



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS – CCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DAEC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**

JOHAN CARLOS FERREIRA COSTA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
Proposta para a Willy Materiais de Construção, em Lagoa Seca – PB.**

**CAMPINA GRANDE – PB
2018**

JOHAN CARLOS FERREIRA COSTA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
Proposta para a Willy Materiais de Construção, em Lagoa Seca – PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,
apresentado ao curso de Graduação em
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba como requisito para obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Área de concentração: Planejamento

Orientadora: Profa. Dra. Yêda Silveira Martins
Lacerda

É expressamente proibido 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 do trabalho.

C837p Costa, Johan Carlos Ferreira.
Planejamento estratégico [manuscrito] : proposta para a Willy materiais de construção, em Lagoa Seca – PB. / Johan Carlos Ferreira Costa. - 2018.
28 p. : il. colorido.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2018.
"Orientação : Profa. Dra. Yêda Silveira Martins Lacerda, Departamento de Administração e Economia - CCSA."

1. Planejamento estratégico. 2. Modelos de planejamento.
3. Estratégia empresarial.

21. ed. CDD 658.401 2

JOHAN CARLOS FERREIRA COSTA

10,0 (100%)
Medalhão

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
Proposta para a Willy Materiais de Construção, em Lagoa Seca – PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,
apresentado ao curso de Graduação em
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba como requisito para obtenção do grau
de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 19/06 / 2018.

BANCA EXAMINADORA

Yêda Silveira Martins Lacerda

Profa. Dra. Yêda Silveira Martins Lacerda (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Maria Dilma Guedes

Profa. MSc. Maria Dilma Guedes (Examinadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Maria Marluce Delfino da Silva

Profa. Esp. Maria Marluce Delfino da Silva (Examinadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

CAMPINA GRANDE – PB.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, todo poderoso, que me permitiu chegar até aqui.

A todos que contribuíram para que chegasse ao final deste ciclo. Em especial aos meus pais que contribuíram direta e indiretamente para minha formação acadêmica.

Aos meus mestres que me passaram conhecimentos e fundamentos para minha formação em bacharelado em Administração.

À minha orientadora que com toda paciência e dedicação me ajudou a construir uma ideia e formula-la de maneira a me conduzir ao trabalho satisfatório para que pudesse fechar esse ciclo que é a conclusão da minha graduação.

A UEPB que foi a instituição que mim possibilitou dar esse passo na vida acadêmica e profissional.

Aos demais colegas de curso que estiveram na mesma estrada; bem como à banca examinadora que se fez presente na defesa deste artigo.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	7
2.1	PLANEJAMENTO CONCEITO E DEFINIÇÕES.....	7
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATEGICO	10
2.3	MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	13
2.3.1	Modelo de planejamento estratégico de Ambrósio.....	13
2.3.2	Modelo de planejamento estratégico de Mendonça.....	14
2.3.3	Modelo de planejamento estratégico de Maximiano	16
2.3.4	Modelo de planejamento estratégico de Oliveira.....	17
3	METODOLOGIA.....	20
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	21
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	25
	REFERÊNCIAS.....	26

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Proposta para a Willy Materiais de Construção, em Lagoa Seca – PB.

COSTA, Johan Carlos Ferreira¹
LACERDA, Yêda Silveira Martins²

RESUMO

As mudanças frequentes que vem acontecendo no ambiente socioeconômico tem gerado uma instabilidade econômica no mundo, tornando as organizações vulneráveis às variáveis do mercado, obrigando-as a serem bem estruturadas para obter espaço no mercado e conseguirem bons resultados. Fundamentado nesses princípios este artigo é propor a implantação do Planejamento Estratégico para a Willy Materiais de construção, em Lagoa Seca - PB na metodologia utilizada é formada por pesquisa descritiva, exploratória, bibliográfica e estudo de caso. No que se refere a formulação do planejamento estratégico, optou-se pelo modelo de Mendonça (2003). Trata-se de um modelo que melhor se adapta a realidade da empresa objeto. O modelo mencionado está estruturado da seguinte forma: visão, negócio, missão, princípios; análise dos ambientes, interno e externo, através da compreensão dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e ameaças, e posteriormente, objetivos, metas e estratégias. Entretanto, pretende que a empresa coloque em prática o Planejamento Estratégico para que os resultados esperados sejam alcançados. Evidenciando a eficiência da ferramenta administrativa estudada e colaborando para que os recursos da empresa Willy Materiais de Construção tenham melhor aproveitamento, com um processo bem-sucedido diante da competitividade do cenário atual.

Palavras-chaves: Planejamento. Planejamento Estratégico. Modelos de Planejamento Estratégico.

¹ Graduando em Administração pela UEPB. E-mail: <johancfcosta53@gmail.com>

² Professora Orientadora. Dra. em Administração pela USC, Paraguai. E-mail: <yedasilveira@hotmail.com>

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é o processo que realmente mobiliza as pessoas e a empresa para construir e escolher que tipo de futuro deseja. Ele não pode ser ignorado tão facilmente como está acontecendo hoje. O estabelecimento da visão, do negócio ocorrerá quando estratégias não convencionais, desconhecidas e contra intuitivas forem consideradas. Para que isso não ocorra é preciso implantar uma política de planejamento e que medidas estratégicas sejam adotadas na organização, utilizando-se ferramentas de apoio.

Nas empresas competitivas verifica-se que, uma importante condição para sua manutenção no mercado, está ligada à clara definição de seus objetivos e ao traçado antecipado dos possíveis caminhos a serem seguidos para atingi-los. Muitos acreditam que só é necessário em empresas de grande porte, mas ao contrário do que se pensa, planejar e estabelecer metas organizacionais não só é necessário em grandes empresas, faz-se também, para toda e qualquer organização, seja ela de pequeno, médio, ou grande porte; pois, dificilmente, uma organização permanecerá competitiva no mercado se não houver planejamento. Segundo Kotler (2000, p. 67), “o segredo das empresas bem-sucedidas no mercado se deve ao fato de praticarem frequentemente a arte do planejamento estratégico

De acordo com Oliveira (2012), o Planejamento Estratégico – P.E. é o processo administrativo que proporciona a sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando otimizar o grau de interação com os fatores externos – não controláveis – atuando de forma inovadora.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2012), a cada 100 empresas abertas 48, tem suas atividades encerradas em três anos. Portanto, segundo o IBGE, o principal motivo de encerramento das atividades dessas empresas é a falta de planejamento, pois muitos empreendedores começam suas empresas sem ter um plano de negócio. É fundamental analisar todos os aspectos que envolvam o negócio, antes de abrir de fato a empresa.

O mundo corporativo tem um dinamismo próprio que caracterizam as empresas modernas, o planejamento estratégico, que a cada vez vem se tornando mais importante para a sobrevivência das organizações. O ambiente exerce fortes influências no futuro organizacional (SOBRAL, 2015). Assim conhecer as variáveis é fundamental para o desdobramento da empresa enquanto busca os resultados.

Entende-se que o P.E. é uma ferramenta imprescindível para que se alcance os objetivos que se deseja. Destarte, faz-se necessário indagar: **Como propor a implantação do planejamento estratégico para a Willy Materiais de Construção, em Lagoa Seca-PB?**

Em vista exposto, o objetivo é propor a implantação do Planejamento Estratégico para a Willy Materiais de Construção, Lagoa Seca-PB. Entende-se que o planejamento estratégico é uma das ferramentas de maior importância dentro da administração, é um processo de gestão muito importante para qualquer empresa, um bom planejamento oferece recursos para a empresa seguir na direção dos seus objetivos, maximizando suas potencialidades e anulando suas fraquezas, da mesma maneira, para que as ameaças sejam previstas e neutralizadas, e que as oportunidades sejam aproveitadas da melhor maneira possível otimizando os resultados esperados. Dessa forma justifica-se a escolha do tema.

O artigo está estruturado da seguinte forma: Resumo, Abstract, Introdução, Referencial Teórico, Aspectos Metodológicos Análise dos resultados, Considerações Finais e Referências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PLANEJAMENTO CONCEITO E DEFINIÇÕES

O planejamento é uma ferramenta de extrema importância para a administração, pois define os objetivos e as metas a serem atingidas e abrange a empresa como um todo. É um conjunto de práticas que direciona a empresa a alcançar o objetivo proposto. As ações devem ser previamente analisadas as que melhores satisfazer para alcance dos objetivos desejados e sempre levando em consideração fatores como: custo, prazo, segurança, qualidade e outros que conduzam os resultados esperado.

O planejamento é de suma importância para definir e obter objetivos. Para Sobral e Peci (2003), o planejamento é responsável pela definição dos objetivos organizacionais e pela elaboração de planos que entregam e coordena as atividades da empresa. O planejamento tem dupla função de definir o que precisará ser feito e como precisará ser feito.

De acordo com Daft (2005), o propósito do planejamento é auxiliar a empresa a atingir um alto desempenho. Os gestores utilizam para direcionar os funcionários e recursos na realização dos resultados específicos, assim permitindo um desempenho mais eficiente e eficaz da organização.

Segundo Oliveira (2012) o papel do planejamento considera três níveis, quais sejam: estratégico, tático e operacional. Os níveis têm forte relação nas empresas, em alguns casos fica difícil separa-los, o que torna um fator favorável, desde que estejam interligados e interativos.

Ao se ter noção previamente das necessidades e definir de forma a anteceder quais os objetivos a serem seguidos são atributos do planejamento, de acordo com Chiavenato (2013), começa com a definição das metas e esboçar as ações necessárias para alcança-los. É definir onde se pretende chegar, o que é preciso ser feito e como poderá ser feito.

Para que seja provável que essa relação, entre estabelecer o objetivo e traçar cada fase até realiza-lo, algumas ações serão necessárias. Steiner (apud OLIVEIRA, 2012) estabelece cinco dimensões de planejamento para que a visualização seja mais ampla, quais sejam:

- **A primeira dimensão** é a área da empresa que está relacionada em assuntos como produção, finanças, marketing, pesquisa e outras funções que estejam relacionadas com a empresa.
- **A segunda dimensão** esta relacionada aos elementos do planejamento entre os quais, pode-se citar: estratégias, programas, orçamentos, objetivo, normas e regras gerais que podem ser consultadas durante o tempo da metodologia de elaboração e implantação do plano.
- **A terceira dimensão** compreende o tempo de execução do planejamento que pode ser delimitado em longo, médio e curto prazo.
- **A quarta dimensão** compreende as unidades organizacionais onde o planejamento é desenvolvido, como por exemplo: corporativo, grupos funcionais, departamentos, produtos, subsidiárias divisões ou unidades de várias empresas, ou de uma mesma empresa.
- **A quinta dimensão** compreende ás características do planejamento que podem ser representadas por complexidade, ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Com base nessas dimensões é provável analisar e aprontar a empresa para diversas situações do futuro, minimizando os riscos e maximizando os resultados de modo mais eficiente e eficaz.

Essa metodologia envolve todos os segmentos da empresa devido à amplitude, o planejamento pode ser classificado em três tipos distintos, conforme a sua utilidade. Ele pode

ser: amplo ou detalhado, de curto ou longo prazo para todos os setores ou para uma única atividade.

É necessário para a empresa, saber que rumo deve tomar, analisar o ambiente externo para saber para onde ir, e ambiente interno para detectar mudanças a serem feitas para seguir em frente. O planejamento é um processo contínuo onde envolve um conjunto complexo de decisões interrelacionadas que podem ser separadas de formas diferentes. O plano estratégico de uma empresa evidencia todos os casos e por isso é de suma importância para a permanência da empresa no mercado.

De acordo com Oliveira (2012), há três tipos de planejamentos nos níveis hierárquicos da empresa: estratégico, tático e operacional.

Os níveis de decisões podem ser relacionados em uma pirâmide organizacional conforme a Figura 1, exposta abaixo:

Figura 1 - Níveis de decisão e de tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2012, p.15)

Neste contexto, a figura 1 representa os diferentes níveis e as tomadas de decisão específicas para cada nível, segundo Braga e Monteiro (2005, p.21).

Os níveis de planejamento referem-se às categorias de ações. No **nível estratégico** são formuladas as estratégias gerais da instituição, que estão relacionadas ao crescimento e a consolidação do negócio, bem como são formuladas as políticas de negócio que estabeleceram as “regras do jogo”. No **nível tático** são elaborados os planejamentos por setores, que inclui o marketing, o financeiro, o acadêmico e o setor de recursos humanos. No **nível operacional** são elaborados os planos de ação que se referem ao modo como as estratégias serão colocadas em prática. (grifo nosso)

Oliveira (2012) diz que, o planejamento estratégico é um processo administrativo que fornece sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa e que atua de forma inovadora e diferenciada; corroborando com Bateman Snell (2009).

O planejamento tático é constituído para estratégias de médio prazo, reorganizando cada setor ou departamento para atingir os objetivos gerais da organização. Para Chiavenato (2003), o planejamento tático tem por seu maior objetivo a reorganização de determinadas áreas da empresa com a função organizacional, utilizando de forma eficiente os recursos da empresa.

O planejamento operacional definido para estratégias de curto prazo, estando ligado diretamente com as áreas operacional da empresa. Oliveira (2012) afirma que, o planejamento operacional é realizado para resultados de curto prazo, estando ligado diretamente com a sua área de atuação. É desenvolvido pelos níveis organizacionais inferiores, com foco básico nas atividades cotidianas da empresa.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATEGICO

O planejamento é uma ferramenta administrativa muito utilizada por grandes empresas, e na atualidade vêm sendo aderido pelas micro e pequenas empresas. Este evento se deu pelo fato do crescimento competitivo no mercado. Atualmente se uma empresa estagnar no tempo ela não terá mais a oportunidade ou dificilmente conseguirá se reerguer, pois inovação e planejamento têm de ser à base de suas ações, com análise frequente, detalhada e, rapidez no cumprimento do planejamento.

O planejamento estratégico é uma ferramenta utilizada para a análise do ambiente organizacional e diz respeito tanto à elaboração de objetivos quanto as ações que deveram seguir para alcançar esses objetivos. Considerando que a empresa interaja sempre com o ambiente interno e externo. Segundo Fischmann e Almeida (1991, apud FRANCESCO, 2005), a ferramenta do planejamento estratégico possibilita que a empresa visualize os ambientes de uma organização, criando uma visão mais detalhada de suas oportunidades, ameaças, dos pontos fortes e fracos, do cumprimento da sua missão, estabelecendo seu propósito. O planejamento estratégico é essencial para qualquer organização, pois ele orienta a empresa para o sucesso e ajuda a manter seu equilíbrio, este deve aparecer em todo processo administrativo. O planejamento estratégico possibilita o crescimento da empresa na área que atua, buscando sempre vantagens em relações a concorrência, obtendo crescimento e lucratividade.

Assim, entende-se que atualmente o planejamento estratégico é considerado uma necessidade. Para Oliveira (1991), o planejamento estratégico é um instrumento administrativo relacionado à estratégia empresarial, pois é o alicerce do desenvolvimento e da

implementação da estratégia empresarial. Ou seja, qualquer empresa que pense num futuro próspero terá que pensar em um planejamento estratégico para se manter competitiva.

Stooner e Freeman (1995) sobre o planejamento estratégico concordam com Kotler e Armstrong (1993) juntamente com estes autores afirmam que o planejamento estratégico pode trazer muitos benefícios para a empresa como:

- Encorajar a pensar sistematicamente no futuro e a melhor interação entre seus executivos.
- Fazer-las obter e aplicar os recursos necessários para atingir seus objetivos
- Obriga-las a definir melhor seus objetivos e suas políticas
- Fazer com que sua equipe realize atividades com consistência em relação aos objetivos e os procedimentos adotados
- Proporcionar padrões de desempenho mais fáceis de controlar
- Adotar ações corretivas quando os resultados não forem satisfatórios

O planejamento estratégico quando bem elaborado possibilita maior compreensão entre os executivos dos diversos setores da empresa, dando autonomia para se pensar em um futuro sistemático onde envolva todos os setores, fazendo com que a empresa busque recursos necessários para aplicar nos objetivos propostos, de forma a maximizar os resultados e minimizar gastos desnecessários. Com isso, fazem que defina qual seu objetivo e qual política da empresa para que as equipes realizem as atividades pautadas nessas políticas e tenham segurança em relação aos objetivos e procedimentos adotados, possibilitando modelos de desempenhos mais fáceis de executar e controlar. Adotar sempre que necessário ações corretivas quando os resultados não forem atingidos e identificando onde está o gargalo dentro do processo.

Conforme Matos (1999, p. 30), o planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais:

1. O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização.
2. O planejamento estratégico é orientado para o futuro.
3. O planejamento estratégico é compreensivo.
4. O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso.
5. O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional.

O planejamento estratégico em suas cinco características fundamentais de acordo com Matos (1999, p. 30), está respaldado em que o P.E., deve ser relacionado com a adaptação da empresa a um ambiente mutável, ou seja, sujeito à incerteza a respeito dos eventos

ambientais. Por se defrontar com a incerteza tem suas decisões baseadas em julgamentos e não em dados concretos. Reflete uma orientação externa que focaliza as respostas adequadas às forças e pressões que estão situadas do lado de fora da organização. Ele envolve a organização como um todo, abrangendo todos os recursos da empresa, no sentido de obter efeitos sinérgicos de todas as capacidades e potencialidades da organização.

É válido ressaltar que a estratégia da organização envolve um comportamento global, compreensivo e sistêmico. A participação das pessoas é fundamental neste aspecto, pois o planejamento estratégico não deve ficar apenas no papel, mas na cabeça e no coração de todos os envolvidos. São eles que o realizam e o fazem acontecer. Devido à diversidade dos interesses e necessidades dos parceiros envolvidos, o planejamento deve oferecer um meio de atender a todos na direção futura que melhor convenha para que a organização possa alcançar seus objetivos. Para isso, é preciso aceitação ampla e irrestrita para que o planejamento estratégico possa ser realizado através dessas pessoas em todos os níveis da organização. Por estar orientado para adaptação da empresa no contexto ambiental, o P.E. constitui numa constante tentativa de aprender a justificar-se a um cenário complexo, competitivo e suscetível a mudanças.

Na visão de Francesco (2005), o planejamento estratégico possibilita a análise do ambiente de uma empresa, desenvolve a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos, da realização de sua missão, através dessa consciência, estabelece o seu objetivo. Este é fundamental para organização, pois, serve de guia para o sucesso, mantendo seu equilíbrio, tornando necessário que ele seja aplicado em todas as fases do processo administrativo, pois sem esse é impossível organizar, executar e controlar.

Costa (2007) diz que o planejamento estratégico é um método sistemático, gerenciado, executado e acompanhado pela alta gerência que tem por meta sistematizar os objetivos e formalizar os procedimentos para que a empresa saiba como chegar e qual o lugar que ele pretende esta no mercado. É utilizado para que a empresa consiga mais visibilidade.

De acordo com Vianna (2007), o planejamento estratégico significa o desenvolvimento de programa para realização dos objetivos e metas de uma organização envolvendo as escolhas de ações e direções a serem seguidas, para que possa antecipar as adversidades, evitando ou diminuindo os riscos em relação aos ambientes externo e interno.

Ainda, de acordo com esse autor, a análise e o monitoramento do ambiente são de extrema importância para a identificação de possíveis ameaças e oportunidades, que os ambientes externo e interno condicionam.

Segundo Born (2009), o planejamento Estratégico trata da capacitação da empresa, gerando valor no futuro, ou seja, atuar nas causas, identificar as bases sobre as quais se sustenta uma estratégia competitiva, e nela investir, visando oferecer diferencial competitivo ao longo prazo. Para o autor, o planejamento estratégico inicia-se com uma avaliação da empresa, ou melhor, fazer uma auditoria para se ter ideia da situação da empresa como também da sua capacidade transformando isso num documento para que possa compreendê-la.

Para Casarotto Filho (2009. p. 22), “tecnicamente pode-se dizer que planejamento significa a formulação de objetivos e de ações alternativas, bem como a escolha de melhores ações”. Portanto, segundo o autor o planejamento estratégico é um documento onde estão contidos os objetivos da empresa e os melhores meios de se atingi-lo.

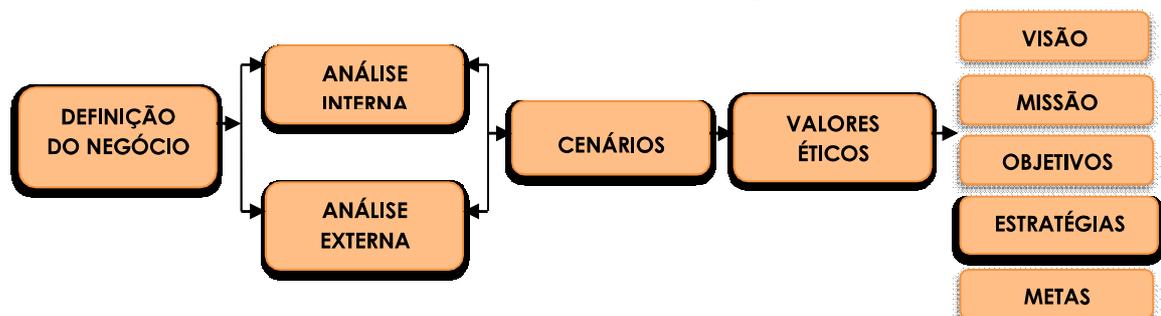
2.3 MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Existem diversos modelos de planejamento estratégico, com infinitas possibilidades de serem implantados nas organizações. Cada autor utiliza uma metodologia própria, de acordo com a sua linha de pensamento. Entretanto, seguindo uma série de princípios básicos e essenciais que facilitam sua implantação. Com o passar dos tempos esses autores foram aprimorando os modelos inserindo novos elementos e adequando a realidade das empresas e do cenário ao qual estavam inseridas.

2.3.1 Modelo de planejamento estratégico de Ambrósio

Ambrósio (1999), que se destaca entre os autores mais lembrados que tratam deste assunto, lança uma metodologia que compreende dez etapas características que abrange o ambiente organizacional tanto no nível interno como no nível externo.

Figura 2 – Modelo de Planejamento Estratégico de Ambrósio



Fonte: adaptação de Ambrósio (1999, p. 5).

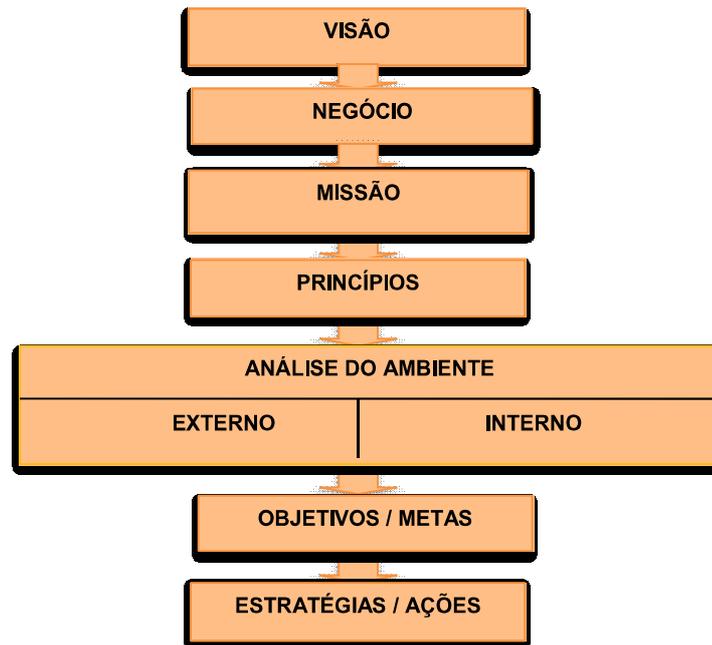
Como estabelecido por Ambrósio (1999), cada etapa possui suas características que podem ser definidos da seguinte forma:

- **Definição do Negócio:** nesta fase, são determinados os propósitos: o setor em que a empresa atua os produtos ofertados ao mercado e as necessidades dos clientes que pretende atender.
- **Análise Externa:** está é tarefa que é responsável pela listagem e verificação dos fatores ambientais que influenciam na empresa
- **Análise Interna:** nesta fase, todas as áreas envolvidas empenham-se para aumentar o conhecimento que se tem da empresa e do sistema no qual ela está introduzida.
- **Cenário:** é a previsão da evolução dos fatores que influenciam ou podem influenciar o funcionamento da empresa.
- **Valor Ético:** aqui detecta e defini os valores éticos que guiam as atividades da organização.
- **Missão:** é a determinação do motivo central da empresa existir, as atribuições que ela exerce para torna-la produtiva e justificar a sua rentabilidade, atendendo as expectativas de seus investidores e ambiente de atuação.
- **Visão:** é considerada a fase dos limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem vislumbrar dentro de um futuro próximo ou mais distante, ou seja, representa o que a empresa quer ser ou onde quer está no futuro.
- **Objetivos:** aqui é determinado aonde a empresa que chegar e identificado as condições para realizar a missão e atingir a visão: “O que fazer? ”.
- **Estratégia:** nesta etapa vai ser definido “Como fazer? ”. É aqui que são elaboradas as estratégias que mostram como a empresa deve alocar seus recursos para atingir seus objetivos.
- **Meta:** estabelecidos os objetivos e escolhidos as estratégias de suma importância definir uma programação de realização para estipular que resultados devem ser alcançados e por que devem se alcançados.

2.3.2 Modelo de planejamento estratégico de Mendonça

Mendonça (2003, p. 9) indica um modelo básico para caracterização do planejamento estratégico, constituído por sete fases conforme a Figura 3.

Figura 3 – modelo de planejamento estratégico de Mendonça



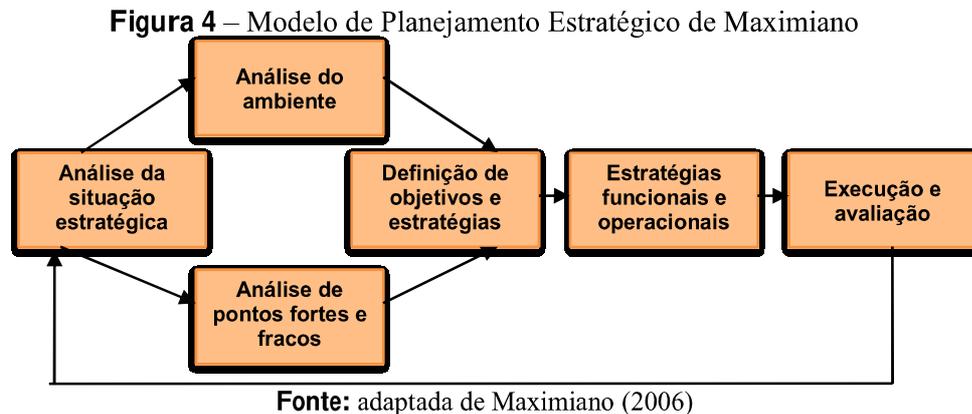
Fonte: Mendonça (2003, p. 9).

Para Mendonça (2003), os níveis estão distribuídos da seguinte maneira:

- **Visão:** é a imagem bem definida de onde a empresa deseja chegar
- **Negócio:** representa o ramo de atividade que a empresa atua e o espaço apropriado que ela deseja conquistar levando em conta as demandas ambientais.
- **Missão:** é a competência que a empresa exerce em seu setor de atividade e deve ser a carteira de identificação, um norte para execução das atividades das pessoas.
- **Princípios:** é conjunto de normas que representa a essência da empresa e que serviram para orientar o processo decisório e o comportamento da empresa no cumprimento da sua missão.
- **Análise de ambiente:** consiste em analisar o ambiente externo com suas possíveis ameaças e oportunidades e o ambiente interno com seus pontos fortes e fracos.
- **Objetivos:** são os resultados quantitativos e qualitativos estabelecidos pela empresa dentro do contexto ambiental em que está inserida, que se cumpra sua missão.
- **Metas:** podem ser subdivididas em etapas de forma quantificada e com prazos estabelecidos para que se alcancem os objetivos favorecendo um melhor controle dos resultados obtidos.
- **Estratégias/Ações:** são os caminhos que a empresa irá trilhar para conquistar seus objetivos. Considerando sempre os recursos disponíveis, os pontos fortes e fracos da empresa, como suas ameaças e oportunidades existentes no ambiente.

2.3.3 Modelo de planejamento estratégico de Maximiano

Maximiano (2006) estabelece um novo modelo de planejamento estratégico. Denominado processo de planejamento estratégico (Figura 4)



O planejamento estratégico representa uma sequência de análise e decisões que compreende as principais etapas a seguir:

- **Análise da situação estratégica:** é o ponto de partida para elaboração do plano estratégico, e os principais elementos a serem considerados são: a missão, o desempenho, as vantagens competitivas e as estratégias vigentes.
- **Análise interna:** nessa etapa é averiguado o ambiente interno da empresa, considerando seus pontos fortes e fracos, utilizando como ferramenta a avaliação de desempenho para obter dados.
- **Definição de plano de estratégico:** aqui será mensurado os objetivos e estratégias que a empresa deseja atingir. Um plano estratégico define três elementos fundamentais para o futuro da organização: a missão, a definição dos objetivos e as estratégias que serão usadas para alcançar os resultados estabelecidos pela organização.
- **Estratégias funcionais e operacionais:** são a elaboração e implantação do plano estratégico. Cada empresa possui sua realidade e peculiaridade neste sentido e a escolha da implantação do plano estratégico varia de acordo com a empresa. Em geral as empresas se utilizam de varias estratégias simultaneamente ou em diferentes momentos dependendo da situação vivenciada.
- **Execução e avaliação:** para realização da missão, das estratégias e dos objetivos estratégicos a empresa pode definir diversos caminhos, porém, que se liguem em

meios e fins. Normalmente a implantação através de um planejamento e ação é realizada nas áreas funcionais da empresa; estrutura organizacional, política, procedimentos e planos operacionais e projetos.

- **Análise do ambiente:** refere-se da análise externa, tem por seu início um estudo da localização geográfica da empresa, já que a influência do ambiente físico afeta o desempenho. Existem diversas maneiras de se dividir o ambiente para facilitar a análise, o ramo de negócios, as ações governamentais, a tecnologia, a situação econômica e social são elementos fundamentais que devem ser sempre considerados para uma análise do ambiente externo.

De maneira de maior compreensão o modelo de Maximiano parte da preliminar da elaboração da missão, a partir disso é analisado o ambiente interno verificando os pontos fortes e fracos, para que os objetivos possam ser estabelecidos e os resultados desejados sejam alcançados. Na execução das estratégias possibilitará a visão do ambiente em que a empresa está inserida.

2.3.4 Modelo de planejamento estratégico de Oliveira

De acordo com o modelo de Oliveira (2012), são apresentadas numa sequência de etapas como a visão organizacional, ameaças advindas do ambiente externo, verificação dos concorrentes, pontos fortes e pontos fracos os neutros existentes no ambiente interno da organização, a missão, os objetivos organizacionais, dentre outros. Inicialmente será detalhada cada etapa desse modelo, e posteriormente, apresenta-se a Figura 5.

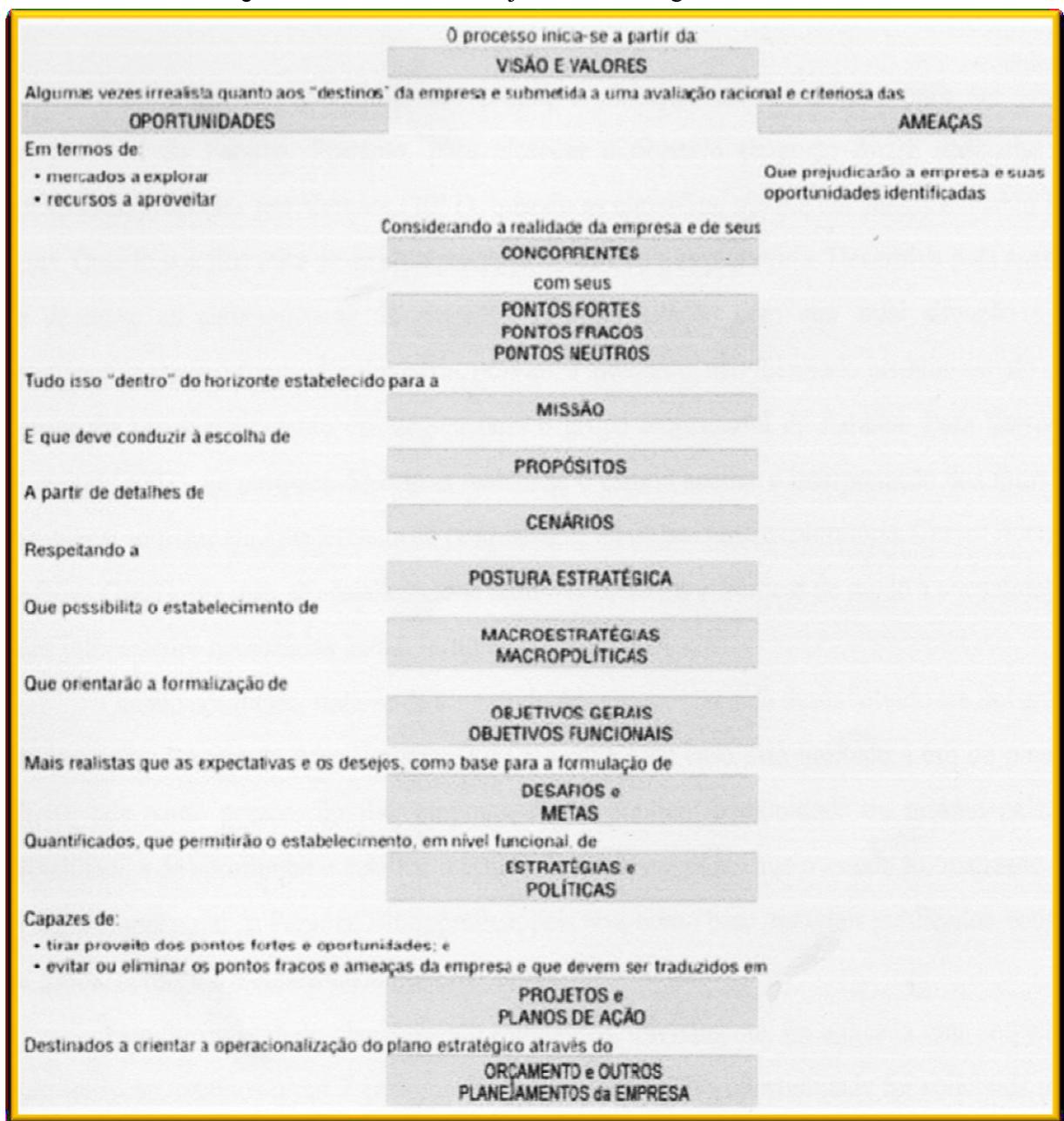
- **Visão:** assegura as diretrizes do planejamento estratégico, tendo como prioridade o que caracteriza a empresa e o que ela deseja ser.
- **Valores:** os valores representam um conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as principais decisões.
- **Oportunidade:** variáveis externas e incontroláveis pela empresa, devem ser analisadas de modo a serem aproveitadas as oportunidades surgidas em seu horizonte.
- **Ameaças:** variável externa e incontrolável pela empresa, neste caso devem ser bem estudadas, pois representa um risco real a empresa. E quanto melhor for analisada menor será o risco de acontecimentos indesejáveis para empresa.

- **Concorrência:** as análises da concorrência pressupõem que se tenha um sistema de informação bem atualizado e em tempo real para que a empresa esteja sempre a um passo à frente da concorrência ou em pé de igualdade.
- **Pontos fortes, fracos e neutros:** os pontos fortes são as variáveis internas, são as que a empresa tem controle e que podem e devem ser vantajosas para empresa, levando em consideração seu ambiente, já pontos fracos percebe-se uma deficiência que deve ser sanada para a empresa seja competitiva. Os pontos neutros também são variáveis controláveis internas porém não existe uma circunstancia que determine se são vantajosas ou não para empresa.
- **Missão:** é o motivo pela qual a empresa existe. Nessa fase busca definir qual a atividade da empresa, a razão pela qual existe, ou ainda, qual o tipo negocio deverá concentra seus esforços.
- **Propósito:** é um conjunto de ações e pactos que a empresa firma no intuito de atingir a missão. Caracteriza-se por uma ampla área de atuação no contexto da missão estabelecida. Diz respeito à explicação posições de áreas de atuação planejada para toda empresa.
- **Cenário:** a criação de ambientes estratégicos é um dos pontos fundamentais de um processo que deve considerar todos os executivos-chaves da empresa, visto que, pode se tomar proveito de varias proposta, informações e pontos de vista diferente sobre o futuro que um processo participativo proporciona.
- **Postura estratégica:** é definida pela predisposição racional de uma das opções da direção e da ação para atingir a missão.
- **Macro estratégias:** corresponde com as ações e alternativas que a empresa vai aderir tendo em vista atuar nos projetos presentes e futuros detectados na missão.
- **Objetivo:** é o ponto central desejado que se queira alcançar, por meio de desempenho e com prazos de execução definidos.
- **Metas:** anda junto com os objetivos, são ações ou atividades específicas determinadas para se alcançar os objetivos sendo que estas são temporárias, tem prazo determinado.
- **Estratégia:** são ações elaboradas e adaptadas para atingir as metas, desafios e objetivos definidos no, mas adequado posicionamento da empresa.
- **Projetos e planos de ação:** esta etapa dispõe de forma habitual e objetiva a sucessão de eventos a serem executados no planejamento estratégico, pode-se

facilitar indicando quem será encarregado por cada fase, como também estimativa financeira para a mesma.

- **Implementação e controle:** de acordo Oliveira (2012) os principais objetivos da implementação e controle é a detecção dos problemas, falhas e erros que se transformas em desvios do planejado, com o intuito de corrigi-los e de evitar a sua reincidência, como também assegurar que as estratégias e diretrizes estão gerando os resultados esperados dentro das expectativas.

Figura 5 – Modelo de Planejamento Estratégico de Oliveira



Fonte: Oliveira (2012, p. 56).

Todos os modelos são compostos por etapas fundamentais para se formular um planejamento estratégico de uma organização, podendo ser implantado na prática, cada etapa, mediante algumas adaptações para atender as necessidades da empresa.

Arrolado o modelo de Oliveira (2012), com os outros, percebe-se que é o que apresenta maior complexidade, e também mais completo, com mais recursos para gerentes e colaboradores. Ainda que, não haja um modelo padrão, um desses modelos será capaz de se adequar a realidade da empresa, tornando-a mais competitiva.

Os modelos são formados por etapas essenciais, qualificados para serem executados na prática. Cabe à empresa analisar qual o modelo que melhor se adapta a sua realidade e suas necessidades, com alguns ajustes a sua rotina, visando aperfeiçoar seus resultados.

Mesmo que, os autores apontem para diferentes pontos nos variados modelos, os apresentados oferecem as empresas, diversas estratégias para alcançar seus objetivos. Portanto, independente do modelo de planejamento estratégico escolhido, sua função é oferecer orientação para o êxito no processo de criação das estratégias.

A importância do Planejamento Estratégico na empresa de pequeno porte diante do que já foi colocado no presente artigo pode-se afirmar que a aplicação do planejamento estratégico nas empresas de pequeno porte juntamente a um estruturado plano de negócios com um suporte de profissionais de administração e de controladoria pode viabilizar a prosperidade e manutenção de um padrão de negócio. Em princípio, as pequenas empresas possuem como preocupação a falta de conhecimento por parte de seus gestores de métodos e instrumentos relacionados a este tipo de planejamento quando comparados às grandes empresas, que possuem um acesso maior e mais facilitado às informações gerenciais, e ainda contam com setores e profissionais bem preparados e bem estruturados, que podem elaborar e apoiar o planejamento estratégico.

3 METODOLOGIA

O artigo tem como finalidades propor a implantação do Planejamento Estratégico para a empresa Willy Materiais de Construção, em Lagoa Seca-PB. Que tem como atividade o ramo de comércio varejista de materiais de construções, para torna-la mais competitiva frente à concorrência. Logo, para atingir o objetivo apresentado optou-se por utilizar pesquisas propostas por Vergara (2011), que as classificam, quanto aos meios e aos fins. Portanto, em relação aos fins trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória. **Descritiva**, pois averigua e descreve as características da empresa, criando ligação com a situação atual e as perspectivas

para o futuro. **Exploratória**, pois até o momento não foi criado nenhum estudo que tenha proposto um planejamento estratégico para a empresa. Segundo Barros e Lehfeld (2007), na **pesquisa descritiva** cabe ao estudo a análise e interpretação dos fatos do ambiente sem que aja envolvimento do observador. Já na **pesquisa exploratória**, Cervo; Bervian e Silva (2007), no que diz respeito, são determinados parâmetros, métodos e técnicas de forma a consolidar as informações necessárias para levantar hipóteses.

Quanto aos meios, trata-se de um **estudo de caso**, considerando que este estudo está limitado a um ou poucos itens, como pessoa, família, empresa, instituições públicas, comunidade ou mesmo país. A finalidade é de aprofundar e detalhar o estudo, tendo em conta que foi realizado em uma microempresa do ramo de material de construção da Paraíba, denominada Willy Materiais de Construção. A **bibliográfica**, pois teve como fundamentos trabalhos publicado em artigos e livros, de acordo com Gil (2002). Quanto ao modelo utilizado para o Planejamento Estratégico, foi proposto Mendonça (2003).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para a criação do planejamento estratégico, foi aplicada uma enquete, conforme mencionado anteriormente com 4 colaboradores da empresa, (proprietário, gerente, e dois vendedores) os quais compõem o universo da pesquisa, já que se trata de uma microempresa, que poderão apresentar uma análise sobre os pontos fortes e fracos; como também as oportunidades e ameaças (Análise SWOT). Assim, os pontos que mais se destacaram foram os seguintes:

- **Pontos fortes:** bom atendimento, serviço diferenciado como indicação de profissionais; localização e tamanho, pequenos reparos em produtos dos clientes, conhecimento da necessidade dos clientes.
- **Pontos fracos:** não aceitação de cartão de crédito ou débito, uso de tecnologia de forma geral, estética da loja, organização e planejamento que demanda mais mão-de-obra e pessoas capacitadas que acabam por extrapolar a folha
- **Oportunidade:** convênio com outros comércios (de madeiras e pré-moldados, por exemplo) diante da crise um olhar mais analítico para o estoque, principalmente para que não haja falta dos produtos de maior circulação e os que não são encontrados na concorrência, parcerias com profissionais do ramo, tais como: arquitetos, engenheiros, construtores, pedreiros, eletricitas e bombeiros hidráulicos, para que a empresa seja indicada por esses.

- **Ameaça:** falta de segurança na cidade, concorrência desleal frente a licitações da prefeitura, já que são apresentados preços falsos, para privilegiar aliados políticos, concorrência (número de lojas tem aumentado muito nos últimos anos).

Frente ao exposto, os resultados da enquete serviram como embasamento para elaboração do planejamento estratégico, que será proposto para empresa Willy Materiais de Construção.

Modelo adotado enquadra-se às conveniências da empresa; e dentre os expostos anteriormente, optou-se pelo proposto por Mendonça (2003). Este método favorece e amplia as vantagens em relação à concorrência, como assegurar seu lugar no mercado conforme exposição a seguir:

✓ **Visão**

Segundo Oliveira (2012), a visão oferece uma direção para o planejamento estratégico e reflete o que a empresa quer se tornar. De acordo com estudo feito, propõem-se como visão da empresa Willy Materiais de Construção: **ser referência no segmento varejista da região, com maior variedade de produtos, tornando-se assim a número 1 do mercado, na cidade, para profissionais e clientes.**

✓ **Negócio**

Conforme Mendonça (2003), o conceito de negócio diz respeito às atividades que a empresa exerce e ao espaço apropriado que ela deseja alcançar no mercado, levando em consideração as demandas ambientais. Assim, a empresa Willy Materiais de Construção busca: **oferecer ampla variedade de materiais de construção e acabamento, com atendimento diferenciado e indicação de profissionais qualificados.**

✓ **Missão**

De acordo com Oliveira (2012), a missão de uma empresa é quem determina o principal motivo por ela existir, assim a razão de ser da empresa Willy Materiais de Construção é: **atender a demanda de clientes que buscam por materiais de construção, presentando atendimento diferenciado que tenta atender as expectativas dos clientes e satisfazer da melhor forma possível, pois com honestidade, confiabilidade e maior**

variedade de produtos e marcas; bem como, contando com conhecimento técnico sobre os produtos para atender de forma mais precisa as expectativas dos clientes, assegurando a lucratividade e competitividade do negócio.

✓ **Princípios**

Segundo Mendonça (2003), princípios estão ligados com tudo que a empresa crer, com seus ideais e que se propõe a realizar; portanto, a empresa Willy Materiais de Construção deverá: **primar pelo profissionalismo, honestidade, confiança, credibilidade, responsabilidade e foco no atendimento ao cliente, como também no desenvolvimento intelectual e humano junto aos seus colaboradores.**

✓ **Análise do ambiente**

A análise do ambiente aborda sobre a posição em que a empresa ocupa no mercado e seus diferenciais. Consiste em destacar o ambiente interno e externo. Oliveira (2011, p. 68), demonstra determinados componentes que fazem parte deste diagnóstico estratégico que são expostos a seguir:

- **Pontos fortes:** são elementos internos ao qual se pode controlar e lhe favorece condições vantajosas em relação ao ambiente.
- **Pontos Fracos:** são elementos internos e controláveis que provocam condições desfavoráveis para empresa em relação ao ambiente.
- **Oportunidades:** são elementos externos que não há controle por parte da empresa, que geram situações favoráveis ou oportunidades para a empresa se destacar. Deste que ela queira usufruir.
- **Ameaças:** são elementos externos que não há controle por parte da empresa que geram situações inconvenientes para a mesma.

Logo após a verificação dos elementos, é essencial determinar quais os pontos relevantes foram identificados na empresa objeto de estudo.

Após o diagnóstico, foi possível identificar as potencialidades e fragilidades bem como as oportunidades e ameaças da organização objeto de estudo, conforme o Quadro 1, exposto a seguir.

Quadro 1 – Análise do ambiente (SWOT)

AMBIENTE INTERNO	
Pontos Fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Localização e estrutura • Atendimento • Serviço diferenciado como a indicação de profissionais • Conhecimento das necessidades dos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não aceitação de cartão • Demora na reposição de mercadoria • Falta de organização, planejamento e mão-de-obra qualificada • Layout ineficiente.
AMBIENTE EXTERNO	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Publicidade • Parcerias com outros comércios • Inventários de estoques para os produtos que a concorrência não dispõe. • Convênios com programas governamentais de incentivo à construção 	<ul style="list-style-type: none"> • Insegurança por parte do poder público • Deslealdade dos agentes públicos em se tratando de licitações • Concorrência • Carga tributária alta no Estado

Fonte: autoria própria (2018).

✓ **Objetivos, metas e estratégias/ações**

Neste contexto, os objetivos, segundo Oliveira (2012), é o alvo ou ponto qualificado que se pretende alcançar através de empenho extra, com prazos de realização estabelecidos. Enquanto que as metas podem ser subdivididas em etapas de forma quantificada e com prazos estabelecidos para que se alcancem os objetivos favorecendo um melhor controle dos resultados obtidos (MENDONÇA, 2003). Já as estratégias são os caminhos que a empresa irá trilhar para conquistar seus objetivos. Considerando sempre os recursos disponíveis, os pontos fortes e fracos da empresa, como suas ameaças e oportunidades existentes no ambiente. (MENDONÇA, 2003). Neste intuito os quadros, a seguir, expõem os objetivos propostos, as metas definidas e as estratégias planejadas:

Quadro 2 – Objetivos, Metas e Estratégias

Objetivo 1 – Aumentar a divulgação da empresa.
Meta 1 – Aumentar a divulgação da empresa em 90 dias.
Estratégia 1 – Fazer parcerias com fornecedores para estabelecer promoções e divulga-las através de encartes e das redes sociais.
Objetivo 2 – Ajustar o layout da loja para agilizar os atendimentos.
Meta 2 – Melhorar o layout da loja, para agilizar o atendimento no prazo de 180 dias.
Estratégia 2 – Modificar o layout da loja, transformando em autoatendimento com demonstração de produtos.
Objetivo 3 – Tornar a empresa competitiva frente a concorrência local
Meta 3 – Tornar a empresa competitiva frente a concorrência no prazo de 2 anos
Estratégia 3 – Transformar o atendimento em autoatendimento, com consultoria de equipe treinada, indicação de profissionais da região e firmar parcerias com outros comércios como, por exemplo, de pré-moldados e madeiras; assim como, de profissionais de engenharia e arquitetura para fornecer um maior leque de serviços ao cliente.
Objetivo 4 – Facilitar linhas de créditos para clientes.
Meta 4 – Facilitar linhas de créditos para clientes no prazo de 60 dias
Estratégia 4 – Iniciar vendas com cartão de crédito e débitos, possibilitando alcançar um maior número de clientes.

Fonte: Autoria própria, 2018.

Considerando que o modelo proposto por Mendonça não apresenta um orçamento sobre custos das estratégias a serem implantadas, recomenda-se que a empresa faça um levantamento dos custos, tendo em vista que, a proposta é viável e que deixará a mesma mais competitiva, frente a sua área de atuação.

5 CONSIDERAÇÕES

As constantes mudanças no cenário econômico atual, faz com que empresas, independente do seu tamanho, tenham uma gestão eficaz, no intuito de se manter competitiva e assegurar seu lugar no mercado. O planejamento estratégico surge como uma ferramenta administrativa para que as empresas possam estabelecer objetivos, metas e estratégia que aponte para um crescimento estruturado afim de assegurar sua fatia do mercado.

A empresa Willy Materiais de Construção está inserida em uma realidade altamente competitiva e arriscada, pois o mercado de materiais de construção vem crescendo a cada dia, com ele surgindo grandes redes de lojas que acirram a competitividade. E as microempresas têm que enfrentar os grandes empreendimentos, de igual para igual, potencializando suas forças, identificando suas oportunidades e neutralizando suas fraquezas e ameaças. Para isso microempresas tem que investir em mudanças, e se assegurar de estratégias bem planejadas executadas dentro do prazo estabelecido para que os resultados sejam alcançados, tornando-as mais competitivas.

Este artigo apresenta uma proposta para implantação do Planejamento Estratégico, ferramenta considerada “o ponta pé inicial” para analisar o posicionamento de qualquer empresa no mercado em que atua, podendo ter um olhar mais crítico para os fatores que poderão colaborar para crescimento competitivo, assim obtendo maiores vantagens sobre a concorrência.

A análise de todos que fazem a Willy Materiais de Construção foi vital para apuração do ambiente interno (pontos fortes e fracos) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças) transformando-se em fator essencial para a elaboração das estratégias.

Devido à crise que vem perdurando há alguns anos, e enfraquecendo todos os ramos de negócios, principalmente e de comércio varejista de material de construção, onde a concorrência é cada vez mais agressiva, a microempresa Willy Materiais de Construção deve beneficiar-se da ferramenta Planejammentos Estratégico, afim de manter sua competitividade e

aumentar sua lucratividade, considerando que o planejamento estratégico possibilita uma visão realista, atual e imprescindível para que a empresa seja administrada com competência.

Diante do exposto, é oportuno que o modelo sugerido seja implementado para que sejam atingidos os objetivos através das ações estratégicas, contribuindo para a empresa alcance o sucesso desejado, tornando-se altamente competitiva e assegurando um lugar de destaque no segmento de mercado, conforme mencionado anteriormente.

ABSTRACT

The frequent changes that have been taking place in the socioeconomic environment have generated an economic instability in the world, making the organizations vulnerable to market variables, forcing them to be well structured to obtain market space and achieve good results. Based on these principles this article intends to propose a strategic planning for the Willy Construction materials, in the methodology used is formed by descriptive, exploratory, bibliographic research and case study. With regard to the formulation of strategic planning, we chose the Mendonça model (2003). It is a model that best adapts to the reality of the object company. The model mentioned is structured as follows: vision, business, mission, principles; analysis of internal and external environments, through the understanding of strengths and weaknesses, opportunities and threats, and later, goals, goals and strategies. However, it intends that the company put into practice the Strategic Planning so that the expected results are achieved. By demonstrating the efficiency of the administrative tool studied and collaborating so that the resources of the company Willy Construction Materials are better utilized, with a successful process in view of the competitiveness of the current scenario.

Keywords: Planning. Strategic planning. Strategic Planning Models.

REFERÊNCIAS

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de marketing passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 1999.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Prentice-hall, 2007.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos. **O planejamento estratégico sistêmico para instituição de ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.

CERVO, Amado L; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. Ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DAFT, R. L. **Administração**. 4. ed. São Paulo: Editora LTC, 2005.

FRANCESCO, Fábio Carvalho Di. Planejamento estratégico em pequenas empresas construtora de direção familiar: um estudo de caso. In: _____. **Conceito de planejamento estratégico**. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2005. p. 33.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed, São Paulo: Atlas 2002.

IBGE, 2012. Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e estatística. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2012/08/27/no-brasil-quase-metade-das-empresas-fecha-em-3-anos-diz-ibge.htm>>. Acesso em: 02 fev. 2018.

MAXIMIANO. Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MENDONÇA, Carlos Alberto Veríssimo. **Gestão estratégica**. Brasília: Sebrae, 2003. (Série Contabilizando o Sucesso).

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2011.