento estratégico

Essa seção será apenas para apontar as ferramentas existentes que podem ser utilizadas no processo de elaboração do planejamento estratégico. Portanto, a literatura apresenta um sem-número de ferramentas que podem ser utilizadas no processo de elaboração do planejamento estratégico, sendo todas de grande relevância.

Entretanto, as principais ou as mais utilizadas pelas organizações são as seguintes: Análise SWOT (SILVA, SILVA, BARBOSA *et al.*, 2011; DANTAS; MELO, 2008); Matriz GUT (QUEIROZ, HÉKIS, NASCIMENTO *et al.*, 2012), a metodologia 5W2H (BEHR; MORO; ESTABEL, 2008) e o *Balanced Scorecard* (SILVA, 2003, QUINTELLA; LIMA, 2005). Caso o leitor tenha interesse, poderá aprofundar buscando esses autores apresentados.

3 METODOLOGIA

Essa pesquisa é de natureza qualitativa, cujo procedimento é o estudo de caso. No que concerne às técnicas de geração de dados foram adotadas a pesquisa bibliográfica, documental e entrevista semiestruturada. E para coleta de dados foi utilizado um questionário semiestruturado, os qual foi constituído por questões abertas e fechadas.

Com este instrumento entrevistou-se uma componente da Diretoria de Planejamento da SMS, a qual participou do processo de elaboração do planejamento estratégico dessa entidade, pois não foi possível encontrar os demais servidores que participaram da elaboração do planejamento e tampouco o secretário municipal de saúde, como era a proposta inicial.

Para a análise dos resultados foi realizado um paralelo entre os documentos do planejamento estratégico da entidade (PMS e PAS) e a fala da entrevistada. Dessa forma trouxe, mas robustez e aprofundamento na pesquisa, uma vez que as lacunas deixadas por uma dessas fontes foram preenchidas na outra, portanto são fontes complementares.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nessa seção são apresentados os resultados da pesquisa. O primeiro quadro traz os resultados das perguntas fechadas, que se refere a missão, análise do ambiente, objetivos e metas e ao plano de ação. No segundo são apresentados os mecanismos e periodicidades do planejamento estratégico, técnicas e metodologias adotadas, divulgação das ações, melhoria nos atendimentos as demandas, participação dos trabalhadores no planejamento e avanços e desafios.

Quadro 1: Resultados das questões fechadas

Questionamentos	Respostas
O órgão tem uma declaração escrita de sua missão?	Sim
O órgão tem um registro de sua análise ambiental?	Sim
O órgão tem um registro dos seus objetivos e metas?	Sim
O órgão tem um registro de suas estratégias?	Sim
O órgão tem um registro de seu plano de ação?	Sim

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Como pode ser observado no Quadro 1 todas as perguntas tiveram respostas positivas. Entretanto, as respostas não estão totalmente compatíveis com o documento que representa ou traduz o planejamento estratégico do órgão, cuja denominação é Plano Municipal de Saúde (PMS) e Plano Anual de Saúde (PAS).

A missão, por exemplo, embora o respondente tenha afirmado que tenha uma declaração escrita, não aparece no PMS – 2018 a 2021 e nem no Plano Anual de Saúde (PAS) que se refere ao ano de 2018, que é um desdobramento do plano PMS – 2014 a 2018. Do mesmo modo acontece com o registro da análise do ambiente, pois não está

evidenciado nos principais documentos do planejamento estratégico do órgão (PMS e PAS).

Já os objetivos e metas são apresentados no PMS, assim como no PAS. E além dos objetivos e metas o documento traz também as diretrizes e os indicadores de saúde. Como exemplo, umas das diretrizes é ampliar e qualificar o acesso aos serviços de saúde de qualidade, em tempo adequado, com ênfase na humanização, equidade e no atendimento das necessidades de saúde, aprimorando a política de atenção básica, especializada, ambulatorial e hospitalar, e garantindo o acesso a medicamentos no âmbito do SUS.

Um dos objetivos decorrentes dessa diretriz é ampliar e qualificar o acesso aos serviços de saúde, em tempo adequado, com ênfase na humanização, equidade e no atendimento das necessidades de saúde, aprimorando a política de atenção básica e especializada, ambulatorial e hospitalar. Um indicador é a cobertura de acompanhamento das condicionalidades de saúde do programa bolsa família. E a meta desse indicador é manter em 85% em 2018, e 90% até 2021, a cobertura de acompanhamento das condicionalidades do Programa Bolsa Família (PBF).

Quanto as estratégias, de fato o PAS corrobora o afirmado pelo respondente. A título exemplificativo, uma das estratégias para manter em 85% em 2018 a cobertura de acompanhamento das condicionalidades do Programa Bolsa Família (PBF) é realizar o acompanhamento das famílias desse programa, por meio da garantia dos serviços da atenção básica que visam ao cumprimento do calendário básico de vacinação e ao acompanhamento do crescimento e desenvolvimento da criança menor de sete anos, ao seguimento do calendário de pré-natal da gestante, da assistência pós-parto, bem como à realização da vigilância nutricional.

Em relação ao plano de ação que, segundo Silva, Mucci, Baeta *et al* (2013) é o instrumento que define quem serão os responsáveis por cada ação formulada e de que forma irão agir, não há qualquer referência no PMS e PAS a respeito, portanto não confirma a resposta do entrevistado.

Quadro 2: Resultados das questões abertas

Dados do planejamento	Respostas
Mecanismos e periodicidade de acompanhamento, monitoramento e avaliação do planejamento.	As ações são acompanhadas pelo Conselho Municipal de Saúde (CMS).
Técnicas e metodologias utilizadas no processo de elaboração do planejamento estratégico.	É elaborado através da lei orçamentária anual (LOA).
A forma como o planejamento é implementado dentro do órgão.	Através do organograma do órgão.
Divulgação dos resultados das ações e o acesso a essas informações por parte dos cidadãos.	Por meio do relatório anual de gestão, portal da transparência e audiências públicas.
Contribuição do planejamento para melhoria do atendimento às demandas advindas do sistema municipal de saúde.	Na aplicação correta dos recursos.
Participação dos trabalhadores da saúde no planejamento.	Na construção do PMS e do PAS.
Avanços e principais enfrentamentos para aplicação do planejamento estratégico.	Avanço: organização das atividades previstas no Programa anual de saúde (PAS); dificuldades: sensibilização dos coordenadores e diretores para o cumprimento do planejamento.

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

No quadro 2 são apresentadas as respostas das perguntas abertas, nas quais o entrevistado teve ampla liberdade para responder. No primeiro item do quadro, que trata dos mecanismos e periodicidade de acompanhamento, monitoramento e avaliação do planejamento o entrevistado disse apenas que o acompanhamento é realizado pelo CMS através do relatório anual de gestão, mas não especifica quais mecanismos são utilizados e a periodicidade em que é realizado o acompanhamento.

Por outro lado, o PMS, embora não apresente a periodicidade do acompanhamento, dirime outras dúvidas relevantes. Esse plano explicita que o monitoramento e avaliação das ações serão realizados principalmente pelo Relatório Anual de Gestão e de acordo com o Plano Operativo descrito em cada ação. E serão avaliadas também através do acompanhamento dos sistemas de saúde na rede nacional de informação o RNIS.

Alguns dos mecanismos utilizados no monitoramento e avaliação são: um parâmetro para verificação do desempenho que leve em consideração o número total de metas propostas dentro do plano e o cumprimento de cada uma delas de modo a pontuar o número de metas atingidas (Ruim – 0 a 39%; Regular – 40% a 69%; Bom – 70%

a 85%; Ótimo – 86% e mais); o Programa de Qualidade da Melhoria da Atenção Básica – PMAQ, que tem como principal objetivo induzir a ampliação do acesso e a melhoria da qualidade da atenção básica, cujos profissionais e equipes com bom desempenho receberão mais recursos financeiros; e o sistema SARGSUS que subsidia os gestores na elaboração do relatório anual.

Sobre as técnicas e metodologias utilizados, a respondente disse apenas que o planejamento é elaborado tendo como norte a Lei Orçamentária Anual, mas não cita nenhuma das principais técnicas que, habitualmente, são utilizadas na elaboração do planejamento estratégico, tais como Análise SWOT, Matriz GUT, a metodologia 5W2H e o *Balanced Scorecard*.

Já quanto a forma como o planejamento é implementado no órgão, obteve-se a resposta de que na implementação considera-se o organograma do órgão, ou seja, todos os setores e departamentos deverão estar alinhados com planejamento estratégico para que possam participar de forma efetiva de sua implementação.

Sobre a divulgação dos resultados das ações, a entrevistada afirmou que é possível qualquer cidadão acessar no portal da transparência municipal ou no próprio órgão através do relatório anual de gestão. Além disso, o órgão realiza audiências públicas para que o cidadão possa ficar informado, fazer críticas ou sugestões relacionadas as ações realizadas.

E referente a contribuição do planejamento para melhoria do atendimento a demandas dos cidadãos, o único aspecto apontado foi a aplicação correta dos recursos, isto é, antes do órgão adotar o planejamento estratégico não existia uma base ou norte que possibilitasse que os recursos fossem aplicados na quantidade certa e em áreas estratégicas e mais necessárias.

Em se tratando da participação dos trabalhadores da saúde no planejamento, seja na elaboração, implementação, acompanhamento e avaliação a entrevistada afirmou que os trabalhadores participam de forma efetiva na elaboração do planejamento estratégico (PMS e PAS), mas não mencionou a participação nas demais fases.

Quanto aos avanços alcançados através do planejamento, a sistematização ou organização das atividades e ações foi o aspecto apontado. E o principal desafio é

sensibilizar os servidores da saúde, em especial os coordenadores e diretores, para dar cumprimento ao que está previsto no planejamento estratégico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, de acordo com os dados/resultados obtidos na pesquisa, pôde se constatar que de fato o planejamento estratégico carece de mais estruturação e a sua elaboração necessita de maior cientificidade. A título de exemplo, elementos importantíssimos como o plano de ação, a missão e o resumo da análise do ambiente, que deverão estar descritos em todo planejamento, não aparecem no planejamento estratégico da SMS de Araguatins.

Outro ponto crítico é a ausência de técnicas na elaboração do planejamento, pois sabe-se que as ferramentas modernas são fundamentais e dar um caráter mais científico para o planejamento, propiciando um melhor desenvolvimento do plano e consequentemente maior confiabilidade por parte da sociedade.

Entretanto, muitos elementos importantes estão contidos no planejamento estratégico do órgão estudado, tais como os objetivos, metas e as estratégias necessárias para o cumprimento desses objetivos e metas. Podem ser elencados também outros pontos positivos do planejamento do órgão: como a boa divulgação dos resultados das ações e o acesso por parte dos cidadãos; e os mecanismo de monitoramento e avaliação, embora não haja muita participação dos trabalhadores nesse processo.

Em síntese, o processo de elaboração do planejamento estratégico da Secretaria Municipal de Saúde, que é representado pelo Plano Municipal de Saúde e pelo Plano Anual de Saúde carece de adequações. Mas cabe dizer que este processo já apresenta certa robustez, pois muitos elementos importantes para elaboração de um planejamento estratégico já estão sendo adotados pelo órgão.

REFERÊNCIAS

ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. Planejamento Estratégico. **Gestão Empresarial**, FAE, v. 2, p. 27-38, 2002.

BEHR, Ariel; MORO, E. L. da Silva; ESTABEL, L. Brasil. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. **Revista ciência da informação**. v. 37, n. 2, p. 32-42, Brasília, maio/ago, 2008.

DANTAS, N. G. de Sousa; MELO, R. de Sousa. O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana / PB. **Caderno Virtual de Turismo**. Vol. 8, nº 1, p.118-130, 2008.

LÜCK, Heloísa. A aplicação do planejamento estratégico na escola. **Revista Gestão em Rede**, no. 19, p. 8-13, abril, 2000.

PERFEITO, C. D. Firmino. Planejamento estratégico como instrumento de gestão escolar. **Revista Educação Brasileira**, Brasília, v. 29, n. 58 e 59, p. 49-61, jan./dez. 2007.

QUADROS, J. Nascimento; SEGATTO, S. Schafer; WEISE, A. Dittmar *et al.* Planejamento estratégico para pequena empresa: um estudo de caso em uma pequena empresa de Santa Maria/RS. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.6, n.2, p.71-88, Mai/Ago, 2012.

QUEIROZ, J. V.; HÉKIS, H. R.; NASCIMENTO, H. M.; NELSON, R. B.; ALMEIDA, V. D. Franchising e especialização de serviços como estratégia de crescimento e manutenção: uma análise através da Matriz SWOT e GUT na DDEX – Direct to Door Express. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 7, n.1, p. 49-64, jan-mar/2012.

QUINTELLA, O. Mesquita; LIMA, G. B. Alves. O balanced scorecard como ferramenta para implantação da estratégia: uma proposta de implantação. **Revista Gestão Industrial**, v. 01, n. 04, p. 34-41, 2005.

SILVA, A. A da. SILVA, N. S. da. BARBOSA. V. de A *et al.* A Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo. VII Simpósio de Excelência em gestão e tecnologia. In: **Anais...Resende RJ**, 2011.

SILVA, W. Cândida da; MUCCI, C. B. Rocha e; BAETA, O. Vieira *et al.* O planejamento estratégico na administração pública: um estudo multicaso. **Revista de C. Humanas**, Viçosa, v. 13, n. 1, p. 90-101, jan./jun. 2013.

SILVA, L. Costa da. O balanced scorecard e o processo estratégico. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 10, no 4, p. 61-73, São Paulo, out/dez, 2003.