



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

MICHELLE PEREIRA DA SILVA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA PARA O ATELIÊ
MICHELLE CABRAL, EM CAMPINA GRANDE – PB.**

**CAMPINA GRANDE
2021**

MICHELLE PEREIRA DA SILVA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA PARA O ATELIÊ
MICHELLE CABRAL, EM CAMPINA GRANDE – PB.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC),
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Estadual
da Paraíba, em cumprimento às exigências
para obtenção do grau de Bacharela em
Administração.

Área de Concentração: Planejamento

Orientadora: Profa. Ma. Maria Dilma Guedes

CAMPINA GRANDE
2021

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.

S586p Silva, Michelle Pereira da.
Planejamento estratégico: [manuscrito] : uma proposta para o ateliê Michelle Cabral, em Campina Grande – PB / Michelle Pereira da Silva. - 2021.
25 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas , 2021.

"Orientação : Profa. Ma. Maria Dilma Guedes , Departamento de Administração e Economia - CCSA."

1. Planejamento Estratégico. 2. Tipo de planejamento. I.
Título

21. ed. CDD 658.401 2

MICHELLE PEREIRA DA SILVA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA PARA O ATELIÊ
MICHELLE CABRAL, EM CAMPINA GRANDE – PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC),
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Estadual
da Paraíba, em cumprimento às exigências
para obtenção do grau de Bacharela em
Administração.

Área de Concentração: Planejamento

Aprovada em: 04 / 06 /2021.

Nota: 10,0 (dez)

BANCA EXAMINADORA



Profa. Ma. Maria Dilma Guedes (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Dra. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra (Examinadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Dra. Hannah de Oliveira Santos Bezerra (Examinadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Níveis de decisão e tipos de planejamento	9
Figura 2 – Fases do planejamento estratégico.....	12
Figura 3 – Modelo de planejamento estratégico (Mendonça).....	12
Figura 4 – Processo de planejamento estratégico (Maximiano).....	14
Figura 4 – Processo de planejamento Estratégico (Oliveira).....	15
Figura 5 – Matriz de Ansoff	18

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos e níveis de planejamento nas empresas	10
Quadro 2 – Análise do ambiente	20
Quadro 3 – Objetivo, meta e estratégias (1).....	21
Quadro 4 – Objetivo, meta e estratégias (2).....	21
Quadro 5 – Objetivo, meta e estratégias (3).....	21
Quadro 6 – Objetivo, meta e estratégias (4).....	21
Quadro 7 – Objetivo, meta e estratégias (5).....	21

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1	Planejamento	8
2.2	Tipos de planejamento	9
2.3	Planejamento estratégico	11
2.3.1	<i>Fases do Planejamento Estratégico</i>	11
2.3.2	<i>Modelos do Planejamento Estratégico</i>	12
2.3.2.1	<i>Modelo de Planejamento Estratégico de Mendonça</i>	12
2.3.2.2	Modelo de planejamento estratégico de Maximiano	13
2.3.2.3	<i>Modelo de Planejamento Estratégico de Oliveira</i>	15
2.4	Ferramentas estratégicas	17
3	METODOLOGIA	18
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	20
4.1	Breve caracterização do objeto de estudo	20
4.2	Planejamento estratégico para o Ateliê Michelle Cabral	20
5	CONCLUSÃO	22
	REFERÊNCIAS	23

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA PARA O ATELIÊ
MICHELLE CABRAL, EM CAMPINA GRANDE – PB.**

**STRATEGIC PLANNING: A PROPOSAL FOR THE MICHELLE
CABRAL ATELIÊ, IN CAMPINA GRANDE – PB**

Michelle Pereira da Silva*

RESUMO

A imprevisibilidade, detectada nas empresas atuais, tem forçado a busca de melhorias quanto ao futuro, através da identificação de potencialidades e fragilidades, no ambiente interno; e das oportunidades e ameaças, no ambiente externo, ocasionando uma elaboração cuidadosa de planos e estratégias para solucionar possíveis problemas relacionados as variáveis em questão. Com base nestas premissas o presente trabalho teve como objetivo propor a implantação de um Planejamento Estratégico para tornar o Ateliê Michelle Cabral mais competitivo. Foram utilizadas pesquisas: descritiva, metodológica, estudo de caso e bibliográfica. O modelo para elaboração do Planejamento Estratégico foi adaptado de Mendonça (2003). Buscou-se através do desenvolvimento deste trabalho apresentar formas para que a empresa alcance melhores resultados, almejando atingir os objetivos e metas traçadas, tornando-se cada vez mais competitiva. Espera-se que esta ferramenta administrativa possibilite a organização objeto de estudo, utilizar seus propósitos, recursos e valores para a obtenção do sucesso no seu mercado de atuação, valendo-se dos procedimentos indicados com o intuito de crescimento contínuo, alcançando o aumento do número de clientes.

Palavras-chave: Planejamento. Tipos de Planejamento. Planejamento Estratégico de Mendonça.

ABSTRACT

The unpredictability, detected in current companies, has forced the search for improvements regarding the future, through the identification of potentialities and weaknesses, in the internal environment; and opportunities and threats, in the external environment, causing a careful elaboration of plans and strategies to solve possible problems related to the variables in question. Based on these premises, the present work aimed to propose the implementation of a Strategic Planning to make Michelle Cabral Atelier more competitive. Descriptive, methodological, case study and bibliographic research were used. The model for preparing the Strategic Planning was adapted from Mendonça (2003). It was sought through the development of this work to present ways for the company to achieve better results, aiming to achieve the objectives and goals set, becoming increasingly competitive. It is expected that this administrative tool will enable the organization under study, use its purposes, resources and values to achieve success in its market, using the indicated procedures with the aim of continuous growth, reaching an increase in the number from clients.

Keywords: Planning. Types of Planning. Strategic Planning of Mendonça.

*Graduanda em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba. E-mail: michelle.ps@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

O homem sempre inventou formas de melhor utilizar seus esforços, para enfrentar desafios e barreiras do mundo moderno. Dentre essas, destaca-se o emprego da administração para as organizações, levando os gestores a ficarem cada vez mais atentos em conduzir suas atividades diante de cenários de imprevisibilidade, com mudanças mais rápidas e que difere uma das outras, obviamente faz com que exista necessidade de focar objetivos e em especial, não esquecer onde se quer chegar.

Em busca de resultados, um dos desafios principais enfrentados pelas organizações, hoje, é como manter os negócios viáveis no ambiente altamente duvidoso, onde existem competições ferozes. Na tentativa de amenizar as incertezas, as organizações vêm utilizando-se de instrumentos para prever cenários, definir objetivos e metas; e ainda, formular estratégias, como meios de atingir os resultados esperados.

Para conseguir acompanhar o mercado e sobreviver às constantes mutações do ambiente, a empresa precisa ser eficaz, no sentido de atender as reais necessidades dos clientes, dispondo de inovação e de criatividade para que possa adentrar no mercado por demais competitivo. Para isso, tem-se optado pelo planejamento estratégico, buscando melhor integração de suas ações, evitando o máximo de surpresas e racionalizando o processo de decisões.

Desta forma, “a constante busca pela competitividade, faz acelerar no ambiente organizacional, a necessidade de integrar-se cada vez mais rápido a tecnologia, a inovação, a criatividade, enfim, a gestão estratégica, juntamente com seus métodos e técnicas administrativas” (COSTA, 2007, p. 42).

Destarte, ressalta-se que o planejamento é o processo administrativo que origina previamente “o que um grupo de pessoas deve fazer e quais as metas que devem ser atingidas, caracterizando-se, portanto, como uma das atividades mais relevantes para assegurar a permanência e a competitividade de qualquer organização” (MAXIMIANO, 2006, p. 216). Neste contexto, questiona-se: como propor a implantação de um Planejamento Estratégico, que torne o Ateliê Michelle Cabral, mais competitivo?

Para resolver o seguinte questionamento, foi desenvolvido como objetivo geral propor a implantação de um Planejamento Estratégico para tornar o Ateliê Michelle Cabral, mais competitivo. Como objetivos específicos, pretende-se: desenvolver um trabalho que venha trazer benefícios à organização; detectar pontos fracos e possíveis ameaças existentes na instituição; traçar objetivos e estratégias que venham contribuir com o sucesso da organização.

Tendo em vista que é por meio do Planejamento Estratégico, que são definidos métodos para a melhoria da organização em seu presente e futuro, unido a ciência de suas fragilidades e potencialidades internas, da conduta prospectiva, no que diz respeito aos ambientes competitivo e externo, além da possibilidade que esta terá de se tornar apta e de qualidade para operar neste panorama de imprevisibilidade, justifica-se, assim, a escolha do tema.

É válido ressaltar que o trabalho dispõe da seguinte estrutura: Resumo, Abstract, Introdução, Fundamentação Teórica, Metodologia, Apresentação dos Resultados, Conclusão e Referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será apresentada uma revisão da literatura que abordará o tema escolhido para estudo.

2.1 PLANEJAMENTO

O planejamento é um dos instrumentos mais importantes da administração, haja vista que é responsável pela formulação dos objetivos que deverão ser obtidos, englobando, assim, todas as operações de uma organização. Entretanto, as estratégias devem ser analisadas antecipadamente, considerando fatores, tais como: custo, prazo, segurança, qualidade, dentre outros, de forma que venham alcançar resultados positivos, ou seja, a eficácia.

Neste contexto, Chiavenato (2007, p. 138), corrobora, quando afirma que, “o planejamento lida com o futuro. Começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los como eficiência e eficácia”. Ainda, segundo o autor, “O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito para tanto, quando, como e em qual sequência”.

Conforme Montana e Charnov (2010, p. 117),

Planejamento envolve (1) escolher um destino, (2) avaliar rotas alternativas e (3) determinar o curso específico para alcançar o destino escolhido. O planejamento é um elemento extremamente importante de cada tarefa do gerente, seja do ponto de vista empresarial ou do seu conjunto pessoal de responsabilidade do cotidiano. Na complexa economia de hoje, o custo de um erro resultante do velho método improvisado de tomar decisões é muito alto. O planejamento obriga os gerentes a parar e analisar muito bem os problemas e alternativas.

Assim, o planejamento ajuda aos gestores a analisarem cuidadosamente as questões e os problemas e a conceberem alternativas para lidar com as questões e superar os problemas.

Para que tal relação seja possível, entre estipular o objetivo e planejar cada etapa do processo, algumas medidas são indispensáveis. Destarte, Steiner (1969 *apud* OLIVEIRA, 2012), apresenta cinco dimensões de planejamento, a saber:

- **A primeira dimensão** enfatiza as funções desempenhadas pela empresa, a exemplo de: produção, pesquisas, marketing, novos produtos, recursos humanos e finanças.
- **A segunda dimensão** diz respeito aos subsídios do planejamento, tais como: normas, programas, políticas, propósitos, objetivos, estratégias e orçamentos, etc.
- **A terceira dimensão** corresponde ao tempo ou prazos do plano, que podem ser: longo, médio ou curto prazo.
- **A quarta dimensão** reporta-se às unidades empresariais. Nesta, o planejamento corporativo é elaborado, envolvendo as unidades estratégicas de negócios, de departamentos, de subsidiárias, de divisões, de grupos funcionais, de produtos, dentre outras.
- **A quinta dimensão** distingue a complexidade ou simplicidade do planejamento, qualitativa ou quantitativa, econômico ou caro, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal.

Desta forma, essas cinco dimensões apresentadas permitem visualizar a amplitude do planejamento nas empresas. Contudo, fica evidente que existe dificuldade quanto a conceituação da função do planejamento nas empresas.

Para Sobral e Peci (2013), o planejamento é responsável pela definição dos objetivos organizacionais e pela concepção de planos que integram e coordenam as atividades. Logo, tem como função: definir o que deverá ser feito (objetivo) e como deverá ser feito (estratégia).

Chiavenato (2013) corrobora com Sobral e Peci (2013), quando assegura que, o planejamento começa com a estruturação dos objetivos e detalha as ações necessárias para atingi-lo. Portanto, define onde se quer chegar, o que tem que ser feito, como e em que sequência.

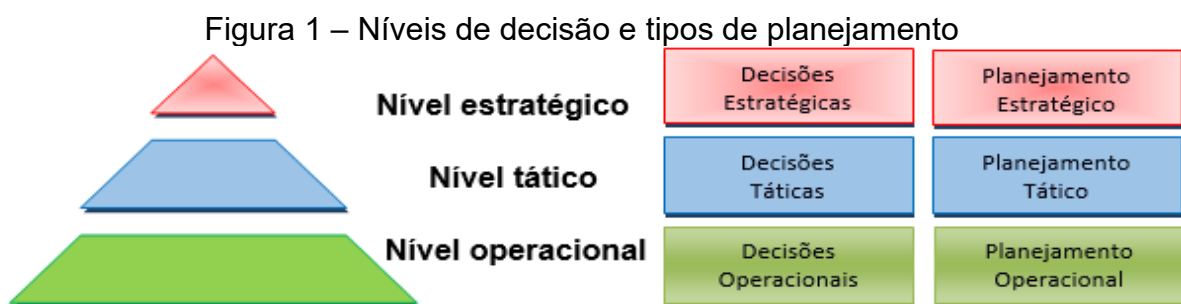
Deste modo, o planejamento é muito importante para a administração. Para destacar essa relevância, Sobral e Peci (2013, p. 196), afirmam que “o processo de planejamento faz com que os administradores se afastem da rotina operacional e se concentrem no futuro da organização”.

Assim, destacam como vantagens e benefícios: proporciona senso de direção, focaliza esforços, maximiza a eficiência, reduz o impacto do ambiente, define parâmetros de controle, atua como motivação e comprometimento, potencializa o autoconhecimento organizacional, e fornece consistência à ação gerencial.

É óbvio que o artifício de um planejamento envolve todos os setores da empresa. Diante dessa abrangência pode ser classificado de diferentes tipos, podendo ser amplo ou detalhado, de curto ou longo prazo, para toda a empresa ou para uma única tarefa. Portanto, faz-se necessário apresentar os tipos de planejamento e seus respectivos níveis.

2.2 TIPOS DE PLANEJAMENTO

Oliveira (2012) apresenta três tipos de planejamento nos níveis hierárquicos, quais sejam: Estratégico, Tático e Organizacional. Os níveis podem ser visualizados em uma pirâmide organizacional, conforme a Figura 1.



Fonte: Adaptada de Oliveira (2012, p. 15).

Na Figura 1, Braga e Monteiro (2005), mostram que existem três níveis hierárquicos com suas respectivas tomadas de decisões, a saber:

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 negócios que estabelecerão 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 (Idem, p. 21).

Assim, no **nível estratégico**, encontram-se o planejamento de longo prazo, a tomada de decisão e a racionalização para uso eficiente dos recursos. Segundo Oliveira (2012), o planejamento estratégico fornece sustentação metodológica para definir a melhor direção a ser seguida pela empresa.

No **nível tático** determinam-se as estratégias a médio prazo, reestrutura os setores, orientando-os para alcançar os objetivos gerais da organização. Chiavenato (2013), diz que um dos principais objetivos do planejamento tático é reorganizar os setores da empresa para que os recursos sejam utilizados de forma eficiente favorecendo o alcance do objetivo geral.

Enquanto que no **nível operacional** as ações são direcionadas para o curto prazo, estão diretamente ligadas a área de atuação. O foco é nas atividades rotineiras da empresa. Corroborando, Oliveira (2012, p. 20), diz que: “O planejamento operacional é, normalmente, elaborado pelos níveis organizacionais inferiores, com foco básico nas atividades do dia a dia da empresa”.

Os três níveis abordados, demonstram que o planejamento pode ser conceituado como um processo, considerando os aspectos abordados anteriormente pelas cinco dimensões, desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa (OLIVEIRA, 2012).

Logo, os três níveis estão coesos, sendo que, o nível estratégico determina os objetivos e metas a serem adquiridos a longo prazo; passa pelo nível tático que planeja e define as ações a serem realizadas para obtenção dos objetivos estabelecidos; e por fim, entrega para que o nível operacional, aplique diretamente na empresa, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Tipos e níveis de planejamento nas empresas

Tipo					Nível
Planejamento estratégico					Estratégico
Planejamento mercadológico	Planejamento financeiro	Planejamento da produção	Planejamento de recursos humanos	Planejamento organizacional	Tático
Plano de preços e produtos	Plano de despesas	Plano de capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	Operacional
Plano de promoção	Plano de investimentos	Plano de controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	
Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão de obra	Plano de promoção	Plano de informações gerenciais	
Plano de pesquisa	Plano orçamentário	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações	

Fonte: Adaptado de Vasconcelos e Machado (1979, *apud* OLIVEIRA, 2012, p. 16).

O nível estratégico mostra maior representatividade, abordando todo esqueleto estrutural da empresa. Qualquer problema neste nível, poderá gerar consequências desastrosas em todos os setores.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Na visão de Maximiano (2006, p. 231),

Planejamento Estratégico é o processo de elaborar a estratégia – a relação pretendida da organização com seu ambiente. O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento (ou curso de ação) que a organização pretende seguir: produtos e serviços que pretende oferecer e mercados e clientes que pretende seguir.

Assim, é essencial para organização, pois, conduzem-na para o sucesso e mantém seu desempenho equilibrado sendo necessário que o mesmo apareça em todas as fases do processo administrativo, pois, sem ele é impraticável organizar, executar e controlar.

Para Costa (2007), o planejamento estratégico é um método sistemático, desenvolvido pela alta gerência que tem por objetivo sistematizar os objetivos e torna os procedimentos formais para que cada setor da empresa saiba como e onde deve chegar.

Para Oliveira (2012, p. 73), “o planejamento estratégico é uma metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, e que visa ao maior grau de interação com o ambiente, no qual estão os fatores externos não pela empresa”.

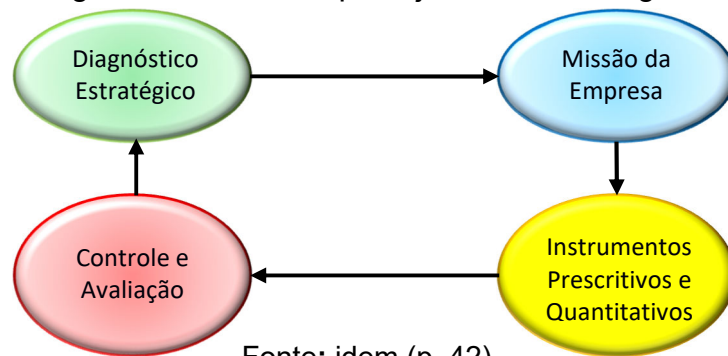
Sabe-se que existem diversos modelos de planejamento estratégico e que poderão ser implantados nas empresas. Assim sendo, as metodologias são as mais variadas e dependem do ponto de vista de cada autor. Entretanto, deverão seguir regras básicas que venham facilitar sua implementação. Mas, com o decorrer dos tempos os estudiosos foram melhorando os modelos inserindo novas variáveis e adaptando a realidade das empresas e do ambiente em que elas estavam inseridas. Entretanto, neste trabalho serão apresentados apenas dois modelos.

2.3.1 Fases do Planejamento Estratégico

As fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico são apresentadas por Oliveira (2012, p. 42), como sendo as seguintes:

- **Diagnóstico estratégico:** também denominada auditoria de posição, deve-se determinar “como se está”. Essa fase é realizada através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa.
- **Missão da empresa:** nesta fase deve ser estabelecida a razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico.
- **Instrumentos prescritivos e quantitativos:** nesta fase, as questões básicas são o estabelecimento “de onde se quer chegar” e de “como chegar na situação que se deseja”.
- **Controle e avaliação:** nesta fase, verifica-se “como a empresa está indo” para a situação desejada. O controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, metas, estratégias e projetos estabelecidos (ver Figura 2).

Figura 2 – Fases do planejamento estratégico



Fonte: idem (p. 42).

Observando a Figura 2, verifica-se que o método de planejamento estratégico é sequencial e contínuo, de maneira que as etapas estabeleçam uma interação entre si. Primeiramente, é necessário definir em termos os relacionamentos da cooperativa de maneira geral, ou seja, qual objetivo se quer atingir realizando um diagnóstico para avaliar os casos internos e externos, depois situar em termos como é a organização e aonde se quer chegar.

2.3.2 Modelos de Planejamento Estratégico

Conforme abordado anteriormente, existem diversos modelos de Planejamento Estratégico, cada qual com suas características específicas; entretanto, muitas dessas características são comuns. Diante do explorado serão apresentados, em sequência, dois modelos que atualmente são muito utilizados pelas empresas.

2.3.2.1 Modelo de Planejamento Estratégico de Mendonça

Mendonça (2003, p. 9) apresenta um modelo básico, formado por sete fases, conforme Figura 3.

Figura 3 – Modelo de planejamento estratégico (Mendonça)



Fonte: Adaptada de Mendonça (2003, p. 9).

De acordo com Mendonça (2003), as fases encontram-se distribuídas da seguinte forma:

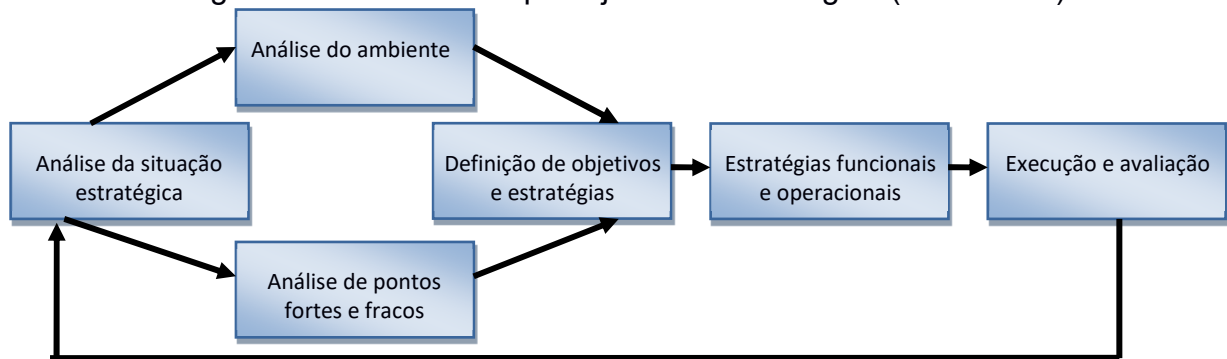
- **Visão** é uma imagem bem delineada, provocante e desejável de um estado futuro que a empresa deseja alcançar. Trata-se de uma declaração a que todos da organização podem recorrer constantemente e funciona como uma inspiração para que as pessoas deem o melhor de si, de uma maneira direcionada e coordenada, pois todos sabem quais são os resultados a serem alcançados. A visão deve ser clara, inteligível, sempre tendo como foco um ponto futuro, ser contagiante, além de formulada e difundida de modo que atinja a todos na organização. (Idem, p. 13).
- **Negócio** corresponde ao espaço que a organização pretende ocupar em relação às demandas ambientais, isto é, o ramo de atividade. [...] Definir o negócio da empresa é explicitar seu âmbito de atuação. Na hora de responder à pergunta: qual é nosso negócio? devemos nos lembrar de que os clientes não compram serviços, mas a solução de problemas ou os benefícios que os serviços trazem. (Idem, p. 14).
- **Missão** é a determinação de aonde a empresa quer ir, é a razão de existência da empresa e, como tal, deve ter a cara da empresa, deve ser sua carteira de identidade, um guia para o trabalho das pessoas. (Idem, p. 17).
- **Princípios** são credos, filosofia ou valores da empresa são aquilo que a empresa acredita e que servirão como orientadores para o processo decisório e para o comportamento da empresa no cumprimento de sua missão. São os ideais da empresa e os alicerces para seus planos e ações. (Idem, p. 19).
- **Análise dos Ambientes** na metodologia de gestão estratégica, a análise dos ambientes consiste em prospectar o ambiente externo, identificando ameaças e oportunidades reais ou potenciais e, no ambiente interno, pontos fortes e fracos. (Idem, p. 21).
- **Objetivos** são os resultados quantitativos e qualitativos que a empresa deve alcançar, no contexto do seu ambiente, para cumprir sua missão. Os objetivos servem como unidade de ação e rumo para a empresa, como um senso básico de direção, como um direcionamento de esforços, como o futuro aonde queremos chegar. (Idem, p. 28).
- **Metas** podem ser subdivididas em etapas de forma quantificada e com prazos estabelecidos necessários para atingir os objetivos, permitindo um melhor controle dos resultados concretos alcançados. (Idem, p. 28).
- **Estratégias/Ações** é a forma ou a maneira como pretendemos atingir as metas. Como pretendemos atingir as metas. O casamento entre a organização e o ambiente. Um conjunto integrado de ações para assegurar uma vantagem competitiva sustentável.

Nota-se que o modelo apresentado é de certa forma simples, mas completo. Logo, poderá ser implantado em qualquer organização, iniciando com a definição da Visão, seguida do Negócio, Missão, Princípios, Análise dos ambientes, Objetivos, Metas, Estratégias e Ações.

2.3.2.2 Modelo de planejamento estratégico de Maximiano

Maximiano (2006), estabelece outro modelo de planejamento estratégico. Intitula-se processo de planejamento estratégico (Figura 4).

Figura 4 – Processo de planejamento estratégico (Maximiano)



Fonte: Adaptado de Maximiano (2006, p. 232).

O planejamento estratégico retrata uma cadeia de análises e decisões que abrange as fases, expostas, a seguir:

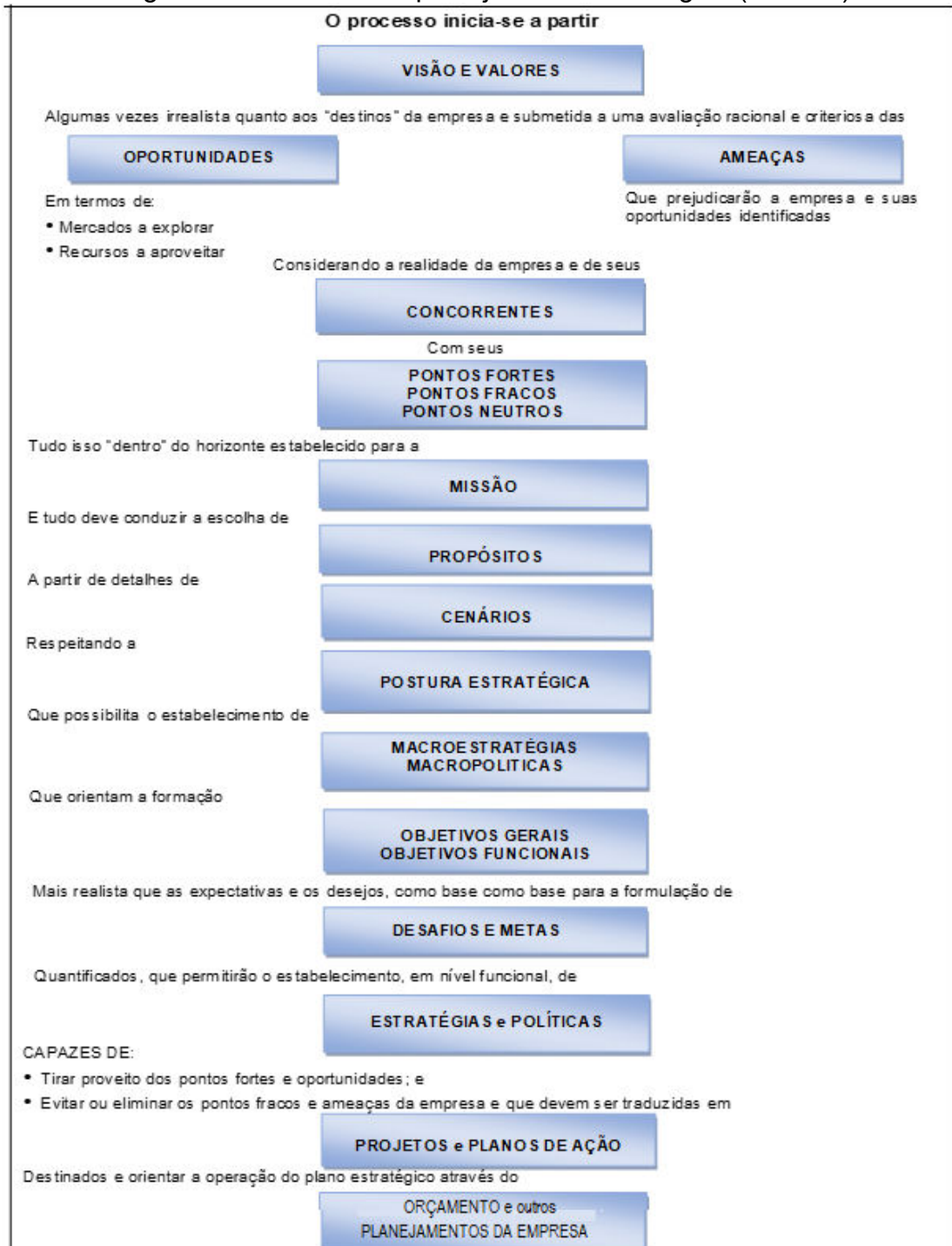
- **Análise da situação estratégica:** O ponto de partida inicial para preparação do plano estratégico e os principais elementos a serem pensados são: A missão, o desempenho, as vantagens competitivas e as estratégias vigentes.
- **Análise interna:** Nessa etapa é verificado o ambiente interno da empresa, levantando os pontos fortes e fracos. Com a avaliação de desempenho consegue-se esses dados.
- **Definição do Plano estratégico:** Será mensurado quais os objetivos que a empresa pretende alcançar e quais estratégias usar-se-á para atingi-los. O plano estratégico caracteriza três pontos vitais para o futuro da empresa, são eles: Missão, definição dos objetivos e quais estratégias serão usadas para atingirem os resultados estabelecidos pela organização.
- **Estratégias funcionais e operacionais:** Cada empresa possui sua própria realidade e particularidades, neste sentido a escolha e implementação de um plano estratégico varia de uma empresa para outra. Geralmente as organizações utilizam as diversas estratégias ao mesmo tempo ou até mesmo em momentos diferentes, dependendo de quais medidas pedirá cada situação.
- **Execução e avaliação:** Para execução da missão, das estratégias e objetivos estratégicos, a empresa pode optar por os diversos caminhos, contudo, que se cruzem em meios e fins. Geralmente, a implantação e planejamento são realizados nas áreas funcionais da organização: estrutura organizacional, políticas, procedimentos e planos operacionais e projetos.
- **Análise do ambiente:** Trata-se da análise externa, inicia-se com o estudo da localização geográfica da empresa pois a influência do ambiente físico afeta o desempenho. Existem variadas maneiras de dividir o ambiente para simplificar a análise, porém sempre é válido levar em consideração o ramo do negócio, as ações do governo, a tecnologia, situação econômica e social, para estar mais embasado na análise.

De forma simplificada, o modelo de Maximiano parte do princípio da elaboração da missão, a partir de então é analisado o ambiente interno verificando os pontos fortes e fracos, para que os objetivos possam ser definidos e que se alcance os resultados desejados. Na realização das estratégias será possível a visualização do ambiente em que a empresa está inserida.

2.3.2.3 Modelo de Planejamento Estratégico de Oliveira

No modelo de Oliveira (2012), vê-se uma sequência de etapas, como: a visão organizacional; oportunidades e ameaças advindas do ambiente externo; verificação dos concorrentes; pontos fortes, fracos ou neutros existentes no ambiente interno da empresa; missão e objetivos organizacionais; possíveis cenários; macro estratégias; propósitos e metas necessárias à criação das estratégias, dentre outras (Figura 4).

Figura 4 – Processo de planejamento Estratégico (Oliveira)



Fonte: Adaptada de Oliveira (2012, p. 57).

De forma detalhada, Oliveira (2012), apresenta:

- **Visão** é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser no futuro próximo ou distantes. (Idem, p. 43).
- **Valores** – Representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões. (Idem, p. 43).
- **Oportunidades** é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura. (Idem, p. 37).
- **Ameaças** é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil. (Idem, p. 38).
- **Concorrentes** para a adequada análise dos concorrentes, o executivo deve, através de um processo de empatia – se colocar no lugar de seu concorrente –, efetuar a análise externa e interna de seus principais concorrentes. Somente através desse procedimento, o executivo poderá ter adequado posicionamento competitivo perante seus concorrentes. (Idem, p. 50).
- **Ponto forte** é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa). (Idem, p. 37).
- **Ponto fraco** é uma situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial. (Idem, p. 37).
- **Ponto neutro** é uma variável identificada pela empresa; todavia, no momento, não existem critérios e parâmetros de avaliação para sua classificação como ponto forte ou ponto fraco. (Idem, p. 48).
- **Missão** é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro [...]. (Idem, p. 109).
- **Propósitos** são compromissos que a empresa se impõe no sentido de cumprir sua missão. Representam grandes áreas de atuação selecionadas no contexto da missão estabelecida. Correspondem à explicitação de posições ou áreas de atuação planejadas para toda a empresa, devidamente aceitas por seus acionistas e executivos como desejáveis e possíveis. (Idem, p. 112).
- **Cenários** a elaboração de cenários estratégicos é a culminação de um processo que deve considerar todos os executivos-chaves da empresa, isto porque, além do benefício de maior riqueza de ideias, informações e visões sobre o futuro que um processo participativo proporciona, sua finalidade principal é estimular maior interesse e aceitação dos cenários como importantes para o processo de planejamento estratégico das empresas. (Idem, p. 118).
- **Postura estratégica** é estabelecida por uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir sua missão [...]. (Idem, p. 123).
- **Macro estratégias** correspondem às grandes ações e caminhos que a empresa vai adotar, visando atuar nos propósitos atuais e futuros identificados dentro da missão, tendo como motor de arranque sua postura estratégica. (Idem, p. 135).
- **Macro políticas** correspondem às grandes orientações que toda a empresa deve respeitar e que irão facilitar e agilizar seu processo decisório e suas ações estratégicas. (Idem, p. 135).
- **Objetivos** é o alvo o ponto ou situação que se pretende alcançar. O objetivo pode ser **geral** e interessar a toda a empresa ou ser específico de

um setor da empresa. Nesta última situação, há os **objetivos funcionais** de áreas específicas da empresa (gestão de pessoas, desenvolvimento tecnológicos, planejamento e controle financeiro, tesouraria, pesquisa de mercado, vendas etc.). (grifo nosso). (Idem, p. 147).

- **Desafios** é a quantificação, com prazos definidos, do objetivo estabelecido. E, para serem alcançados, os desafios exigem esforços extra, ou seja, pressupõem a alteração do status quo. (Idem, p. 147).
- **Metas** é quantificação do objetivo [...]. Meta é a etapa ou passo intermediário para alcançar determinado objetivo. (Idem, p. 148).
- **Estratégia** é definida como um caminho, ou maneira diferenciada, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios, e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis. (Idem, p. 187).
- **Políticas** são parâmetros ou orientações que facilitam a tomada de decisões pelo executivo (isto para qualquer nível dentro da empresa). (Idem, p. 233).
- **Projeto** é um trabalho com datas de início e término previamente estabelecidas, coordenador responsável, resultado final predeterminado e no qual são alocados os recursos necessários ao seu desenvolvimento. (Idem, p. 243).
- **Plano de ação** é o conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, finanças, produção, organizacional etc.). (Idem, p. 244).
- **Implementação e controle** – Nesta etapa serão identificados problemas, falhas e erros que se transformam em desvios, com o intuito de corrigi-los e de resguardar sua reincidência, assim como também, averiguar se as estratégias e diretrizes estão gerando os resultados almejados dentro das expectativas esperadas. (Idem, p. 263).

Relacionando este modelo com o anterior, nota-se que se refere a algo mais complexo, trazendo mais recursos para os gestores e colaboradores. Mesmo não existindo um modelo padrão, poderá ser encaixado na realidade da organização, tornando-a mais competitiva.

Os modelos são formados por etapas cruciais, qualificados para implementarem na prática. Concerne a empresa verificar qual o modelo que melhor se adequa ao seu cotidiano e necessidade e ajustá-lo à sua realidade, visando otimização dos resultados.

Mesmo que os autores deem focos diferentes aos variados modelos, os apresentados oferecem as organizações diversas estratégias para alcançar seus objetivos. Sendo assim, independente do modelo de planejamento estratégico, sua função é oferecer orientação para o êxito no processo criação das estratégias.

2.4 FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS

De acordo com Moysés Filho et al. (2003), existem várias ferramentas que são desenvolvidas para a implementação de estratégias visando assegurar a sobrevivência das organizações e construir o seu futuro. Dentre essas os autores destacam: estratégias de portfólio, estratégias para o ciclo de vida de produtos e mercados, e estratégias de posicionamento, bem como construção de sistemas de atividades. Entretanto, neste trabalho, apresentam-se apenas as Estratégias de expansão de mercado; a matriz de Ansoff, exposta, a seguir:

De acordo com Moysés Filho et al. (2003), Ansoff formulou uma teoria de planejamento estratégico cujo foco principal era a busca de sinergia entre as funções

da empresa. Trata-se da chamada matriz de Ansoff, ou matriz produto versus mercado. Corroborando, Maximiano (2006, p. 239), diz que: “Igor Ansoff apresentou em 1965 um esquema pioneiro, conhecido como matriz de Ansoff, que classifica as estratégias em quatro categorias: penetração no mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação”. (Ver Figura 5):



Fonte: Adaptada de Maximiano (2006, p. 239).

Para melhor esclarecimento é válido citar o que significa cada uma dessas estratégias, quais sejam:

- Penetração de mercado. É a estratégia de explorar produtos tradicionais em um mercado tradicional.
- Desenvolvimento de mercado. É a estratégia de explorar um mercado novo com produtos tradicionais.
- Desenvolvimento de produto. É a estratégia de explorar mercados tradicionais com produtos novos.
- Diversificação. É a estratégia de explorar novos mercados com novos produtos.

Neste contexto, fica claro que a Matriz Ansoff é utilizada com a intenção direta de aumentar seu volume de receita com um novo planejamento de vendas, seja com a criação de novos produtos ou a exploração dos mercados. Portanto, se trata de uma das ferramentas principais desenvolvidas para a implementação de estratégias visando assegurar a sobrevivência das organizações e construir o seu futuro.

3 METODOLOGIA

Para que determinados objetivos sejam alcançados, faz-se necessário antes de qualquer tomada de decisão, analisar o caminho e as ações, para que depois possa se efetivar o propósito esperado.

Tendo em vista essa realidade, é preciso definir que metodologia deverá ser seguida, considerando a visão de Gonsalves (2011, p. 62), quando afirma que “metodologia é o estudo dos caminhos a serem seguidos”, é óbvio, para que os objetivos propostos.

Quanto ao método, Hunt (*apud* ACEVEDO; NOHARA, 2007, p. 18), diz que:

O método científico consiste nas regras e procedimentos nos quais a ciência baseia a aceitação ou rejeição de seu corpo de conhecimento, incluindo hipóteses, leis e teorias. Assim, o método científico é a lógica da justificação ou validação. É a lógica usada para aceitar ou rejeitar hipóteses, leis e teorias.

Assim, a caracterização do estudo científico é feita a partir do método científico, ou metodologia, sem o qual a monografia ou artigo, não serão considerados científicos. Portanto, para a elaboração deste trabalho, foram utilizadas pesquisas adaptadas da classificação Vergara (2011), a saber:

• **Quanto aos fins:**

- **Descritiva**, que “[...] expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza [...]” (idem, p. 47). Neste caso, foi feita a caracterização da organização objeto deste estudo.
- **Metodológica**, por ser “o estudo que se refere a instrumentos de captação, ou de manipulação da realidade. Estar, portanto, associada a caminho, formas, maneiras e procedimentos para atingir determinado fim” (idem, p. 47). Para atingir o objetivo proposto adotou-se o modelo de planejamento estratégico, proposto por Mendonça (2003).

• **Quanto aos meios:**

- **Bibliográfica**, que segundo as fontes de informações possibilitam a “[...] identificação e análise dos dados escritos em livros, artigos de revista, dentre outros. Sua finalidade é colocar o investigador em contato com o que já se produziu a respeito dos temas [...]” (GONSALVES, op. cit., p. 34). Neste contexto, foram utilizadas fontes bibliográficas de diversos autores, que forneceram o embasamento teórico para este trabalho.
- **Estudo de caso**, que de acordo com os procedimentos de coleta “[...] privilegia um caso particular, uma unidade significativa, considerada suficiente para análise de um fenômeno [...]” (idem, p. 67). Para objeto de estudo levou-se em consideração um Ateliê Michelle Cabral, em Campina Grande - PB.

Para se alcançar determinados objetivos, faz-se necessário antes de tudo, pensar sobre que curso se deve seguir, que ação e/ou que prática deve se tomar para que se efetive o propósito esperado. Partindo deste pressuposto, o caminho, a tentativa ou ainda, o método escolhido, quando fundamentado de meios racionais e eficientes, pode possibilitar obter-se conhecimentos essenciais para chegar-se ao objetivo esperado.

Considerando que o objetivo desta pesquisa foi propor a implantação de um Planejamento Estratégico para o Ateliê Michelle Cabral; optou-se por fazer uma adaptação do modelo proposto por Mendonça (2003), por acreditar que se trata de uma ferramenta adequada para a organização objeto de estudo. Assim, ressalta-se que o referido modelo se encontra adaptado através das seguintes etapas: estabelecer visão e o negócio; formular a missão e o princípios; analisar o ambiente interno, verificando os pontos fortes e fracos; identificar as ameaças e oportunidades; delinear os objetivos e metas a serem alcançados; e, criar as estratégias a serem implementadas.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção do trabalho, inicialmente será apresentada uma breve contextualização sobre a organização objeto de estudo e posteriormente a proposta de Planejamento Estratégico para a referida organização.

4.1 BREVE CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

O Ateliê Michelle Cabral iniciou suas atividades no dia 25 de novembro de 2020, na cidade de Campina Grande – Paraíba, em plena Pandemia da COVID-19. A ideia surgiu do desejo de empreender da senhora Michelle Cabral ao desenvolver personalizados de papel para amigos e parentes, observando que tinha aptidão para esse nicho. Atualmente, trabalham no Ateliê, ela e o esposo.

A paixão pelo setor de papelaria personalizada a fez observar o mercado e se especializar na área, produzindo personalizados em papel para aniversário, casamento, chá de bebê, chá de revelação, batizado, mesversário e datas sazonais.

O Ateliê oferece ao mercado de Campina Grande a oportunidade de ter capricho, beleza e um momento único, tornando assim seu evento ainda mais especial.

4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O ATELIÊ MICHELLE CABRAL

Nesta etapa do trabalho, apresenta-se o modelo de Planejamento Estratégico para o Ateliê Michelle Cabral, oferecendo-lhe uma ferramenta que possibilitará alcançar seus objetivos e maior lucratividade.

Como já foi mencionado anteriormente, para propor a elaboração do Planejamento Estratégico, optou-se pelo modelo proposto por Mendonça (2003), a saber:

- **Visão** – Ser referência no mercado de papelaria personalizada pela qualidade dos serviços e produtos.
- **Negócio** – Promover personalizados em papel para aniversário, casamento, chá de bebê, chá de revelação, batizado, mesversário e datas sazonais.
- **Missão** – Atender as expectativas dos clientes, realizando sonhos, proporcionando satisfação e buscando sempre a qualidade dos produtos.
- **Princípios** – Qualidade, confiança, eficiência, respeito, criatividade e comprometimento.
- **Análise do ambiente** – (ver Quadro 2).

Quadro 2 – Análise do ambiente

Ambiente interno	
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Produtos de qualidade; • Preços competitivos; • Produtos exclusivos; • Ótimo relacionamento com os clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca divulgação; • Falta de equipamentos na empresa; • Pouco estoque • Horário de trabalho.
Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias com confeitarias e decoradoras; • Divulgação em grupos de mães. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência.

Fonte: Autoria própria, mar./2021

- **Objetivos, metas e estratégias**

Quadro 3 – Objetivo, meta e estratégias (1)

OBJETIVO 1 – Aumentar a divulgação da empresa.
META 1 – Aumentar a divulgação da empresa no prazo de 4 meses
ESTRATÉGIAS:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar o primeiro final de semana do mês para criar conteúdo semanal para as redes sociais; 2. Interagir com o público diariamente; 3. Postar novos itens do portfólio todas as segundas feiras; 4. Analisar o horário que o público está visitando suas redes e inserir conteúdo.

Fonte: Autoria própria, mar./2021

Quadro 4 – Objetivo, meta e estratégias (2)

OBJETIVO 2 – Adquirir uma máquina de corte.
META 2 – Adquirir uma máquina de corte em até 6 meses
ESTRATÉGIAS:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Direcionar 20% dos lucros para compra; 2. Pesquisar os fornecedores para aquisição da máquina.

Fonte: Autoria própria, mar./2021

Quadro 5 – Objetivo, meta e estratégias (3)

OBJETIVO 3 – Aumentar o número de estoques.
META 3 – Aumentar o número de estoques no prazo de 2 meses
ESTRATÉGIAS:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pesquisar fornecedores da região; 2. Organizar ambiente para guardar materiais; 3. Adquirir matérias primas e acessórios.

Fonte: Autoria própria, mar./2021

Quadro 6 – Objetivo, meta e estratégias (4)

OBJETIVO 4 – Diversificar os produtos e serviços.
META 4 – Otimizar a produção em 30 dias
ESTRATÉGIAS:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Produzir encomendas de segunda a quinta feira; 2. Criar novos itens para o portfólio nas sextas feiras; 3. Contratar e treinar um novo integrante da equipe em 10 dias.

Fonte: Autoria própria, mar./2021

Quadro 7 – Objetivo, meta e estratégias (5)

OBJETIVO 5 – Atrair e fidelizar clientes.
META 5 – Atrair e fidelizar clientes até dezembro de 2021.
ESTRATÉGIAS:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar preços competitivos; 2. Assistência no pós-venda; 3. Flexibilizar as formas de pagamentos 4. Conquistar clientes através de cuidados especializados.

Fonte: Autoria própria, mar./2021

5 CONCLUSÃO

As constantes mudanças do mercado global e suas inconstâncias, exigem que as empresas tenham em sua gestão maior eficiência para lidar com o aumento da competitividade e as variações do mercado. Independentemente do tamanho da organização ou setor, uma gestão eficaz é fundamental, para sobrevivência das empresas.

Assim, o planejamento estratégico surge como uma ferramenta administrativa que possibilitará perceber a realidade, e após diagnosticá-la, estabelecer objetivos e metas, formulando estratégias que apontem para caminhos que provavelmente irão contornar as incertezas do futuro, para se construir um referencial futuro estruturado.

Considerando os diversos aspectos adotados no decorrer do levantamento de dados necessários para a elaboração do Planejamento Estratégico, pode-se verificar que por trás de toda organização de sucesso existe uma estratégia eficaz. Portanto, não é à toa que esse critério, atualmente, é a ferramenta de gestão preferida e a mais utilizada por empresas nacionais e internacionais; algo apontado por estudos conduzidos pelas mais renomadas consultorias e empresas de auditorias do mundo.

Verificou-se também que planejamento estratégico é uma ciência que “anda em vagão de 1ª classe” com várias teorias, inclusive a “Gestão do Conhecimento”. Simultaneamente, esse mesmo estudo perdura desde a década de 50 até a década de 90, assim sendo, se pode também detectar que com seu emprego, torna-se então um mecanismo de grande relevância para a vida organizacional, instrumento esse, capaz de proporcionar condições para um direcionamento, dando-lhes oportunidade de caminhar com suas “próprias pernas” seguindo uma trajetória de excelência, bem como de sucesso. Por isso, é a maneira mais apropriada para refletir internamente e com isso, desenvolvam melhor sua potencialidade e atenuem suas fragilidades.

Observou-se que o mesmo planejamento estratégico ganhou força não somente nos debates, mas principalmente nas aplicações empresariais nos últimos 50 anos. Como se não bastasse, sua aplicação nas mais variadas empresas tem desenvolvido conceitos que são constantemente aprimorados, caracterizando-o como moderno e imprescindível para os gestores organizacionais que obviamente utilizam os benefícios de planejar antes de agir, bem como de pensar antes de executar.

É conveniente também esclarecer, que o sucesso das organizações modernas passa, basicamente, por processos de estruturação e renovação contínuas, análise e antecipação de ações, pois o mercado exige que isso ocorra.

No entanto, as mudanças surgidas como ameaças e/ou ainda como oportunidades, é tida como diferencial das empresas de sucesso. Nota-se que as empresas que desejam ter vida longa, bem como diferenciar-se das demais, precisam preparar-se adequadamente, para isso a forma mais exata para atingir seus objetivos é o emprego do planejamento estratégico.

Consoante a este princípio, observa-se que com a elaboração da visão ficará mais fácil traçar os caminhos futuros, uma vez que possibilita enxergar quais são as perspectivas para o negócio da empresa e com isso visualizar novos propósitos e cenários favoráveis e possíveis. Porém, com a presença da missão para a organização, será possível identificar qual sua razão de existir, a partir de suas atividades, serviços e em primeiro lugar seus valores.

Por esta e outras razões, pode-se afirmar categoricamente que o planejamento estratégico é a faculdade de avaliar seus valores, comportamentos e atitude de forma sistêmica e uniforme, de modo que os planos traçados se apliquem à empresa como

um todo, objetivando possibilitar o sucesso das operações no seu ambiente quer seja interno ou externamente.

Face ao exposto, espera-se que o planejamento estratégico proposto para a organização objeto de estudo, possa contribuir para o alcance de todos os objetivos, atingindo níveis de excelência que provavelmente trarão benefícios bem superiores às suas expectativas, como também, ainda irá fornecer suporte à tomada de decisão com o intuito de corrigi-las e adequá-las cada vez mais, atendendo aos objetivos e desafios que a organização pretende seguir.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Cláudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

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

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

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. 5. ed. Revisada e Ampliada. Campinas, SP: Editora Alínea, 2011.

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

_____. **Teoria geral da administração**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2006.

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

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. Tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Álvaro Pequeno da Silva. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MOYSÉS FILHO, Jamil; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert; LOBATO, David Menezes [Coord.]. **Estratégia de empresa**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

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

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **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.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela proteção, força e oportunidades que me proporciona todos os dias.

À minha mãe que sempre me aconselhou e me apoiou em todas as minhas decisões e a meu pai que hoje não está mais aqui, mas sei que se foi muito orgulhoso do que me tornei.

Ao meu marido que sempre esteve presente para me apoiar nos dias de desespero.

À minha filha que veio para trazer mais sentido à minha vida e me mostrar o quão forte eu sou.

Por fim, à minha orientadora, Profa. Maria Dilma Guedes por aceitar conduzir o meu trabalho e me mostrar que eu sou capaz de concluir meu curso mesmo com tantos desafios; bem como as professoras Larissa e Hannah que aceitaram participar da banca examinadora deste artigo.

.