



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO E TÉCNICO DE EDUCAÇÃO A
DISTÂNCIA – PROEAD
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ADRIANO SILVA GOMES DA ROCHA

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA GERÊNCIA DE
MICROFINANÇAS**

**JOÃO PESSOA -PB
2015**

ADRIANO SILVA GOMES DA ROCHA

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA GERÊNCIA DE
MICROFINANÇAS**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
apresentado ao Curso de Administração,
modalidade de ensino a distância, da
Universidade Estadual da Paraíba, como
requisito à obtenção do título de Bacharel em
Administração

Orientador: Profa. Dra. Jacqueline Echeverría Barrancos.

**JOÃO PESSOA -PB
2015**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

R672p Rocha, Adriano Silva Gomes da.
Proposta de planejamento estratégico de uma
Gerência Estadual de Microfinanças [manuscrito] /
Adriano Silva Gomes da Rocha. – 2015.
55p.

Digitado.
Trabalho de conclusão de curso (Graduação em
ADMINISTRAÇÃO EAD) – Universidade Estadual da
Paraíba, Pró-Reitoria De Ensino Médio, Técnico e
Educação à Distância, 2015.
“Orientação: Profa. Dra. Jacqueline Echeverria
Barrancos, PROEAD”.

1. Gestão Estratégica. 2. Balanced Scorecard. I.
Título.

21. ed. CDD 658.401 2

ADRIANO SILVA GOMES DA ROCHA**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA GERÊNCIA DE
MICROFINANÇAS**

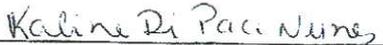
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
apresentado ao Curso de Administração,
modalidade de ensino a distância, da
Universidade Estadual da Paraíba, como
requisito à obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Aprovada em: ___/___/_____.

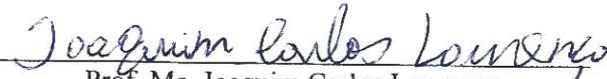
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dra. Jacqueline Echeverria Barrancos (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Ma. Kaline Di Pace Nunes
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. Joaquim Carlos Lourenço
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

DEDICO

À Alcivania - minha esposa, minha companheira, e minha maior incentivadora.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, por tudo.

Aos meus pais Severino Gomes da Rocha e Antonia Ferraz da Silva da Rocha, por todo o carinho, cuidado e ensinamentos dados até hoje.

À Professora Doutora Jacqueline Echeverría Barrancos, coordenadora do curso de Bacharelado em Administração Pública, por seu empenho.

Aos tutores e funcionários da UEPB – em especial para Lidja Costa e Paula Valverde, pela presteza e atendimento quando nos foi necessário.

Aos meus colegas do Banco do Nordeste, que praticamente me “viram crescer”: observaram e contribuíram para todo o meu desenvolvimento nestes últimos 17 anos... e hoje são parte inexpugnável da minha vida.

Aos colegas de turma pelos momentos de amizade e apoio.

“Não importam os motivos da guerra;
A paz ainda é mais importante.”
(R. Carlos / E. Carlos)

RESUMO

O estudo da Administração implica em acurada análise de todos os aspectos que permeiam as ações empreendidas em todas as organizações. Nesta acepção, a Gestão Estratégica reveste-se de especial importância, pois delinea os objetivos, metas e estratégias a serem trilhadas objetivando a conquista dos resultados esperados. Como gestor, o conhecimento e a prática da Gestão Estratégica são absolutamente necessários, considerando que todas as ações administrativas dependem de um bom processo de planejamento para terem efetividade. Desta feita, o desenvolvimento do trabalho objetivou a construção de uma Proposta de Planejamento Estratégico, cuja fundamentação teórica foi calcada através da análise SWOT – identificando os pontos fortes, problemas, vantagens e ameaças – e no Balanced Scorecard, que definem os objetivos, indicadores, metas e ações dentro das perspectivas financeira, atendimento aos clientes, processos internos e aprendizagem / desenvolvimento das equipes, para a conquista dos resultados projetados.

Palavras-chave: Gestão estratégica. SWOT. Balanced Scorecard.

ABSTRACT

The Management study result in accurate analysis of all aspects associated with the actions undertaken in all organizations. In this meaning, the Strategic Management is of special importance as it outlines the objectives, winning posts and strategies to achieve the expected results. For the manager, the knowledge and practice of Strategic Management are absolutely necessary, because all administrative actions depend on good planning process to have effectiveness. The work aimed to build a Proposal for Strategic Planning, whose theoretical foundation was grounded through the SWOT analysis - identifying the strengths, problems, advantages and threats - and the Balanced Scorecard, which define the objectives, indicators, goals and actions within the financial perspectives, customer service, internal processes and learning / development teams for the achievement of the projected results.

Keywords: Strategic management. SWOT. Balanced Scorecard.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E CONCEITUAÇÃO.....	12
2.2	PROCESSOS E ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	15
2.3	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO.....	19
2.3.1	A Matriz Swot.....	22
2.3.2	As cinco forças competitivas de Porter.....	23
2.3.3	Objetivos, estratégias e planos de ação.....	24
2.4	O BALANCED SCORECARD (BSC)	29
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	33
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	33
3.2	MICROCRÉDITO E MICROFINANÇAS	34
3.3	A GERENCIA ESTADUAL DE MICROFINANÇA	35
3.4	EXPERIÊNCIA NO ESTÁGIO DA GERENCIA DE MICROFINANÇA	36
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	39
4.1	IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.....	39
4.2	ANÁLISE SWOT.....	41
4.3	SOLUÇÃO PARA A PROBLEMATIZAÇÃO.....	46
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
6	REFERÊNCIAS.....	52

1 INTRODUÇÃO

O estudo da administração, como uma Ciência Social Aplicada, implica em uma acurada análise de todos os aspectos que permeiam as ações empreendidas nas organizações, sejam públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos. Vários horizontes são estudados objetivando a melhor compreensão da Ciência da Administração. Teorias e modelos diversos são abordados para dotar o administrador da capacidade necessária para exercer, da melhor forma, a sua função.

Entretanto, só o conhecimento teórico seria insuficiente para propiciar ao graduando a realização de suas funções, como administrador, de maneira satisfatória. É extremamente importante aliar o aprendizado prático àquilo que é absorvido em sala de aula. É neste momento que o estágio se apresenta como oportunidade de aplicação da teoria em situações reais, permitindo a nós, estudantes, um saber pleno.

Neste sentido, busco aqui expressar a experiência obtida nesse período de estágio, cuja área destacada foi a Gestão Estratégica. Este assunto se reveste de singular importância, dentre os vários motivos elencados, por ser este que trata dos rumos a serem tomados pelos empreendedores e instituições – quais os caminhos a tomar, que recursos utilizar e, principalmente, quais resultados esperados e alcançados.

Contudo, a Gestão Estratégica reveste-se de uma gama de atividades e etapas – desde a formulação de intentos estratégicos, a organização dos objetivos e ações e a avaliação dos resultados. Neste momento, considerando a importância e a utilidade no *locus* do estágio, foi elaborada uma proposta de Planejamento Estratégico, que servirá como instrumento balizador para o desenrolar das atividades de uma Gerência de Microfinanças, visando o cumprimento das metas traçadas.

Portanto, o trabalho é baseado na experiência prática demonstrando como deve ser levado a sério no dia a dia de uma organização bancária o desempenho das funções mais importantes sendo realizadas por profissionais capazes e com muita eficiência.

É nesse escopo que o presente relatório tem como principal objetivo desenvolver uma proposta de Planejamento, para aplicação pela Gerência de Microfinanças.

Assim se percebe a necessidade de uma Gestão Estratégica utilizando-se de métodos corretos e que traga coesão entre o planejamento, as estratégias e os indicadores, uma vez que tem-se verificado que o processo, em grande parte dos casos, é realizado de forma bastante fragmentada – ou se faz o planejamento e não se estabelecem ações para

efetivá-lo; ou delimitam atividades, mas não criam indicadores de acompanhamento – fazendo com que o plano tenha poucas chances de sucesso.

Nesse sentido surge o problema do presente trabalho: Qual a importância do planejamento estratégico para garantir o alcance dos objetivos corporativos? A resposta a esse problema está ancorada nas seguintes respostas definidas nos objetivos específicos como: compreender o planejamento estratégico como ferramenta organizacional; exercitar o planejamento como uma ferramenta de integração entre diversas instâncias e unidades produtivas; avaliar a efetividade das ferramentas utilizadas (análise SWOT e Balanced Scorecard), e propor soluções para possíveis problemas encontrados.

A solução ao problema planteado e do alcance desses objetivos do presente trabalho, fundamentado na análise SWOT (acrônimo das palavras *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats* que significam, respectivamente, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), para identificar as soluções para a Gerência de Microfinanças a partir do instrumento Balanced Scorecard, que define os objetivos, indicadores, metas e ações dentro das perspectivas: financeira, atendimento aos clientes, processos internos e aprendizagem / desenvolvimento das equipes, para a conquista dos resultados projetados.

Dessa forma, espero do ponto de vista acadêmico obter aprendizado do assunto proposto, bem como na correspondência das expectativas esperadas na apresentação deste tema junto à turma de Administração à distância da Universidade Estadual da Paraíba.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para construção do referencial teórico que permita melhor conhecimento para realização do Estágio Supervisionado, foram trabalhados três conceitos importantes dentro da teoria administrativa: o Planejamento Estratégico: definições, seus primórdios, posição na Ciência Administrativa e as atividades ligadas à concepção e formulação da Estratégia (Intenção Estratégica, Diagnóstico Estratégico, Cenários e opções estratégicas).

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E CONCEITUAÇÃO

Desde os primórdios, a luta pela sobrevivência têm sido uma das mais frequentes tarefas desempenhadas pelos diversos grupos humanos, sejam solitariamente ou em grupo. Com o passar do tempo, esses agrupamentos ficaram mais sofisticados – fruto da capacidade evolutiva da nossa espécie. Assim, verifica-se a transformação dos bandos em sociedades, deixando de serem nômades e estabelecendo outras formas de viabilizar a sua perpetuação, cada vez mais complexas.

As sociedades – e as organizações, mais recentemente – para garantir melhores condições de sustentação, necessitaram articular ações cada vez mais concatenadas em todas as esferas. No meio militar isto ficou mais evidente. Estes caminhos trilhados consistem no cerne do planejamento, da estratégia.

Atualmente, assistimos a diversas modalidades de competição, seja no ambiente esportivo, na área militar, na política; mas, no meio empresarial vemos um acirramento, uma competição bastante forte, rotineiramente. As várias organizações disputam por espaço, clientela e resultados.

Chiavenato e Sapiro (2009) assinala que “a estratégia é basicamente um curso de ação escolhido pela organização a partir da premissa de que uma futura e diferente posição poderá oferecer ganhos e vantagens em relação a uma situação presente”. Apesar de amplamente difundida e reconhecida, esta não era uma visão que vigorou nos primórdios da Administração. Os primeiros pensadores visualizavam a necessidade de desenvolvimento do ambiente interno, em uma conjuntura em que o mercado funcionava de uma forma aparentemente estável. Após a Segunda Guerra Mundial, este cenário mudou drasticamente – os países ocidentais cresceram muito economicamente e, por consequência, houve uma intensa circulação de riquezas, ocasionando em uma ampliação do consumo.

Sob este pano de fundo que os estudiosos da Administração começaram a desenvolver o planejamento nas empresas, vislumbrando não apenas a face interna das organizações, como também o ambiente que as cercam. Ansoff e McDonnell (apud MÜLLER, 2003) destacam bem estas mudanças, ao afirmarem que “durante os cem anos da empresa, seu problema passou da criação por um empreendedor, da produção em massa até o marketing em massa. Na segunda metade do século passado, os desafios foram ficando mais simultâneos”.

Na década de 1950, Peter F. Drucker estabeleceu a chamada *Administração por Objetivos*, onde “as organizações precisam estabelecer objetivos claros, mensuráveis e encadeados, de forma que toda a estrutura da organização se volte para as ações concretas e práticas que permitirão chegar aos resultados pretendidos” (OLIVEIRA; SILVA, 2006). O seu principal instrumento é o Planejamento Estratégico que, segundo Müller (2003), oferece visão de conjunto, agiliza e fundamenta decisões, estabelece uma direção única, garante melhor capacidade de adaptação, otimiza a alocação de recursos, motiva, melhora o controle e possibilita melhoria contínua.

O pensamento estratégico evoluiu e, por volta dos anos 1980 ampliou os seus horizontes. Surgiu a *Administração Estratégica*, tendo Igor Ansoff como principal expoente. Para Ansoff, mais do que estabelecer objetivos e trabalhar em busca dos resultados organizacionais (centrando a sua análise no ambiente externo), a Administração Estratégica considera a variação de todos os elementos envolvidos no processo – internos e externos – visando, principalmente enfrentar a incerteza cada vez mais reinante.

Há mais de 2500 anos, Sun Tzu – um general chinês – foi o primeiro autor a registrar sobre estratégias militares para vencer exércitos inimigos. Escreveu sobre a melhor forma de analisar o ambiente, compreender seus pontos fortes e fracos, organizar as tropas e executar dos planos traçados. Esta é a base da estratégia – palavra derivada do grego, que significa *a arte do general*.

Estratégia e planejamento são ações em constante sintonia, sobretudo no ambiente empresarial. O planejamento corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo gerente, para serem utilizadas numa situação em que o futuro tende a ser diferente do passado (OLIVEIRA; SILVA, 2006). Uma característica importante do planejamento é que, para fazer o futuro diferente do passado, as ações devem ser tomadas no presente (PEREIRA, 2008). Além dessa, seguem mais algumas características do planejamento (*idem*):

- O planejamento possui caráter abrangente;
- É temporal;
- Envolve escolhas a serem tomadas, para o atingimento dos objetivos traçados, manter o foco em seu negócio e garantir sua sustentabilidade.

O planejamento necessita atender a alguns princípios, a fim de que os objetivos sejam alcançados. De acordo com Oliveira (*apud* OLIVEIRA; SILVA, 2006), são quatro os princípios gerais aos quais os gerentes necessitam ficar atentos:

- Contribuição aos objetivos – o planejamento deve sempre visar o atingimento dos objetivos estabelecidos em sua totalidade;
- Precedência do planejamento – mesmo com uma dinâmica em que todas as atividades administrativas ocorrem diariamente, o planejamento deve vir antes das demais (organização, direção e controle);
- Maior penetração e abrangência – o planejamento pode provocar uma série de mudanças nas características e atividades de uma organização;
- Maior eficiência, eficácia e efetividade – o planejamento precisa maximizar os resultados e minimizar as deficiências, proporcionando à organização uma situação de eficiência, eficácia e efetividade. Chiavenato & Sapiro (2009) exemplifica bem a relação entre eficiência, eficácia e efetividade no quadro reproduzido a seguir:

Quadro 1 – Evolução do processo de planejamento estratégico

EFICIÊNCIA É	EFICÁCIA É	EFETIVIDADE É
<ul style="list-style-type: none"> • Fazer as coisas da maneira certa • Resolver problemas • Salvar recursos aplicados • Cumprir o dever • Reduzir custos 	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer as coisas certas • Produzir alternativas criativas • Maximizar a utilização dos recursos • Obter resultados • Aumentar o lucro 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenar esforços e energias, sistematicamente • Manter-se sustentável no ambiente • Apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo

Fonte: Chiavenato & Sapiro (2009)

Adicionalmente aos princípios gerais, OLIVEIRA & SILVA (2006) destacam alguns princípios específicos, apresentados por Russel Ackoff (1974):

- Planejamento participativo – o principal benefício do planejamento não é o plano, mas o processo empregado. Assim, cabe ao responsável pelo planejamento também facilitar o processo de sua elaboração pela própria organização;
- Planejamento coordenador – todas as áreas envolvidas devem ser estruturadas de forma que atuem com interdependência;
- Planejamento integrado – os vários escalões de uma organização devem ter seus planejamentos integrados;
- Planejamento permanente – a própria turbulência do ambiente exige esta condição, para que a organização mantenha seu valor com o tempo.

Chiavenato e Sapiro (2009) descreve três níveis de planejamento – estratégico, tático e operacional:

Quadro 2 – Três níveis de planejamento

PLANEJAMENTO	HORIZONTE TEMPORAL	ABRANGÊNCIA	CONTEÚDO
Estratégico	Longo prazo	Envolve a organização como um todo; preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional	Genérico
Tático	Médio prazo	Envolve cada departamento, com seus recursos específicos, e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais	Detalhado
Operacional	Curto prazo	Envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas	Específico

Fonte: Chiavenato & Sapiro (2009)

2.2 PROCESSOS E ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico visa não apenas conceber as estratégias, como também cuidar da sua implementação e avaliação. Chiavenato e Sapiro (2009) apresentam dois modelos propostos por importantes estudiosos da Administração, William Glueck e Henry Mintzberg:

No que se refere às etapas relativas à concepção / elaboração da estratégia, vários estudiosos defendem que o desenvolvimento do Planejamento Estratégico – e, conseqüentemente, da Gestão Estratégica – compõe-se de várias atividades, ou etapas. Uma boa representação dessas etapas foi exposta por Müller (2003):

Figura 1 – Método de condução do Planejamento Estratégico



Fonte: Müller (2003)

A seguir serão detalhados estes itens.

- **Identidade Organizacional / Intenção estratégica**

A chamada identidade organizacional por alguns, ou intenção estratégica para outros, representa o início da materialização do sonho do empreendedor; marca aquilo que será a essência da organização (Chiavenato; Sapiro, 2009). É a intenção estratégica que proporciona aos membros da organização a justificativa para a entrega e dedicação na busca de um desempenho que seja único, significativo e superior em relação aos concorrentes (Chiavenato; Sapiro, 2009).

Hamel e Prahalad (1989) (apud Chiavenato; Sapiro, 2009) afirmam que “a intenção estratégica de uma organização tangibiliza a capacidade de sonho e criação, através da sustentação de uma posição competitiva a longo prazo. Para tanto, é necessário que a

cúpula possa a transmitir às pessoas um senso de direção (...), um sentido de descoberta (...) e um sentido de destino.

Algumas questões decorrem após a reflexão da intenção estratégica: a definição do negócio, a missão, visão e valores (ou princípios) da organização.

- **A definição do negócio da empresa**

Chiavenato & Sapiro (2009) afirmam que “um negócio precisa ser visto como um processo de satisfação do cliente e não como um processo de produção de mercadorias”. Ansoff & McDonnell (1993) (apud Muller, 2003) destacam que o negócio reflete os elos comuns que dão coerência e um caráter especial à empresa. Dessa forma, podemos inferir que a definição do negócio traz diversos benefícios à empresa, porque estabelece o seu foco de atuação. Contudo, não pode-se restringir demais, ou limitar as suas atividades apenas no nível dos produtos oferecidos – o que Lewitt definiu como Miopia de Marketing (Chiavenato; Sapiro, 2009).

- **A Missão da empresa**

A missão da empresa representa a sua razão de ser. Oliveira e Silva (2006) afirmam que a missão procura responder às seguintes questões: Que diferença faz, para o mundo externo, ela existir ou não? Qual a necessidade básica que a organização pretende suprir? Qual a motivação básica que inspirou seus fundadores? Emfim, as respostas a estas perguntas buscarão definir para que a empresa serve.

Chiavenato e Sapiro (2009) acrescentam que estabelecer uma missão e declará-la formalmente trazem muitas consequências importantes:

- Ajuda a concentrar o esforço das pessoas para uma direção, ao explicitar os principais compromissos de uma organização;
- Afasta o risco de buscar propósitos conflitantes, evitando desgastes e falta de foco durante a execução do plano estratégico;
- Fundamenta a alocação dos recursos segundo o escopo dado pela missão;

- Estabelece uma atitude de responsabilidades para a execução do plano estratégico ao definir as categorias de tarefas a serem cumpridas;
- Alinha a formulação das políticas à definição dos objetivos organizacionais.

- **A visão da organização**

Criar uma visão de futuro é construir uma imagem viva de um estado futuro, ambicioso e desejável, relacionado com o cliente, a equipe e o acionista, e superior, em algum aspecto importante, ao estado atual (MULLER, 2003). Dentro da Gestão Estratégica, a Visão funciona como uma bússola, mostrando a direção na qual a organização está caminhando (PEREIRA, 2008).

Pereira (2008) destaca alguns elementos dos quais a visão deve ser elaborada:

- Tem que motivar, inspirar os funcionários da organização;
- Precisa ter força, caminhar em direção à grandeza;
- Tem que ser clara e concreta;
- Se adaptar aos valores da organização;
- Ser fácil de comunicar, ser clara e simples, porém poderosa;
- Mostrar aonde a organização quer chegar;
- Ser fácil de ler e entender;
- Abranger o espírito desejado pela organização;
- Ser compacta – pode ser usada para orientar nas decisões;
- Chamar a atenção das pessoas;
- Descrever a situação escolhida para o futuro;
- Poder ser sentida/vivenciada, mexer com as pessoas; e.
- Ser desafiadora, ir além do que é confortável.

Por sua vez, Chiavenato & Sapiro (2009) denotam a existência de premissas para a elaboração da visão e, conseqüentemente, maior alinhamento à visão de negócios:

- Aderência aos fatos reais;
- Descrição concisa, porém poderosa
- Equilíbrio para todos os grupos de interesse
- Esclarece a todos os grupos de interesse a direção dos negócios

- Descreve uma condição futura
 - Motiva os grupos de interesse envolvidos a executarem as ações necessárias
 - Oferece um foco
 - Inspira as pessoas a trabalharem em direção a um conjunto integrado de objetivos
- Princípios (ou valores) da organização

Os princípios da organização (muitos chamam de valores, crenças e outros nomes) são, de acordo com Pereira (2008), elementos que constituem a sua base de sustentação. São eles que orientam as equipes nas suas atividades. Tiffany e Peterson (apud Pereira, 2008) assinalam que “valores claramente definidos podem ajudar a organização a reagir rápida e decisivamente quando ocorrem situações inesperadas. Todos os funcionários devem abraçar os valores da organização”.

Pereira (2008) informa que existem algumas questões que norteiam a elaboração de uma Declaração de Valores:

- O que a organização defende?
- Quais são os comportamentos da organização?
- Como a organização trata os funcionários e os clientes?
- Como incentivamos e valorizamos os funcionários?
- Como a organização é vista pela sociedade em que atua?

2.3 ANÁLISE DO AMBIENTE (EXTERNO E INTERNO)

Também conceituada como Diagnóstico Estratégico (Muller, 2003), a análise ambiental objetiva determinar a situação atual da organização ou sua posição (Oliveira e Silva, 2006). Ansoff e McDonnell (1993) (apud Muller, 2003) destacam que a análise do ambiente “é o procedimento necessário para responder a duas perguntas: (I) como diagnosticar os desafios ambientais futuros com os quais se defrontará a empresa? (II) como determinar a reação estratégica da empresa que garantirá o sucesso?”

De acordo com a Teoria da Contingência, o ambiente é o contexto que permeia a organização e as suas relações podem influenciar-se mutuamente (o ambiente influencia a

organização e vice-versa). Neste contexto, existe o ambiente externo à organização (dividido entre macroambiente e ambiente relacional) e ambiente interno.

Figura 2 – Ambiente Organizacional



Fonte: Chiavenato & Sapiro (2009)

O limite entre o macroambiente e o ambiente relacional, segundo Chiavenato e Sapiro (2009), é definido pela possibilidade da organização influenciar uma dada variável – e conhecer este limiar é de fundamental importância para o desenrolar do processo estratégico.

O macroambiente é caracterizado por ser mais indeterminado e abrangente. São variáveis mais comuns para a maioria dos setores. Em função deste caráter mais amplo, os gestores têm menos condições de agir sobre estes itens. Mesmo assim, torna-se fundamental munir-se de maior informação disponível para fundamentar suas decisões.

O ambiente contextual pode ser analisado considerando seus diferentes aspectos (Chiavenato e Sapiro (2009), e para cada aspecto há indicadores que podem detectar mudanças e tendências. No quadro abaixo temos exemplos desses indicadores, inseridos nos respectivos aspectos:

Quadro 3 – Indicadores do Ambiente Contextual

Demográfico	Tamanho, densidade e distribuição geográfica populacional
	Taxa de mobilidade da população e processo migratório
	Taxa de crescimento e de envelhecimento da população
	Taxa de casamentos, de natalidade e mortalidade
Econômico	Renda real da população
	Taxa de distribuição de renda

	Taxa de crescimento da renda
	Configuração geográfica (globalização)
Político / Legal	Política monetária, tributaria, fiscal e previdenciária
	Legislação tributária, comercial, trabalhista e criminalista
	Política de relações internacionais
	Legislação federal, estadual e municipal
Sociocultural	Hábitos das pessoas em relação a atitudes e suposições
	Crenças e aspirações pessoais
	Relacionamentos interpessoais e estrutura social
	Mobilidade entre classes
Tecnológico	Aplicação em novos campos da ciência
	Programas em pesquisa e desenvolvimento
	Proteção de marcas e patentes
	Nível de pesquisas e desenvolvimento do país
Recursos naturais	Escassez de matérias-primas
	Custo da energia
	Poluição ambiental
	Sustentabilidade

Fonte: Chiavenato & Sapiro (2009)

Da mesma forma como o ambiente contextual, é fundamental um conhecimento acurado das forças externas, mas mais próximas, que influenciam o comportamento da organização.

Müller (2003) destaca vários sistemas desenvolvidos para a análise ambiental na esfera relacional, alguns conceituados como Sistemas de Posicionamento e outros como Sistemas em Tempo Real:

- Cinco Forças Competitivas de Porter;
- Matriz Importância-Desempenho, de Nigel Slack;
- Matriz BCG;
- Matriz GE-McKinsey;
- Administração de Questões Estratégicas;
- Administração de Surpresas.

Além destas, Chiavenato & Sapiro (2009) destacam a matriz SWOT como importante instrumento de apoio à decisão. Para fins didáticos, serão explorados os conceitos da matriz SWOT e do Sistema das Cinco Forças Competitivas, de Michael Porter.

2.3.1 A Matriz SWOT

A matriz SWOT é um método usado para analisar o ambiente externo e interno da organização. A expressão deriva da sigla em inglês representada pelas seguintes expressões:

Quadro 4 – Matriz SWOT

STRENGTHS – Forças	OPPORTUNITIES – Oportunidades
WEAKNESS – Fraquezas	THREATS – Ameaças

Fonte: Chiavenato & Sapiro (2009)

Não existe um marco do surgimento destes conceitos. Sabe-se que Sun Tzu – mais de dois mil anos atrás – já abordava esses termos em sua obra “A arte da Guerra”. No século XX, as principais referências são creditadas ao professor Kenneth R. Andrews e, posteriormente, aos professores de Harvard George A. Smith e C. Roland Christensen, todos na década de 1950.

A análise inicia com a listagem dos itens relativos às forças e fraquezas da organização, oportunidades e ameaças externas à estratégia organizacional. Uma vez listados esses itens ou qualquer outros que sejam relevantes para análise, pode-se interpretar a inter-relação de forças e fragilidades e de oportunidades e ameaças (Chiavenato; Sapiro, 2009). Este entrelaçamento forma a matriz SWOT, conforme se verifica abaixo:

Quadro 5 – As quatro zonas da matriz SWOT

		Diagnóstico Interno	
		Forças	Fragilidades
Diagnóstico Externo	Oportunidades	FORÇAS + OPORTUNIDADES = Abordagem agressiva Aproveitamento da área de domínio da empresa	FRAGILIDADES + OPORTUNIDADES = Abordagem defensiva Manutenção do <i>status quo</i>
	Ameaças	FORÇAS + AMEAÇAS = Abordagem de segmentação Área de aproveitamento potencial	FRAGILIDADES + AMEAÇAS = Abordagem de blindagem Área de risco acentuado

Fonte: Adaptado de Chiavenato; Sapiro (2009)

O principal intuito da matriz SWOT está em analisar as várias possibilidades em que a organização poderá se deparar – tendências, problemas, ocasiões – para, assim, delinear políticas, estratégias e ações para melhor aproveitar o momento ou se defender de adversidades.

2.3.2 As cinco forças competitivas de Porter

Segundo o Pesquisador Michael Porter, a capacidade de geração de margem de uma empresa depende, sobretudo, de como as forças competitivas atuam no setor em que está inserida. Uma boa análise das informações coletadas e produzidas garante uma ótima posição da organização no mercado. O esquema proposto por Porter está na figura abaixo: cinco

Figura 3 - Modelo das cinco forças competitivas de Porter.



Fonte: Chiavenato & Sapiro (2009)

Esse modelo, segundo Chiavenato e Sapiro (2009) permite melhorar a visão periférica do negócio e analisar com mais profundidade a situação competitiva do setor considerando cada um dos seus itens:

- Ameaça de novos entrantes – quando uma nova empresa entra no setor, aumenta a capacidade de produção ao mercado. Isso traz perigos às organizações já existentes, o que as força a aprimorarem seus processos e formas de trabalho;

- Poder de barganha dos fornecedores ou dos compradores – existem setores em que os fornecedores ou os compradores podem exercer poder no mercado. Este fato gera desequilíbrios, ocasionando dependência de um ou de outro;
- Ameaça de produtos substitutos – existem produtos diferentes que podem concorrer em um mesmo setor, com as mesmas funções. Sem o devido cuidado, este fato também pode causar problemas;
- Intensidade da rivalidade entre os concorrentes – existem setores em a concorrência entre organizações é bastante elevada, estimulando grande competitividade.

2.3.3 Objetivos, estratégias e planos de ação

Os tópicos verificados até o momento expuseram as informações relativas à identidade organizacional da empresa e a análise do ambiente onde está inserida. Após esses momentos, a definição dos objetivos organizacionais, das estratégias e dos planos de ação as ações de caráter prático, definindo “aonde queremos chegar”, “o que fazer” e “como fazer”.

- **Objetivos**

Bueno (2007) assinala que objetivo é um fim que se quer atingir; objeto de uma ação, ideia ou sentimento. Para uma corporação, um objetivo pode se traduzir em resultados como lucro ou participação no mercado. Os *stakeholders* também podem possuir objetivos para esta mesma corporação: os acionistas querem dividendos; os clientes desejam comprar produtos de qualidade e ter uma relação positiva e honesta com a empresa; aqueles que trabalham na empresa desejam a sua sustentabilidade, para que a relação de trabalho possa continuar a bom termo; seus fornecedores almejam que as vendas aumentem, para lhe fornecer mais insumos e mercadorias, assim como o governo, para render mais impostos.

Estrategicamente falando, estabelecer objetivos é parte muito importante da Gestão, pois, segundo Chiavenato & Sapiro (2009), nos guiarão para:

- Legitimar a existência da organização;
- Tomar decisões;
- Consistir organizacionalmente;
- Tornar a organização eficiente;

- Avaliar o desempenho;
- Manter a racionalidade.

Contudo, certas condições precisam ser atendidas para garantir sua efetividade (Chiavenato e Sapiro, 2009):

- Os objetivos devem ser específicos e mensuráveis;
- Eles devem cobrir todas as áreas de resultado da organização;
- Devem ser desafiadores, mas realistas;
- Devem ser definidos para um determinado período de tempo;
- Devem ser ligados a recompensas;
- Devem ser adequadamente comunicados, em todos os níveis da organização.

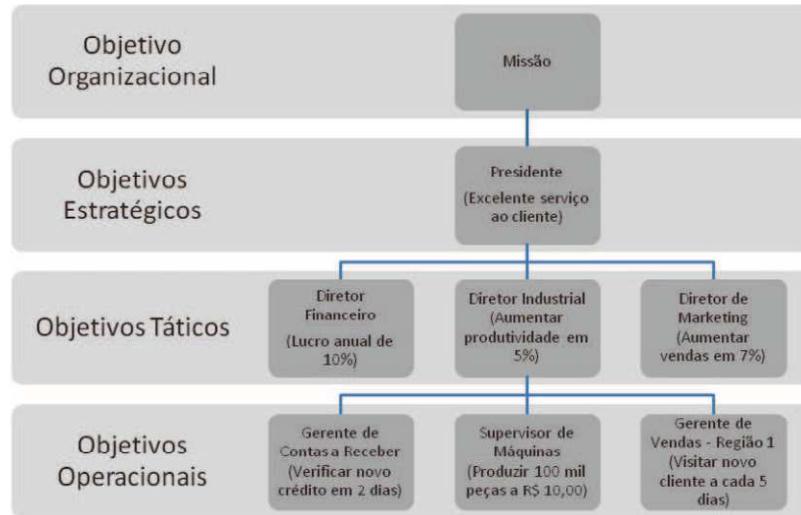
Da mesma forma que os objetivos devem ser comunicados a todos os envolvidos, eles precisam também se comunicar entre si – sejam os objetivos mais ligados à missão da organização – os objetivos estratégicos – ou aqueles mais ligados à base ou aos próprios funcionários, os objetivos operacionais. Este tipo de ligação é chamada de interação vertical de objetivos. Adicionalmente, os objetivos também atuam conjuntamente no mesmo plano hierárquico – ou seja, interagem horizontalmente. Neste sentido, é importante o estabelecimento de um relacionamento recíproco entre departamentos e pessoas (CHIAVENATO ; SAPIRO, 2009).

Figura 4 – Interação vertical de objetivos



Fonte: Adaptado de Chiavenato; Sapiro (2009)

Figura 5 – Interação horizontal de objetivos



Fonte: Adaptado de Chiavenato; Sapiro (2009)

- **Elaboração de estratégias**

Após delineados os objetivos corporativos, caberá a definição das estratégias, com vistas a estabelecer os meios para atingir os objetivos – reunir, alocar e otimizar os recursos disponíveis, bem como melhor aproveitar as competências e habilidades das pessoas para aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças.

Porter (1997) destaca as Estratégias Genéricas como posição para a busca da vantagem competitiva, cujo posicionamento pode ser verificado no quadro a seguir.

Quadro 6 – Estratégias genéricas de Porter

		Vantagem competitiva	
		Custo	Diferenciação
Escopo Competitivo	Objetivo Amplo	Liderança em custos	Diferenciação
	Objetivo Restrito	Foco em custos	Foco em diferenciação

Fonte: Müller (2003)

Enquanto isso, que Chiavenato e Sapiro (2009) afirmam que – para manter esta vantagem – a organização deverá buscar um de três conjuntos de estratégias, alinhados às suas políticas organizacionais: excelência operacional, liderança de produto e intimidade do

cliente. Abaixo estão algumas premissas estratégicas para as organizações segundo o conjunto de estratégias acima.

Quadro 7 – Premissas para as estratégias operacional, de inovação e relacionamento

	PREMISSAS PARA AS ESTRATÉGIAS DE EXCELÊNCIA OPERACIONAL	PREMISSAS PARA AS ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO E RELACIONAMENTO
RECURSOS		
Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase na conformidade e compromisso 	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase na originalidade
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento financeiro dos negócios atuais 	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento requer capacidade financeira
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria do produto e dos processos 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de novos produtos e novas tecnologias
ORGANIZAÇÃO		
Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação centralizada e funcional • Cadeia vertical para decisões e comunicação • Vendas e operações são funções dominantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação descentralizada para produtos • Rede de influência e comunicação • Uso de projetos e forças-tarefas Marketing e P&D são funções dominantes
Controle	<ul style="list-style-type: none"> • Orçamentos e planos detalhados e revistos em pequenos intervalos estreitos 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento amplo sobre objetivos
Padrões	<ul style="list-style-type: none"> • Metas individuais ou grupais baseadas em comparações externas 	<ul style="list-style-type: none"> • Metas genéricas baseadas em comparações externas
Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensas sobre desempenho individual e grupal • Promoções devidas a planos executados 	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensas para desempenho nos negócios • Promoção por resultados inovadores • Recompensas para tomadores de risco
Políticas e processos	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de tomada de decisão do topo estabelecem pistas claras de carreira 	<ul style="list-style-type: none"> • Processos decisórios ascendentes e descendentes • Uso de políticas claras
Ambiente de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Orgulho quanto à precisão • Ênfase quanto aos custos, entrega e qualidade • Horas regulares de trabalho e descanso 	<ul style="list-style-type: none"> • Orgulho em ser o primeiro com ideias brilhantes • Trabalho e descanso por preferências individuais

Fonte: Chiavenato & Sapiro (2009)

Igor Ansoff também propõe um modelo estratégico, calcado na análise do mercado e dos produtos que compõem o portfólio da organização como itens indispensáveis para a obtenção de lucros. A chamada Matriz de Crescimento de Produto/Mercado é assim exemplificada.

Quadro 8 – Matriz de Crescimento de Produto / Mercado

	PRODUTOS ATUAIS	NOVOS PRODUTOS
MERCADOS ATUAIS	Estratégia de penetração (A organização tenta vender mais dos seus produtos atuais para os seus mercados atuais)	Estratégia de desenvolvimento de produto (Exige que a organização desenvolva novos produtos para vender nos seus mercados atuais)
NOVOS MERCADOS	Estratégia de desenvolvimento de mercado (A organização continua a vender seus produtos atuais, mas também para novos mercados)	Estratégia de diversificação (A organização desenvolve novos produtos para vender em novos mercados)

Fonte: Chiavenato & Sapiro (2009)

- **Planos de Ação**

Após definidos os planos e estratégias, os planos de ação os colocarão em prática. Contudo, não se trata de uma etapa simples. A elaboração desses planos – assim como a sua execução – são bastante complexos e decisivos, pois daí pode-se determinar o sucesso (ou o fracasso) de todo o Planejamento Estratégico.

Chiavenato & Sapiro (2009) elencam alguns aspectos fundamentais para esta etapa e, conseqüentemente, para a sua execução:

- Liderança estratégica – não só o presidente deve estar completamente engajado com a identidade organizacional e com a estratégia adotada, mas todos os líderes também devem compartilhar desta orientação;
- Comunicação e orientação – todos devem ser devida, continua e claramente informados sobre como transformar a estratégia em resultados, para assim estar devidamente integrados ao processo;
- Adequação da estrutura organizacional – a estrutura deve servir à estratégia;
- Ajuste da cultura organizacional – visando facilitar e incentivar os relacionamentos, a construção de equipes de excelência, o cumprimento de metas e objetivos, assim como o reconhecimento pelo seu atingimento;

- Abertura no estilo de gestão – com a adoção de uma liderança democrática e renovadora, de práticas como o *coaching*, *mentoring* e outros meios para desenvolver o aprendizado das equipes;
- Participação e engajamento das pessoas – as pessoas devem ser sempre parte decisiva no processo de gestão estratégica. Este processo precisa envolver um clima de harmonia que permita sua execução e alcance dos resultados.

2.4 O BALANCED SCORECARD (BSC)

Um dos principais instrumentos da gestão estratégica foi desenvolvido pelos pesquisadores Norton e Kaplan, o *Balanced Scorecard*. Publicado em 1992 na Harvard Business Review, o BSC é uma ferramenta que aglutina diferentes perspectivas, mostrando que a gestão – desde aquela época – se apresentaria de forma mais complexa, exigindo maior habilidade dos gestores nesta interdisciplinaridade.

Muller (2003) destaca que “o BSC é um meio de transmitir a visão em objetivos claros, traduzidos no sistema de medição de desempenho. (...) O BSC permite que a organização alinhe todos os seus recursos com as suas estratégias”.

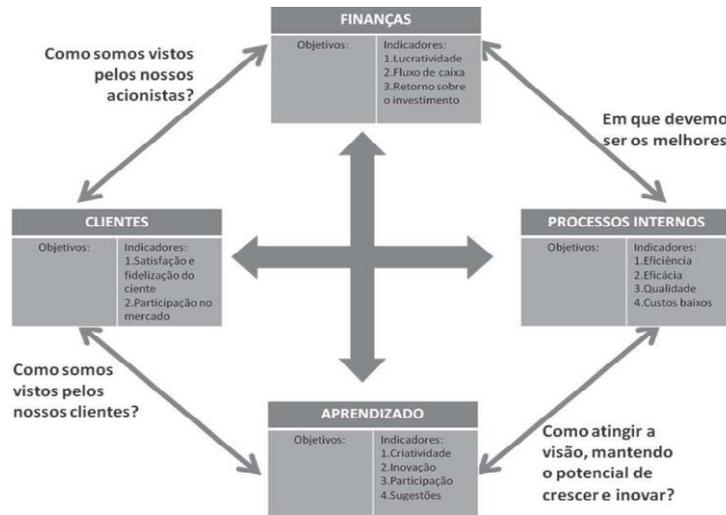
O BSC se baseia nas seguintes perspectivas:

- Perspectiva financeira: por este horizonte, a empresa mostra se a estratégia executada está ajudando para a geração de resultados;
- Perspectiva do cliente: verifica como a organização é vista pelo cliente e como ela pode atendê-lo da melhor forma possível;
- Perspectiva dos processos internos: neste ponto, a organização busca mostrar se as operações e os processos estão alinhados à estratégia, visando gerar resultados com excelência;
- Perspectiva da inovação e aprendizagem: essa perspectiva visa mostrar se a organização é capaz de enfrentar as incertezas, o que e como deverá aprender para continuar crescendo.

A própria definição do termo – traduzido como “Placar Balanceado” – mostra que o principal objetivo do instrumento é equilibrar as ações estratégicas a serem tomadas pela organização, potencializando as perspectivas das quais tem maior força e minimizando as que possuem maior fragilidade. É um sistema voltado para o comportamento e não para o controle. Seus indicadores serão direcionados para o futuro e para a estratégia organizacional

em um sistema de contínua monitoração (Chiavenato; Sapiro, 2009), conforme podemos ver a seguir.

Figura 6 – As dimensões do Balanced Scorecard em função da estratégia



Fonte: Chiavenato & Sapiro (2009)

Figura 7 - Exemplos de indicadores para as perspectivas do BSC

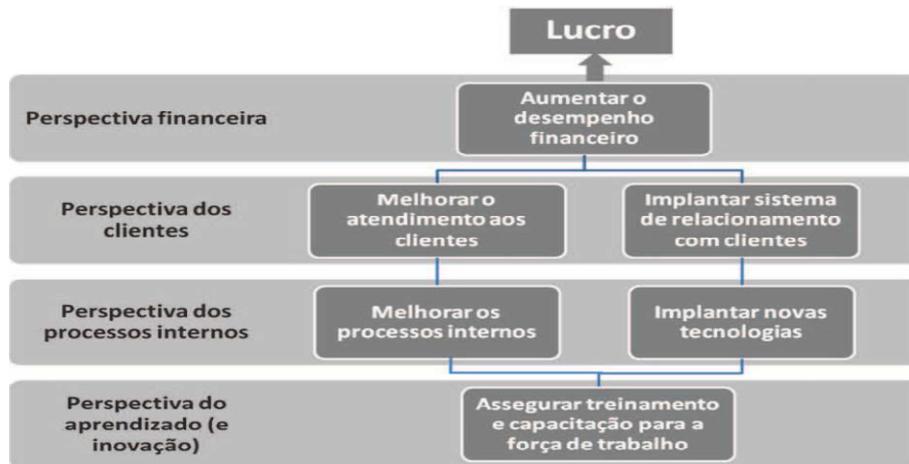


Fonte: Chiavenato & Sapiro (2009)

Para a consecução dos objetivos previstos, o BSC não pode ser montado sem que a estratégia seja claramente delimitada e comunicada a todos os colaboradores da empresa, em todos os níveis. Sem esta premissa, corre-se o grande risco de que as ações traçadas não

coadunem com as metas traçadas no Planejamento Estratégico. Um importante instrumento para este processo é o Mapa da Estratégia – um desdobramento das estratégias pelas perspectivas do BSC, e em cada uma delas são associadas metas do negócio e indicadores, que mostrarão o seu cumprimento ou não.

Figura 8 – Relação de causa e efeito dentro das perspectivas do BSC



Fonte: Chiavenato & Sapiro (2009)

Além do mapa, deve-se montar o placar balanceado – que consolidará as quatro perspectivas, com seus respectivos objetivos, indicadores, metas e ações encadeados.

Figura 9 – Matriz do Balanced Scorecard

Perspectivas	Mapa da estratégia	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Ações
Financeira		Crescimento do negócio Participação no mercado	Lucro operacional Crescimento do negócio	Aumento de 20% no lucro Aumento de 12% no faturamento	Aumento dos pontos de venda Expansão do crédito
Clientes		Satisfação do cliente Fidelização do cliente	% de retenção de clientes % satisfação de clientes Crescimento vendas/ano	Aumento de 50% na retenção Aumento de 15% na satisfação	Intensificação da propaganda Ampliação de vendedores Implantação do atendimento ao cliente
Processos Internos		Melhoria da qualidade da fabricação Maior eficiência	% de produtos fabricados sem defeitos	Melhoria de 30% na qualidade Aumento de 10% na eficiência	Programa de qualidade total Programa de produtividade
Aprendizado e Inovação		Treinar e equipar o pessoal Maior motivação do pessoal	Produtividade do pessoal Melhoria do clima organizacional	Aumento de 10% na produtividade Melhoria do clima organizacional	Implantação da Universidade Corporativa Aumento de treinamentos

Fonte: Chiavenato & Sapiro (2009)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa é, segundo Lakatos e Marconi (1991), “um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”. Já Andrade (2009) – em diálogo com Gil (1987) e Cervo e Bervian (1983) – estabelece que a pesquisa é “o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”.

De uma forma geral, podemos caracterizar a pesquisa pelos seguintes aspectos:

- Finalidade – a pesquisa pode ser conceituada como **pura**, quando destina-se apenas para a obtenção de conhecimentos; ou **aplicada**, quando busca-se “contribuir para fins práticos, pela busca de soluções para problemas concretos” (Andrade, 2009, p.112);
- Natureza – o trabalho pode ser **original** – uma pesquisa realizada pela primeira vez, com novas descobertas; ou um **resumo de assunto**, quando se fundamenta em trabalhos já existentes;
- Objetivos – a pesquisa pode-se classificar em **exploratória, descritiva e explicativa**. A pesquisa é exploratória quando pretende trazer maiores dados sobre um assunto; é descritiva quando “o pesquisador procura conhecer e interpretar a realidade, sem nela interferir para modificá-la” (Rudio...); e é explicativa (ou experimental) quando seu principal intento é “aprofundar o conhecimento da realidade, procurando a razão, o porquê das coisas” (Andrade, 2009...);

Objeto – a pesquisa pode-se valer de **documentação direta** (pesquisa de campo ou em laboratório), ou de **documentação indireta** (pesquisa bibliográfica e documental)

.2 MICROCRÉDITO E MICROFINANÇAS

Vários conceitos são atribuídos ao termo Microcrédito, assim como Microfinanças. Souza (2010) entende microfinanças como “a oferta de crédito e serviços financeiros para a população de baixa renda, que, geralmente, é excluída dos bancos tradicionais, sendo o microcrédito a principal atividade do segmento de microfinanças”. Souza, em seguida, traz o conceito de microcrédito exposto por Barone *et al.* onde

o microcrédito compreende os empréstimos em pequenos montantes concedidos de modo ágil aos trabalhadores informais e por conta própria, que, geralmente, não têm acesso aos bancos tradicionais, inclusive pela impossibilidade de ofertar garantias reais, mas que desempenham alguma atividade produtiva, mesmo que de baixa formalização (BARONE *et al.*, 2002; *apud* SOUZA, 2010)

Neri *et al* (2008) afirmam que o microcrédito se encaixa no campo das microfinanças e envolve o fornecimento de crédito a clientes não atendidos pelo setor bancário tradicional, abarcando apenas o setor de empréstimos. Já microfinanças referem-se a uma gama de serviços financeiros diversos, que incluem microcrédito, micropoupanças, microsseguros, crédito imobiliário, remessas de imigrantes, para citar apenas os principais.

Já o Banco Mundial (*apud* MARTINS; WINOGRAD; SALLES, 2002) prefere conceituar Microfinanças observando que elas se caracterizam por:

- Oferecer pequenos empréstimos, tipicamente para capital de giro;
- Fazer análise de crédito informal;
- Oferecer alternativas à apresentação de bens em garantia, tais como grupos de garantia solidária ou mecanismos de poupança compulsória;
- Dar acesso contínuo a empréstimos de valor crescente com base no histórico de pagamento;
- Utilizar formas simplificadas de concessão e acompanhamento de empréstimos;
- Oferecer formas seguras de poupança

O Microcrédito Produtivo possui uma clara oposição ao Microcrédito para consumo. Enquanto o Microcrédito para o consumo está largamente difundido em várias formas, como o crédito consignado ou o cartão de crédito, o Microcrédito Produtivo é concedido para viabilizar ao tomador o desenvolvimento de uma atividade econômica, seja

como pessoa física ou pessoa jurídica (através do Microempreendedor Individual, por exemplo).

Por fim, quando se fala em Microcrédito Produtivo Orientado denota que este crédito é concedido de forma acompanhada, em que o tomador do empréstimo recebe instruções para melhor gerir seu negócio; noções de economia, marketing e gestão financeira são algumas das orientações prestadas dentro deste segmento.

A Lei Federal n. 11.110/2005 fixa o marco regulatório do Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado. Em seu artigo 1º, § 3º está a conceituação adotada para o Microcrédito Produtivo Orientado:

Para os efeitos desta Lei, considera-se microcrédito produtivo orientado o crédito concedido para o atendimento das necessidades financeiras de pessoas físicas e jurídicas empreendedoras de atividades produtivas de pequeno porte, utilizando metodologia baseada no relacionamento direto com os empreendedores no local onde é executada a atividade econômica, devendo ser considerado, ainda, que:

- I - o atendimento ao tomador final dos recursos deve ser feito por pessoas treinadas para efetuar o levantamento socioeconômico e prestar orientação educativa sobre o planejamento do negócio, para definição das necessidades de crédito e de gestão voltadas para o desenvolvimento do empreendimento;
- II - o contato com o tomador final dos recursos deve ser mantido durante o período do contrato, para acompanhamento e orientação, visando ao seu melhor aproveitamento e aplicação, bem como ao crescimento e sustentabilidade da atividade econômica; e
- III - o valor e as condições do crédito devem ser definidos após a avaliação da atividade e da capacidade de endividamento do tomador final dos recursos, em estreita interlocução com este e em consonância com o previsto nesta Lei.

3.3 A GERENCIA DE MICROFINANÇA URBANA

A Gerência de Microfinança Urbana compreende o núcleo de coordenação das 38 equipes de atendimento do Programa no Estado, domiciliadas nas 13 Unidades e mais 17 postos de atendimento e 2 pontos avançados (com apoio das prefeituras dos municípios de Caaporã e Cuité).

Suas principais funções são de prover suporte às equipes nas áreas de logística, recursos humanos, processos e negócios, acompanhar o cumprimento das diversas demandas.

A Gerência é composta pelos seguintes membros:

- Gerente de Microfinanças
- Gerente de Negócios de Microfinanças
- 4 Assessores Administrativos
- 3 Assessoras de Recursos Humanos
- 2 Assessores Técnicos em Monitoração
- 2 Jovens Aprendizes

Nas Unidades e Postos de Atendimento estão lotados cerca de 340 colaboradores (coordenadores, assessores de microcrédito, assessores administrativos e jovens aprendizes) nas treze Unidades.

3.4 EXPERIÊNCIA NO ESTÁGIO DA GERENCIA DE MICROFINANÇAS

Cabe destacar a importância da observação para a pesquisa. Como ressalta Lakatos e Marcone (1991), a observação não está restrita “apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos e fenômenos que se desejam estudar”. Ela propicia um contato muito mais direto com a realidade, sendo um importante meio de investigação das Ciências Sociais. Esse contato facilita o contato, é mais direto e explícito que outras técnicas; entretanto, pode ser mais suscetível a fatores imprevistos.

Existem várias modalidades de observação, de acordo com Lakatos e Marcone (1991):

- Segundo os meios utilizados, pode ser:
 - Estruturada – quando utiliza instrumentos de coleta de dados;
 - Não estruturada – sem o uso de meios técnicos para coletar dados;
- Segundo a participação do observador:
 - Não participante – quando o observador não se integra ao grupo ou realidade estudada – apenas observa “de fora”;
 - Participante – quando o observador se incorpora ao grupo pesquisado;

- Segundo o número de observações, pode ser individual ou em equipe;
- Segundo o lugar onde se realiza, pode ser um trabalho de campo (na vida real) ou em laboratório.

Dado este rol de itens, pode-se distinguir esta pesquisa pelos seguintes atributos:

- É uma pesquisa aplicada;
- Trata-se de uma pesquisa exploratória e explicativa;
- Seu principal objeto é a documentação indireta;
- Caracteriza-se por uma observação estruturada, participante, realizada em equipe e como um trabalho de campo.

Detalhamento da metodologia da pesquisa

Pesquisa bibliográfica – para o levantamento teórico

Estudo de caso e pesquisa participante – para a parte prática

Explicação do estudo do caso

Baseados no aprendizado da formatação do Planejamento Estratégico em 2014, para o ano de 2015 estabelecemos a seguinte metodologia:

- Realizamos duas reuniões de preparação da equipe da Gerência de Microfinanças, sendo a primeira no dia 03/10/2014 e a segunda em 03/12/2014. Elas tiveram a seguinte pauta:
 - Na primeira reunião fizemos um momento de avaliação dos projetos realizados em 2014, e iniciamos o processo de formatação de nossas ações e projetos para 2015
 - Na reunião seguinte concluímos a formatação de ações e projetos da Gerência e, já com subsídios do Planejamento Estratégico da Instância Superior, formatamos o processo de planejamento com as Unidades;

- Delineamos as etapas a serem cumpridas para a realização do Planejamento Estratégico nas Unidades, a saber:
 - Definimos a estrutura do roteiro a ser utilizado:
 - Cenários (Econômico, Político, Nacional e Local);
 - Identidade Organizacional (Missão, Visão, Valores, Proposta de Valor);
 - Diretrizes para 2015
 - Matriz SWOT;
 - Projetos e Ações Estratégicas para 2015
 - Metas Totais para 2015
 - Estabelecemos cronograma e divisão de facilitadoras da Gerência Estadual para participação nos eventos das Unidades;
 - Definimos que o exercício prático a ser realizado junto com a Unidade nestas reuniões teria como objetivos definir o diagnóstico interno e externo da Unidade, através da matriz SWOT, e a concepção das ações a serem realizadas para o atingimento dos objetivos.
- Após as reuniões, reunimos os documentos resultantes para consolidação no Planejamento Estratégico da Gerência – cujas informações estarão descritas a seguir.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Após realizadas as reuniões junto às Unidades, foram definidos os conceitos e dados abaixo:

4.1 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

- Missão

Contribuir para o desenvolvimento socioeconômico dos (as) empreendedores (as) paraibanos, por meio de produtos e serviços de microfinanças e orientação empresarial, de forma sustentável, adequada, rápida e acessível.

- Visão

Ser referência estadual no segmento de Microfinanças, pela amplitude, impacto social e excelência no atendimento das necessidades dos empreendedores paraibanos.

- Valores

- Confiança
- Ética
- Inovação
- Compromisso
- Superação

- Proposta de valor (Definição do Negócio)

Participar, juntamente com os empreendedores paraibanos, dos momentos de realização dos seus sonhos.

- Análise do Ambiente

Ao fazermos o diagnóstico ambiental que permeia a Gerência de Microfinanças, destacam-se os pontos a seguir:

- Cenário Econômico

No Brasil:

- Alta da Inflação
- retração do crescimento econômico
- alta dos preços
- Menor patamar do Indicador de Clima Econômico, calculado pela Fundação Getúlio Vargas, desde 1991
- Endividamento alto
- Mercado informal cresce no Brasil
- O orçamento do Programa Bolsa Família equivale a 0,46% do Produto Interno Bruto (PIB); um gasto adicional de 1% do PIB no programa gera aumento de 1,78% na atividade econômica e de 2,4% no consumo das famílias;

No mundo:

- Recuperação lenta da economia dos Estados Unidos;
- A China e a Europa tampouco apontam retomada no curto prazo;
- 2015 pode ser um ano preocupante.

- Cenário Político

- Maior cobrança social
- necessidade de reforma política, diálogo com a sociedade,
- austeridade fiscal
- Maior exigência da sociedade pela regulamentação e moralização: As manifestações ocorridas ao longo de 2013 mostram uma população mais exigente e atenta;

- Cenário Climático

- Estudo prevê secas longas e severas: a pesquisa foi divulgada pouco antes de a cúpula da ONU negociar novas metas contra o aquecimento global.

- 1.484 municípios nordestinos e do norte de Minas Gerais estão em situação de emergência devido à seca, afetando 10,67 milhões de pessoas;
- Cenário Demográfico
 - Classe C deixa de puxar consumo no Brasil pela 1ª vez em cinco anos
 - Envelhecimento da População: Menor fecundidade, menor mortalidade; Maior expectativa de vida da população, incremento de qualidade de vida; Vida produtiva ativa na terceira idade e responsabilidade financeira da família - Projeção: 26,7% de idosos em 2060 - 58,4 milhões
 - Três milhões e meio de pessoas saíram da pobreza em 2012 e 1 milhão da extrema pobreza, devido o aumento da renda do trabalho e o impacto do Bolsa Família;
 - Aumento no uso das mídias sociais;
 - Empreendedoras no lar. Estudos mostram que é crescente o número de mulheres que empreendem nas suas casas no Brasil;
 - os consumidores passam a exigir produtos e serviços de melhor qualidade;
- Tendências do Mercado Financeiro
 - Sistema inovador para efetuar compras pelo celular: substituir os cartões de crédito por uma “identidade virtual financeira”;
 - Lançados cartões com tecnologia por aproximação
 - Bancos investem em biometria para o mercado financeiro
 - Segundo a Febraban, a utilização do internet banking cresce a passos largos e já é o canal preferencial de 39% dos brasileiros;
 - Brasil pode superar 20 milhões de clientes de mobile banking em 2015;
 - 29% das classes C, D e E no Brasil têm smartphone, diz pesquisa: 17% da população da classe C possui um smartphone;

4.2 ANÁLISE SWOT

- Forças
 - Parcerias internas e externas
 - Experiência de mais de 15 anos
 - Grande base de clientes
 - Metodologia consolidada
 - Marca Crediamigo consolidada

- Reconhecimento nacional e internacional
 - Integração com as políticas públicas
 - Ações descentralizadas de divulgação do Programa (Demandas de Comunicação)
 - Cultura de Resultados
 - Qualidade da carteira
 - Modelo de capacitação Interna
 - Atuação descentralizada dos Postos de Atendimento, em relação ao uso da tecnologia
 - Participação das mulheres na carteira ativa
 - Credibilidade
 - Capacidade de realizar parcerias estratégicas
 - Profissionais experientes e conhecedores em Microfinanças
 - Paixão pelo que faz
 - Capacidade de superação
 - Aumento da capilaridade por meio do atendimento personalizado
 - Alinhamento do planejamento: transparência e resiliência
 - Orientação ao cliente
- Fraquezas
- Aprimorar a gestão das ações corretivas relacionadas com a *compliance*
 - Possibilitar uma maior automação na recuperação das Informações Gerenciais
 - Aprimorar a gestão com foco em controle, conformidade de processos, pessoas e resultados
 - Desenvolver alternativas que minimizem o grande fluxo de clientes nas agências
 - Melhorar a distribuição dos desembolsos e reembolsos ao longo do mês
 - Atualizar o cadastro dos clientes e dedicar maior atenção no início do processo cadastral
 - Intensificar a utilização dos cartões de débito pelos nossos clientes
 - Recuperar um volume maior de operações em atraso
 - Aumentar a capilaridade de atendimento
 - Fragilidades da tecnologia da informação
 - Lentidão no processo de atendimento ao cliente, principalmente nos momentos de desembolso
 - Baixa capilaridade para reembolso

- Defasagem dos canais de comunicação colaborativos e ineficiência da estrutura para analisar a informação
 - Suprimento de mobiliário lento
 - Espaço físico insuficiente
 - Rede de ATM's internos insuficientes
 - Ausência de campanha nas mídias dos grandes centros urbanos
 - Ausência de uma política para eventos locais e de capacitação para os clientes
 - Elevação do risco operacional em função das falhas no sistema
- Oportunidades
- Novos produtos para o mercado financeiro
 - Atuação junto ao Empreendedor Individual
 - Sinergia com os Programas voltados para a redução da pobreza
 - Fortalecimento da percepção do microcrédito como instrumento de transformação social
 - Maior visibilidade para as classes emergentes (programas TV, produtos específicos, etc)
 - Novas plataformas de negócios
 - Mídias sociais
 - Uso da tecnologia para incremento da produtividade
 - Ampliação das parcerias com correspondentes bancários
 - Parcerias com o Sebrae e outras entidades
 - Parcerias com grandes redes para gerar valor agregado (ex. instituições educacionais)
 - Feiras regionais
 - Parcerias privadas (avon, natura, etc.)
 - Perspectiva de crescimento do mercado informal
 - Tecnologia POS (maquineta leitora de cartões) acessível aos empreendedores informais
- Ameaças
- Aumento dos concorrentes – Oferta de crédito pelos canais oficiais e substitutos

- Tendência de retração do consumo
 - Endividamento da população
 - Perda de Clientes
 - Tecnologia de atendimento dos concorrentes
 - Violência generalizada (campo e cidade)
 - Adversidade climática, sobretudo no semiárido
 - Deficiência de transporte público
- Delineamento das Estratégias
 - Objetivos
 - Objetivos organizacionais
 - Continuar sendo referência em Microfinanças
 - Manter a atenção voltada para o público de baixa renda
 - Objetivos estratégicos
 - Aumentar a integração com programas governamentais (Bolsa Família)
 - Aumentar a integração com programas governamentais (Empreendedor Individual)
 - Melhorar a qualidade da carteira ativa emprestada
 - Manter a liderança no segmento de microfinanças
 - Ampliar o relacionamento com os clientes
 - Elevar o nível de satisfação dos clientes
 - Favorecer o repasse de informações estratégicas, compartilhamento de informações e o alinhamento organizacional
 - Aprimorar processo de educação continuada e desenvolvimento de pessoas
 - Aprimorar processo de compliance
 - Aprimorar fluxo de desembolsos
 - Objetivos táticos
 - Realizar 1 evento com o público do Bolsa Família em cada município do Estado em 2015
 - Realizar 2 eventos com os empreendedores individuais em 60 municípios do Estado em 2015

- Attingir, no máximo, 1% das carteiras expostas a risco de perda
 - Aumentar o montante de desembolsos na razão de 20% em relação a 2014
 - Redução dos estoques de cartões em 50%
 - Redução das evasões em 30%
 - Realizar 9 oficinas virtuais em 2015
 - Oportunizar – pelo menos – 350 oportunidades de capacitação em 2015
 - Attingir, pelo menos, 90% de conformidade nas propostas de crédito
 - Limitar em 8% o percentual máximo diário de desembolsos
- Objetivos operacionais
- Articular com gestores municipais e estaduais do Programa a realização de evento de divulgação do Programa nos municípios
 - Articular com gestores municipais, Associações Comerciais e SEBRAE para a realização de eventos de divulgação do Programa nos municípios
 - Acompanhamento dos clientes de acordo com a metodologia do programa
 - Realização de todas as etapas do processo de cobrança, desde o primeiro dia de atraso
 - Tomar todas as medidas para impedir que as operações atinjam 30 dias de atraso (carteira de risco) ou 90 dias (fluxo de perda)
 - Aumentar o valor médio ativo por cliente em 13% - em relação a 2014
-
- Atualizar os cadastros com números de telefones celulares, para envio de SMS aos clientes
 - Realização de eventos específicos para entrega massiva de cartões
 - Utilizar informativos nas liberações e anexá-los aos carnês
 - Realizar eventos para recuperação de clientes
 - Gerir o atendimento de modo que os clientes recebam seus recursos dentro do prazo regulamentar
 - Realizar orientação empresarial e ambiental, através de eventos mensais nas jurisdições
 - Organizar material instrucional para realização das oficinas, relacionando às principais dúvidas e problemas operacionais
 - Realizar LNT (levantamento de necessidade de treinamento), para os cursos da CVA.

- Encaminhar mensalmente os cursos ofertados pela CVA, de acordo com as vagas estabelecidas e a opção de curso dos colaboradores.
- Encaminhar mensalmente sugestões de cursos externos, a exemplo dos cursos do SEBRAE, cursos online, entre outros.
- Cumprir prazos de entrega
- Preenchimento correto dos formulários
- Receber apenas documentos legíveis
- Inserir documentação correta no sistema de cadastro
- Cumprimento dos prazos de liberação (desembolsar no dia em que o grupo paga a última parcela)
- Agendamento antecipado das renovações

4.3 SOLUÇÃO PARA A PROBLEMATIZAÇÃO

O Plano de Ação da Gerência de Microfinanças está calcado no instrumento Balanced Scorecard, destacado no Placar Balanceado a seguir.

Quatro 10 – Mapa estratégico da Gerência de Microfinanças

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Ações
Financeira	Manter a liderança no segmento de microfinanças	Valores desembolsados	Aumentar o montante de desembolsos na razão de 20% em relação a 2014	Aumentar o valor médio ativo por cliente em 13% - em relação a 2014; Aumentar a base de clientes ativos em 12% em relação a 2014
Financeira	Melhorar a qualidade da carteira ativa emprestada	Percentual da carteira exposto a risco de perda das Unidades	Atingir, no máximo, 1% das carteiras expostas a risco de perda	Realização de todas as etapas metodológicas de concessão, acompanhamento e cobrança – esta, inclusive, a partir do primeiro dia de atraso; Tomar todas as medidas para evitar que as operações atinjam 90 dias de inadimplemento;

Financeira	Aumentar a integração com programas governamentais (Empreendedor Individual)	Realização de eventos com os Empreendedores Individuais nos municípios	Realizar 2 eventos com os empreendedores individuais em 60 municípios do Estado em 2015	<p>Entrar em contato com o gestor dos escritórios do SEBRAE no Estado (João Pessoa, Araruna, Cajazeiras, Campina Grande, Guarabira, Monteiro, Patos, Pombal e Sousa) para articular eventos (com periodicidade semestral) nas cidades onde estão localizadas as Unidades e Postos do Crediamigo – até o dia 31/03/2015;</p> <p>Articular com gestores municipais, Associações Comerciais para a realização de eventos articulados com o SEBRAE, pelo menos, 30 dias antes da sua realização;</p> <p>Realizar o primeiro evento com Empreendedores Individuais até o dia 31/05/2015 e o segundo até o dia 31/10/2015;</p>
Financeira	Aumentar a integração com programas governamentais (Bolsa Família)	Realização de eventos com o público do Bolsa Família nos municípios	Realizar 1 evento com o público do Bolsa Família em cada município do Estado em 2015	<p>Reunir-se com o gestor estadual do Programa Bolsa Família para realização de evento de sensibilização com os gestores municipais até o dia 31/03/2015</p> <p>Articular com gestores municipais do Programa a realização de evento de divulgação do Programa nos municípios</p> <p>Realizar o evento até o dia 30/09/2015</p>
Clientes	Ampliar o relacionamento com os clientes	Quantidade de cartões em estoque nas agências	Redução dos estoques de cartões em 50%	Atualizar todos os cadastros com números de telefones celulares, até o dia 30/06/2015, para viabilizar o envio de SMS aos clientes

Clientes	Elevar o nível de satisfação dos clientes	Diminuição da evasão de clientes das carteiras	Redução das evasões em 30%	<p>Realização de eventos bimestrais específicos para entrega massiva de cartões</p> <p>Utilizar informativos nas liberações e anexá-los aos carnês</p> <p>Realizar, pelo menos, um evento por assessor – mensalmente – visando fidelizar a carteira de clientes;</p> <p>Realizar um evento mensal para recuperação de clientes evadido;</p> <p>Estabelecer cronograma de atendimento, de forma que os clientes recebam – efetivamente – os recursos da renovação do crédito no dia de vencimento da última parcela da operação anterior;</p> <p>Realizar orientação empresarial e ambiental, através de eventos mensais nas jurisdições;</p>
Processos Internos	Aprimorar processo de compliance	Percentual de conformidade das propostas	Atingir, pelo menos, 90% de conformidade nas propostas de crédito	<p>Cumprir prazos de envio das propostas à equipe de Monitoração;</p> <p>Preenchimento correto dos formulários;</p> <p>Receber apenas documentos legíveis;</p> <p>Inserir documentação correta no sistema de cadastro;</p>
Processos Internos	Aprimorar fluxo de desembolsos	Valores diários desembolsados	Limitar em 8% o percentual máximo diário de desembolsos	Estabelecer cronograma de atendimento, de forma que os clientes recebam – efetivamente – os recursos da renovação do crédito no

				<p>dia de vencimento da última parcela da operação anterior;</p> <p>Agendamento antecipado das renovações, de forma que não ultrapasse o percentual diário máximo;</p>
Aprendizado e Inovação	Favorecer o repasse de informações estratégicas, compartilhamento de informações e o alinhamento organizacional	Realização de oficinas virtuais	Realizar 9 oficinas virtuais em 2015 nas videoconferências	Organizar material instrucional para realização das oficinas, relacionando às principais dúvidas e problemas operacionais das equipes;
Aprendizado e Inovação	Aprimorar processo de educação continuada e desenvolvimento de pessoas	Oferta de cursos para os assessores	Oportunizar – pelo menos – 350 oportunidades de capacitação em 2015	<p>Realizar LNT (levantamento de necessidade de treinamento), para os cursos da CVA. – até 30/03/2015;</p> <p>Encaminhar mensalmente os cursos ofertados pela CVA, de acordo com as vagas estabelecidas e a opção de curso dos colaboradores;</p> <p>Encaminhar mensalmente sugestões de cursos externos, a exemplo dos cursos do SEBRAE, cursos online, entre outros;</p>

Fonte: elaborado pelo autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde que a Administração adquiriu caráter científico, e seus expoentes se debruçaram para trazer as contribuições (que tanto lucro trouxeram às organizações), verificou-se que o planejamento, além de redução no índice de erros e na redução de tempos e custos, trouxe enorme vantagem frente aos concorrentes e uma melhor relação entre todos os níveis hierárquicos.

A área de Gestão Estratégica é crucial nas empresas, pois é ela que conduz a organização rumo aos objetivos corporativos. Contudo, revela-se bastante complexa, pois assume elevada responsabilidade não só em apontar as metas, estratégias e indicadores, como também em estabelecer eficaz comunicação entre todos os níveis hierárquicos.

Em relação ao lócus do estudo, considerando os aspectos pertinentes verificados durante a pesquisa, constata-se a existência de peculiaridades que ensejam uma análise mais acurada, a saber:

- A Gerência de Microfinanças está em nível de gestão intermediária. Dessa forma, a concepção da estratégia, em nível global, está a cargo da Direção Geral – cabe à Gerência da Paraíba a construção da estratégia em âmbito estadual;
- Em relação às Unidades de Atendimento no Estado, a Gerência de Microfinanças exerce função de coordenação das ações a serem desenvolvidas pelas Unidades, estando – assim – em um estágio superior. Neste sentido, a Gerência de Microfinança exerce dupla função, de forma complementar – garantir o cumprimento dos objetivos corporativos e estabelecer estratégias para atingi-los. Similarmente, as Unidades de Atendimento também podem exercer tais funções, considerando a relação entre coordenação e assessores de Microcrédito e assessores administrativos.

Entretanto – enquanto a Gerência de Microfinança busca viabilizar a consecução das metas de forma sistêmica – verificou-se que, em 2014, a maioria das Unidades de Atendimento não exerce visão estratégica no desenvolvimento de suas atividades, prejudicando sobremaneira o plano estabelecido em âmbito estadual. A principal motivação para isto deriva-se do predomínio de atividades em nível operacional, fazendo com que as equipes das Unidades tenham atenção excessivamente voltada para o cumprimento de tarefas, em sobreposição ao cumprimento de objetivos. Como exemplo dessa dissociação das tarefas como parte do cumprimento dos objetivos, constatamos que muitas Unidades cancelavam

eventos e demais atividades, inclusive que contavam com a participação de clientes, sem aviso prévio, e não as remaravam – ou alternavam com outras ações.

Para 2015, visando suprir (ou minimizar) esta lacuna, a equipe da Gerência de Microfinanças percorreu todo o Estado no sentido de compartilhar a visão estratégica – para assim obter um processo de planejamento mais integrado, sistêmico e focado. Além disso, buscaremos – acima de tudo – acompanhar as ações acordadas, visando efetivar o cumprimento das ações em todos os níveis, o que – acreditamos – contribuirá para o atingimento dos indicadores pactuados.

Adicionalmente, incorporamos à metodologia um compartilhamento das responsabilidades – muitas das ações estabelecidas terão assessores de microcrédito e assessores administrativos participando da gestão e controle, e não apenas os coordenadores. Isto contribuirá para ampliar o compromisso e a coesão dentro das equipes.

Em suma, percebemos que o processo do Planejamento Estratégico, além de constituir uma etapa indispensável na gestão, também corresponde a importante momento educativo e integrador, ao passo que suscita a necessidade de capacitação, compartilhamento de informações e troca de saberes.

REFERÊNCIAS

BANCO DO NORDESTE. **Crediamigo – Forma de Atuação**. Disponível em: <http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/Produtos_e_Servicos/Crediamigo/gerados/forma_de_atuacao.asp>. Acesso em: 20 maio 2010.

_____. **Relatório Anual Crediamigo 2011**.

Disponível em: <

http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/produtos_e_servicos/crediamigo/docs/relatorio_2011_portugues.pdf>. Acesso em: 13 nov 2014.

_____. **Relatório 2012 - Programas de Microfinanças do Banco do Nordeste**. Disponível em: <

http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/produtos_e_servicos/crediamigo/docs/relatorio_2012_agroamigo_e_crediamigo_final.pdf>. Acesso em: 13 nov 2014.

_____. **Relatório 2013 - Programas de Microfinanças do Banco do Nordeste**. Disponível em: <

http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/produtos_e_servicos/crediamigo/docs/relatorio_anual_2013.pdf>. Acesso em: 13 nov 2014.

BRASIL. **Lei nº 11.110, de 25 de abril de 2005**. Disponível em: <

http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/111110.htm>. Acesso em: 10 nov 2014.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Programa Crescer**. Disponível em: <<http://www.mds.gov.br/falemds/perguntas-frequentes/superacao-da-extrema-pobreza%20/inclusao-productiva-urbana/programa-crescer>>. Acesso em: 10 nov 2014.

BUENO, Silveira. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. – 2ª ed. – São Paulo: FTD, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DIARIO DO NORDESTE. **Estudo prevê secas longas e severas**. Disponível em: <<http://diariodonordeste.verdesmares.com.br/cadernos/internacional/estudo-preve-secas-longas-e-severas-1.1107107>>. Acesso em: 11 nov 2014.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Brasil registra queda em índice de clima econômico, aponta IBRE**. Disponível em: <<http://fgvnoticias.fgv.br/pt-br/noticia/brasil-registra-queda-em-indice-de-clima-economico-aponta-ibre>>. Acesso em: 11 nov 2014.

MACEDO, Danilo. **Dilma diz que Bolsa Família é porta de saída da miséria.** Disponível em: < <http://www.abc.com.br/noticias/brasil/2013/10/dilma-diz-que-bolsa-familia-e-porta-de-saida-da-miseria>>. Acesso em: 12 nov 2014.

MÜLLER, Cláudio José. **Modelo de gestão integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações).** Porto Alegre: UFRGS, 2003. 292 p. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia – Departamento de Engenharia de Produção e Transportes, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

NERI, Marcelo (Org.). **Microcrédito, o mistério nordestino e o Grameen brasileiro: perfil e performance dos clientes do Crediamigo.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; SILVA, Edson Aurélio da. **Gestão organizacional: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios.** São Paulo: Saraiva, 2006.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento (Teorias e Modelos).** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. Curso de Graduação em Administração a Distância. Projeto Piloto Universidade Aberta do Brasil: UFSC/CSE/CAD, 2008.

PORTAL IG. **Classe C deixa de puxar consumo no Brasil pela 1ª vez em cinco anos.** Disponível em: < <http://economia.ig.com.br/2014-07-30/classe-c-deixa-de-puxar-consumo-no-brasil-pela-1-vez-em-cinco-anos.html>>. Acesso em: 11 nov 2014.

RODRIGUES, Renildo. **Apple e empresas de cartão de crédito criam sistema inovador para efetuar compras pelo celular.** Disponível em: < http://acritica.uol.com.br/noticias/Apple-empresas-inovador-efetuar-compras_0_1209479063.html>. Acesso em: 12 nov 2014.

SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia.** – 11ª ed. – São Paulo: Martins Fontes, 2004.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** – 22ª ed. – São Paulo: Cortez, 2002.

SOUZA, Maria Célia Garcia Ferreira de. **O desenho do Programa Crediamigo do Banco do Nordeste: inclusão social e mercado.** Fortaleza: BNB, 2010.

WANBURG, Jorge. **Cada R\$ 1 investido no Bolsa Família cresce em R\$ 1,78 o PIB, diz Ipea.** Disponível em: < <http://www.ebc.com.br/noticias/brasil/2013/10/cada-r-1-investido-no-bolsa-familia-cresce-em-r-178-o-pib-diz-ipea>>. Acesso em: 12 nov 2014.