

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MAISE DE SOUZA MACARINI

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA MICROEMPRESA
QUE ATUA NO RAMO DE COMÉRCIO VAREJISTA DE COMBUSTÍVEIS DO
MUNICÍPIO DE MORRO GRANDE - SC**

CRICIÚMA

2015

MAISE DE SOUZA MACARINI

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA MICROEMPRESA
QUE ATUA NO RAMO DE COMÉRCIO VAREJISTA DE COMBUSTÍVEIS DO
MUNICÍPIO DE MORRO GRANDE – SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Profª Esp. Patriele de Faveri Fontana.

CRICIÚMA

2015

MAISE DE SOUZA MACARINI

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA MICROEMPRESA
QUE ATUA NO RAMO DE COMÉRCIO VAREJISTA DE COMBUSTÍVEIS DO
MUNICÍPIO DE MORRO GRANDE – SC**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 02 de dezembro de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Esp. Patriele de Faveri Fontana - (UNESC)- Orientadora

Prof. Joélio Marcelino – (UNESC) Examinador

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo, agradeço a Deus, pelo dom da vida, e por iluminar o meu caminho durante esta longa caminhada, o amigo companheiro e fiel, sem o qual nada teria feito e conseguido.

A toda a minha família, em especial meus pais, Sidnei e Teresa, por todo carinho, atenção, incentivo e orientação que me proporcionaram, pela força que me deram para nunca desistir perante os obstáculos durante essa jornada, e por todas as orações dedicadas a mim para que eu chegasse até aqui.

As minhas queridas irmãs, Denilze e Monise, que estiveram sempre ao meu lado me ajudando e apoiando quando eu mais precisei, pelas palavras de conforto, por todo o companheirismo ao longo desses quatro anos e meio. Obrigada por me fazer acreditar que sou capaz e não me deixar desistir nunca.

Aos amigos que fiz durante a faculdade, em especial Josiane Silvestri, agradeço por tudo, pela amizade, pelos ensinamentos, pelas risadas, por todas as noites de alegrias e angústias compartilhadas e por todos os momentos que passamos juntos nessa caminhada, sempre me lembrarei de vocês.

Não poderia deixar de agradecer a minha vó Inês (in memoriam) pelo carinho, incentivo e suas intermináveis orações.

A minha querida orientadora, e a todos os professores do curso, pela atenção, dedicação, disponibilidade e ensinamentos repassados ao longo desses nove semestres, que foram essenciais para minha formação.

Enfim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para que esse sonho se concretizasse, o meu muito obrigado.

RESUMO

MACARINI, Maise de Souza. **Proposta de Planejamento Estratégico em uma microempresa do ramo de comércio varejista de combustíveis do município de Morro Grande – SC.** 2015. 54 p. Orientadora: Patriele de Faveri Fontana. Trabalho de Conclusão de Cursos de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma – SC.

A falta de planejamento estratégico atinge grande parte das organizações, principalmente microempresas e empresas de pequeno porte, afetando diretamente no âmbito empresarial a sobrevivência das mesmas. Grande parte das microempresas utilizam apenas decisões rápidas no dia-a-dia, sendo que, o sucesso do negócio está em objetivos devidamente planejados e fixados e não apenas em questões diárias e operacionais. Tão grande é a necessidade de microempresas de adotarem essa ferramenta de gestão, que o presente estudo tem como objetivo a proposta de implantação de um modelo de Planejamento Estratégico em uma microempresa do ramo de comércio varejista de combustíveis que atua há bastante tempo no mercado, porém nunca teve um planejamento definido, tornando-a frágil perante seus concorrentes. Desta forma, o foco do trabalho é a elaboração de uma proposta de planejamento estratégico, por meio de estratégias e objetivos simples, para fácil aplicação dos mesmos, com o intuito de identificar os problemas existentes e suas possíveis soluções.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Microempresa e Ferramenta de Gestão.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tipos de Planejamento.....	14
Figura 2: Etapas do Planejamento estratégico.....	18
Figura 3: Análise se SWOT.....	21
Figura 4: Valores do Auto Posto Cidade LTDA.	32
Figura 5: Análise Swot do Auto Posto Cidade LTDA.....	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Funções dos objetivos estratégicos.....	24
Quadro 2: Estratégias - Objetivo 01	38
Quadro 3: Estratégias - Objetivo 02	39
Quadro 4: Estratégias - Objetivo 03	39
Quadro 5: Estratégias - Objetivo 04	40
Quadro 6: Estratégias - Objetivo 05	40
Quadro 7: Estratégias - Objetivo 06	41
Quadro 8: Estratégias - Objetivo 07	41
Quadro 9: Estratégias - Objetivo 08	41
Quadro 10: Plano de ação 01.....	43
Quadro 11: Plano de ação 02.....	44
Quadro 12: Plano de ação 03.....	45
Quadro 13: Plano de ação 04.....	46
Quadro 14: Plano de ação 05.....	47
Quadro 15: Plano de ação 06.....	48
Quadro 16: Plano de ação 07.....	49
Quadro 17: Plano de ação 08.....	50

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 TEMA E PROBLEMA	9
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.2.2 Objetivos Específicos	10
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.2 PLANEJAMENTO	12
2.3 TIPOS DE PLANEJAMENTO	14
2.3.1 Planejamento Operacional	15
2.3.2 Planejamento Tático	16
2.3.3 Planejamento Estratégico	16
2.4 PEÇAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	17
2.4.2 Missão	19
2.4.3 Visão	19
2.4.4 Valores	20
2.4.5 Análise SWOT	21
2.4.5.1 Análise Interna	22
2.4.5.2 Análise Externa	22
2.4.6 Objetivos Estratégicos	23
2.4.7 Estratégias	24
2.4.8 Fatores Críticos de Sucesso	25
2.4.11 Planos de ação	26
2.4.12 Controle e avaliação do planejamento estratégico	27
3 METODOLOGIA	28
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	28
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	29
4 ESTUDO DE CASO	30
4.1 AUTO POSTO CIDADE LTDA	30
4.2 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O AUTO POSTO CIDADE LTDA	30

4.2.1 Missão do Auto Posto Cidade LTDA	31
4.2.2 Visão do Auto Posto Cidade LTDA	31
4.3.3 Valores do Auto Posto Cidade LTDA	32
4.3.4 Análise Swot da empresa Auto Posto Cidade LTDA.....	33
4.3.4.1 Análise interna da empresa Auto Posto Cidade LTDA.....	33
4.3.4.1.1 Pontos fortes da empresa Auto Posto Cidade LTDA.....	33
4.3.4.1.2 Pontos fracos da empresa Auto Posto Cidade LTDA.....	34
4.3.4.2 Análise externa da empresa Auto Posto Cidade LTDA.....	35
4.3.4.2.1 Oportunidades da empresa Auto Posto Cidade LTDA	35
4.3.4.2.2 Ameaças da empresa Auto Posto Cidade LTDA.....	36
4.3.5 Objetivos Estratégicos para a empresa Auto Posto Cidade LTDA.....	37
4.3.6 Estratégias para a empresa Auto Posto Cidade LTDA.....	38
4.3.7 Fatores Críticos de sucesso da empresa Auto Posto Cidade LTDA	42
4.3.8 Planos de ação.....	42
4.3.9 Controle e Avaliação do Planejamento estratégico na empresa Auto Posto Cidade LTDA.....	51
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
REFERÊNCIAS.....	53

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, será apresentado o tema e o problema do trabalho, seguido pelos objetivos: geral e específico. Na sequência a justificativa demonstrando a importância e relevância sobre o tema de estudo.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Em função da concorrência acirrada, torna-se cada vez mais importante ter uma gestão eficaz e um bom planejamento que possa garantir o sucesso no mundo empresarial e mantê-las ativas no mercado, sendo possível por meio de ferramentas que auxiliem os gestores e administradores a tomarem as decisões adequadas. No entanto, As empresas podem estar em desvantagem perante o mercado por não estarem preparadas com o conhecimento necessário para agir de forma correta que possa garantir a sustentabilidade do empreendimento.

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta bastante utilizada por empresas e microempresas que buscam eficiência, qualidade, foco, diferencial e soluções inovadoras para um crescimento sustentável e duradouro. Por meio do planejamento estratégico a organização traça objetivos e caminhos a serem seguidos, consegue identificar os riscos que está enfrentando ou poderá enfrentar, traça metas e ações para serem realizadas em curto e longo prazo, em busca de melhores resultados, conduzindo a organização ao sucesso. No entanto, são poucas as empresas que estão com um planejamento traçado para sua organização por não saberem a importância do mesmo.

A empresa em estudo é um posto de combustíveis localizado no município de Morro Grande - SC, sendo que este não possui um Planejamento Estratégico. Por meio deste estudo, sugere-se uma proposta de implantação, onde serão estabelecidos a missão, visão, valores, oportunidades, ameaças, objetivos e outros pontos relevantes para o crescimento e sustentabilidade da mesma.

Considerando esta situação, o presente trabalho trouxe a seguinte questão: De que forma elaborar uma proposta de Planejamento Estratégico para uma microempresa do ramo de comércio varejista de combustível visando a praticidade de aplicação, a fim de aumentar suas forças diante o mercado competitivo?

1.2 OBJETIVOS

Neste tópico, serão apresentados os objetivos gerais e específicos que nortearam à elaboração deste estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo visa elaborar uma proposta de planejamento estratégico para uma microempresa do ramo de comércio varejista de combustível, buscando a praticidade de aplicação para melhoria e eficácia da mesma.

1.2.2 Objetivos Específicos

A partir do objetivo geral têm-se os seguintes objetivos específicos:

- Fundamentar o Planejamento estratégico;
- Descrever o planejamento estratégico destacando as etapas de implantação em esquema prático;
- Elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a empresa em estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com a alta competitividade que as empresas se encontram, fica cada vez mais inviável a continuidade de certos negócios, sem utilizar de estratégias inovadoras para se diferenciar no mercado.

Diante de tal constatação, uma ferramenta que está cada vez mais em alta é o Planejamento Estratégico, com o qual a organização busca vencer os desafios e obstáculos da melhor forma possível, no qual o mercado as impõe, a fim de garantir o crescimento e consolidação perante o cenário empresarial.

De acordo com Bethlem (2004, p. 116):

Planejamento envolve tomar decisões. Decisões são tomadas essencialmente pelo reconhecimento de que existe um problema, identificando formas alternativas de resolvê-lo, analisando as consequências

de cada alternativa e comparando essas consequências para decidir qual a melhor.

O planejamento estratégico é pouco utilizado nas pequenas empresas, muitas vezes por falta de conhecimento ou pela falta de profissionais que tenham conhecimentos sobre tal assunto, ou simplesmente pelo fato de não saber o que abrange o planejamento estratégico.

Para qualquer empreendimento que deseja a maximização de resultados, esta ferramenta consiste em estudar, analisar o mercado de forma geral, realizar análises internas e externas, a fim de direcionar um rumo, traçar metas e objetivos e promover ações para alcançar as metas estabelecidas.

De forma teórica, prática e social essa pesquisa contribui para a elaboração de um planejamento estratégico para a empresa em estudo, sendo que sua implantação é indispensável e traz muitos benefícios para a organização e a todos que se relacionam a ela. O planejamento estratégico quando bem elaborado, contribui para o sucesso empresarial, sendo possível o aumento do faturamento, gerando disponibilidades financeira para honrar seus compromissos (tributários), possível ampliação do quadro de funcionários e conseqüentemente a geração de renda ao município e a sociedade brasileira em geral.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresentam-se os conceitos, objetivos e características do Planejamento Estratégico, os procedimentos para sua elaboração, implantação, controle e avaliação, com o intuito de fornecer informações para a elaboração de proposta de planejamento para uma microempresa.

2.1 ESTRATÉGIAS

O conceito de estratégia é muito importante pois, para atingir os objetivos empresariais desejados, faz-se necessário a aplicação de boas estratégias. Para Oliveira (2002, p.193) a estratégia deverá ser sempre: “uma opção inteligente, econômica e viável”.

O mesmo autor (2007, p.5) enfatiza que “estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas”.

De acordo com Müller (2014, p. 9),

uma estratégia atua da seguinte forma: descreve como concretizar as metas e objetivos definidos para a empresa; leva em consideração os valores pessoais e sociais que cercam a empresa; orienta a alocação e o emprego dos recursos humanos e financeiros; cria uma vantagem de mercado sustentável, apesar da concorrência intensa e obstinada.

A estratégia também pode ser definida como um processo que tem a finalidade de facilitar o alcance da situação futura que a empresa deseja. Neste sentido o instrumento mais utilizado é o planejamento estratégico. (ANDRADE, 2012).

No entanto, a fim de se conquistar os objetivos da organização, em conjunto com as estratégias, é necessário que haja planejamento.

2.2 PLANEJAMENTO

O planejamento é uma ferramenta de gestão muito importante que auxilia os gestores a compreenderem a atual situação da empresa, com o intuito de criarem ações que devem ser utilizadas para alcançar os objetivos da organização.

Para Tavares (2005, p. 68), “o planejamento consiste em transformar o conhecimento em ação. Corresponde aos impactos que as ações adotadas no presente possam ter no futuro”.

Ducker (1996, p. 12) afirma que planejamento,

é à base do sucesso da empresa. Define-se planejamento como o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos e potencialidades da empresa, e as mudanças de suas oportunidades de mercado. E conta com o desenvolvimento de uma missão clara para a empresa.

“O exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidas para empresa”. (OLIVEIRA, 2010, p. 05).

Oliveira (2002, p. 36) complementa ainda que o planejamento pode ser definido como:

O desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Bethlem (2009) afirma que o planejamento surge na medida em que é preciso tomar decisões, quando um problema é encontrado na empresa. Portanto, para que a administração possa tomar as decisões adequadas é necessário a análise e estudo de cada ação a ser tomada, a fim de obter resultados positivos.

Sob o mesmo ponto de vista, Chiavenato (2004, p. 172) conceitua que:

O planejamento consiste na tomada antecipada de decisões sobre o que fazer antes de a ação ser necessária. Sob o aspecto formal, planejar consiste em simular o futuro desejado e estabelecer previamente os cursos de ação necessários e os meios adequados para atingi-los.

Chiavenato e Sapiro (2009, p. 30) afirmam que “o planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências, respeitando os princípios da maior eficiência, eficácia e efetividade”.

Segundo Catelli (1999, p. 149),

[...] a função do planejamento é assegurar a eficácia empresarial por meio da consideração cuidadosa de todos os fatores relevantes antes do momento de sua implementação, assim assegurando que as decisões se conformem com uma estratégia racional para o futuro da empresa.

Para ressaltar a definição do presente assunto, Fischmann e Almeida (1991, p. 25) afirmam ainda que Planejamento Estratégico é a

técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência de suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Diante do exposto, entende-se que o planejamento consiste em orientar as decisões presentes para executá-las no futuro.

Uma vez conceituado o planejamento é importante ressaltar os tipos de planejamento existente de forma clara no próximo tópico.

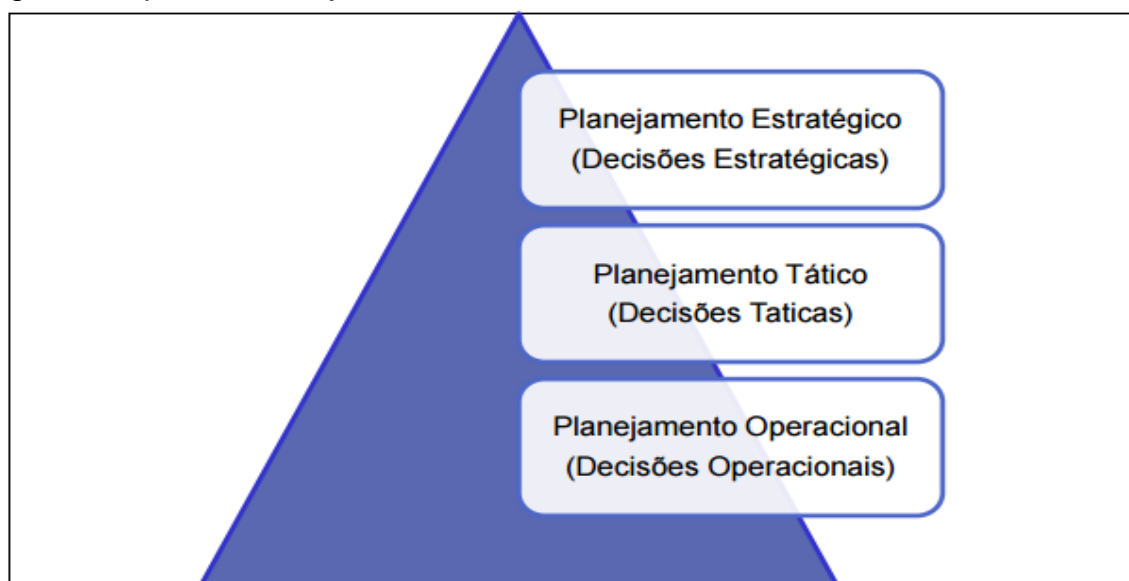
2.3 TIPOS DE PLANEJAMENTO

Segundo Oliveira (2002, p.45) podem-se distinguir três tipos de planejamento:

- Planejamento estratégico;
- Planejamento tático; e
- Planejamento operacional

Para melhor compreensão o autor salienta que os tipos de planejamento podem ser demonstrados em uma pirâmide organizacional por níveis de decisão, conforme demonstrados na figura 01.

Figura 1: Tipos de Planejamento.



Fonte: Adaptado de Oliveira (2002, p. 45).

É possível perceber através da figura que cada um dos planejamentos tem objetivos diferentes e seguem uma linha hierárquica. Para melhor compreensão, cabe neste momento abranger os conceitos dos mesmos.

2.3.1 Planejamento Operacional

Este nível de planejamento é responsável pela execução das decisões estratégicas e táticas. Para Andrade (2012), o planejamento operacional é voltado para o grupo de tarefas que precisam ser executadas de modo detalhado e direcionado para o curto prazo.

Os autores Fernandes e Berton (2005) complementam que o planejamento operacional, é o conjunto das decisões que acontecem diariamente na empresa, porém, em setores específicos.

Sendo assim, o autor Catelli (2001, p. 140), especifica às etapas do planejamento Operacional,

- Estabelecimento dos objetivos operacionais;
- Definição dos meios e recursos;
- Identificação das alternativas de ação;
- Simulação das alternativas identificadas;
- Escolha das alternativas e incorporação ao plano;
- Estruturação e qualificação do plano; e
- Aprovação e divulgação do plano.

Oliveira (2005, p. 49) explica que este tipo de planejamento:

Pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nessa situação têm-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais.

Este planejamento trabalha com prazo médio geralmente de um a cinco anos, com a função de corrigir ou implantar novos métodos na empresa. Segundo Oliveira (2007, p. 19) este tipo de planejamento: “é normalmente elaborado por níveis organizacionais inferiores, com foco nas atividades do dia-a-dia da empresa”.

Entendido a definição do planejamento operacional, parte-se para a próxima tipologia que é o planejamento tático.

2.3.2 Planejamento Tático

Para Andrade (2012) o planejamento tático tem por finalidade especificar de que modo o setor, projeto ou processo ajudará a alcançar os objetivos gerais da organização, em outras palavras, tem por objetivo operacionalizar as decisões estratégicas da empresa.

Andrade (2012, p. 14) salienta ainda que este tipo de planejamento: “abrange cada um dos departamentos ou divisões da organização, é direcionado para o médio prazo e é mais detalhado do que o planejamento institucional”.

Segundo Fichmann e Almeida (1991, p. 26):

O planejamento tático é um planejamento de médio e longo prazo envolvendo decisões administrativas. O plano é predominantemente quantitativo. Serve de instrumento para implementação do plano estratégico, planeja e controla as decisões administrativas e operacionais, procurando a eficiência.

Sobre o mesmo ponto de vista Oliveira (2002, p. 48), enfatiza que esse método “tem por objetivo aperfeiçoar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico”.

Conforme Oliveira (2002, p. 49),

[...] o planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

Diante disto, conclui-se que esse tipo de planejamento trata da relação interna da organização na busca de melhorias em áreas específicas.

2.3.3 Planejamento Estratégico

Esse planejamento visa à tomada de decisão e alocação dos recursos operacionais de forma eficiente, gerando mudanças e inovações na empresa. Andrade (2012) define planejamento estratégico como o planejamento que atua na organização como um todo, tendo como objetivo definir premissas das direções futuras que a empresa deseja seguir para o longo prazo.

“O planejamento estratégico estabelece os objetivos gerais de empresa, de modo agregado e em um prazo mais longo.” (SERRA, 2004, p. 30).

Para melhor compreensão do presente estudo, os mesmos autores complementam:

O planejamento estratégico é o mais agregado, visando um prazo mais longo. Pode ser considerado como o processo para a determinação dos objetivos de uma organização e para a adoção de ações e alocação de recursos para alcançá-lo.

Chiavenato e Sapiro (2004, p. 16) afirmam que,

O planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando. [...] Está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa.

Padoveze (2003, p. 28), conceitua que “o planejamento estratégico é a etapa inicial do processo de gestão, onde a empresa formula e reformula suas estratégias empresariais dentro de uma visão específica do futuro”.

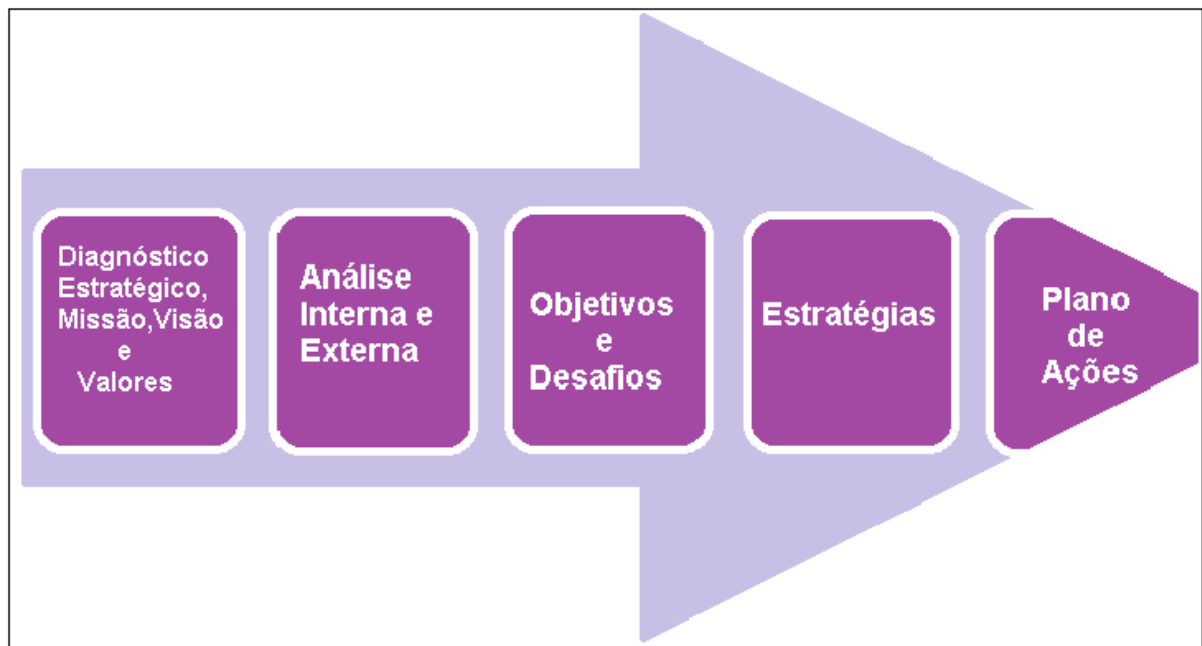
“O planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada”. (OLIVEIRA 2004, p. 47).

Deixando claro seu conceito e importância para a organização, parte-se para o próximo tema, onde serão abordados os conceitos e objetivos primordiais de cada elemento que pertence a estrutura de um planejamento estratégico.

2.4 PEÇAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Bethlem (2009) o planejamento estratégico é dividido em etapas, e existem passos a seguir para sua elaboração, demonstrado na Figura 02 que segue.

Figura 2: Etapas do Planejamento estratégico.



Fonte: Adaptado de Andrade e Amboni (2004, p. 82).

Com base na figura demonstrada, descreve-se os conceitos de cada tópico da estrutura do planejamento.

2.4.1 Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico estratégico determina a situação atual da empresa. Conforme Oliveira (2005, p. 86), o diagnóstico “corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder a pergunta básica: qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos?”

Na visão de Valadares (2003, p.18),

as finalidades do diagnóstico de situação são em um primeiro momento, fotografar a situação da empresa e de seu ambiente (interno e externo) no instante atual e, em um segundo e importante momento, dar ao dirigente os dados ou informações que ele e a empresa precisam para que esta seja alçada ou projetada para uma nova situação desejada, num futuro próximo.

É com base no diagnóstico estratégico que a empresa consegue se preparar perante as mudanças que venham a acontecer. Nas seções a seguir abordam-se os componentes do diagnóstico.

2.4.2 Missão

A missão é a proposta para a qual, ou razão pela qual uma organização existe. Segundo Müller (2014) a definição da missão delimita e permite a busca da competência.

Conforme Serra, Torres e Torres (2004, p.48):

O objetivo de uma missão é difundir o espírito da empresa, que está ligado a sua visão e a de todos os membros da organização, de forma a concentrar esforços para alcançar seus objetivos. A missão é a razão da existência da organização. A missão pode ser definida de forma ampla ou restrita. Uma missão restrita define o propósito da organização de maneira clara, mas limitante. É uma declaração de longo prazo dos propósitos da organização e deveria deixar claro o escopo da operação, os mercados a serem atendidos e a posição da empresa em relação à concorrência. Se for ampla, permite um escopo mais abrangente [...].

Para Chiavenato (2004, p. 41), “missão é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensão junto ao ambiente e define o negocio, delimitando o seu ambiente de atuação”. Além disso, Müller (2014) complementa que a missão é uma peça do planejamento estratégico muito importante para a organização, e que existem objetivos de sua declaração, quais sejam:

- Ela ajuda a concentrar o esforço das pessoas para uma direção comum.
- Ela ajuda a assegurar que a organização não persiga propósitos conflitantes.
- Ela serve de base lógica geral para alocar recursos organizacionais.
- Ela estabelece áreas amplas de responsabilidade por tarefa dentro da organização.
- Ela atua como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais. (MÜLLER, 2014, p. 26).

Na visão de Oliveira (2007), a missão da empresa é procurar determinar o tipo de atividade que deverá se concentrar e o motivo da sua existência no mercado, ou seja, a missão é a razão de ser da empresa.

2.4.3 Visão

A visão, segundo Müller (2014) consiste em estabelecer onde quer que a empresa chegue, e o que se quer que ela seja. “Criar uma visão de futuro é construir uma imagem viva de um estado futuro, ambicioso e desejável, relacionado com o cliente, a equipe e o acionista, e superior, em algum aspecto importante, ao estado real.” (MÜLLER, 2014, p. 29).

Andrade (2012, p.32) destaca que a visão refere-se “à definição de uma situação futura desejada em longo prazo que se caracterize como uma meta ambiciosa, e que possa servir como guia tanto para a definição de objetivos como para a realização da missão”.

Para que a visão alcance seus objetivos, Costa (2007, p. 36) enfatiza que ela deve ser “definida de maneira simples, objetiva, abrangente, mas compreensível para todos, tornando-se, assim, útil e funcional para os envolvidos com a organização”.

Segundo Tavares (2005, p.97),

Uma organização precisa estar ancorada no futuro pra estabelecer como pretende atuar no presente. Só assim poderá proporcionar significado, orientar e dar congruência aos esforços de todo seus colaboradores, tornando-os contínuos e inovadores ao longo do tempo.

Sendo assim, a visão define aonde a empresa quer chegar, constitui-se como peça essencial na elaboração do planejamento estratégico. Entendido esse conceito, parte-se para o próximo item da estrutura do planejamento estratégico, os valores.

2.4.4 Valores

Segundo Müller (2014, p. 27), os valores “são guias para o processo decisório e para o comportamento da empresa no cumprimento da Missão e na busca da Visão de Futuro”.

Chiavenato e Sapiro (2009, p.90) ensinam que valores possuem o seguinte conceito,

O conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e pratica, e está acima das práticas cotidianas para a busca de ganhos a curto prazo. São os ideais eternos, servindo de orientação e inspiração para todas as gerações futuras de pessoas dentro da organização. Os princípios dizem respeito a tudo que não se está disposto a abrir mão, como ética e honestidade. Os valores organizacionais correspondem aos atributos e as virtudes prezadas pela organização, como prática de transparência, respeito à diversidade, cultura para qualidade ou respeito ao meio ambiente.

Oliveira (2010, p. 68) complementa que “os valores da empresa devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa. E, se estes valores

forem efetivamente verdadeiros, servem, também, de sustentabilidade da vantagem competitiva da empresa”.

Ademais, concluído a parte inicial do planejamento estratégico, parte-se para as análises dos ambientes.

2.4.5 Análise SWOT

A análise Swot tem a função de analisar a empresa com o objetivo de conhecer melhor o ambiente em que atua e Segundo Serra, Torres e Torres (2004, p. 86): “é um instrumento muito útil na organização do planejamento estratégico”.

Os autores (2004) argumentam ainda que, o termo SWOT foi constituído por quatro palavras inglesas, que são: *Strenght*, *Weakness*, *Opportunities* e *Threats*, que traduzidas significam respectivamente: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Conforme mostra na Figura 03 a seguir.

Figura 3: Análise se SWOT.



Fonte: Adaptado de Serra, Torres e Torres (2004, p. 87).

Oliveira (2007, p. 68) conceitua rapidamente os componentes da SWOT,

Pontos fortes: são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente;

Pontos fracos: são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente;

Oportunidades: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las;

Ameaças: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Para melhor compreensão, é importante conhecer a definição mais detalhada da análise interna e externa.

2.4.5.1 Análise Interna

A análise interna da empresa tem como objetivo demonstrar os pontos fortes e fracos que a empresa possui.

Conforme Oliveira (2004, p. 101):

a análise interna tem como finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante de sua atual posição produtos versus mercados. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas de seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

Para Andrade (2012, p. 21) a principal finalidade da análise interna é “identificar as possíveis fontes de diferenciação e de vantagens competitivas que a empresa possa explorar”.

2.4.5.2 Análise Externa

Para Oliveira (2007) análise externa, diferente da análise interna, tem como objetivo demonstrar as oportunidades e ameaças que possam vir a afetar de forma negativa ou positiva a organização, ou seja, avaliar a empresa quanto a oportunidades e ameaças presentes no mercado externo.

Bethlem (2009, p. 136), define esse tema afirmando que “o ambiente externo da empresa é constituído por todos os fatores do meio ambiente que possam ter influência na atuação da empresa”.

Conforme referencia Chiavenato (2003, p. 80),

a finalidade do diagnóstico estratégico externo é identificar os indicadores de tendências, avaliar o ambiente de negócios, a evolução setorial, analisar a concorrência e entender os grupos estratégicos. Essa análise externa é feita por meio da obtenção e colheita de informações a respeito do mundo dos negócios e verifica as possíveis ameaças e oportunidades que estão no ambiente da organização e a melhor maneira de usufruir dessas situações.

Costa (2003) define que as oportunidades “são fatores externos previsíveis para o futuro que, se ocorrerem, afetarão positivamente as atividades da empresa” e que as ameaças “são fatores externos previsíveis para o futuro que, se ocorrerem, afetarão negativamente as atividades da empresa”.

Compreendida a análise Swot como um todo, parte-se para o conceito dos objetivos estratégicos.

2.4.6 Objetivos Estratégicos

Após todas as etapas de elaboração do planejamento estratégico já discutidas, chegou o momento da definição dos objetivos da organização.

Os objetivos “podem ser compreendidos como uma situação futura que a organização como um todo deseja atingir”. (ANDRADE, AMBONI, 2010, p. 63).

Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 268) definem os objetivos como sendo “resultados que a empresa deve alcançar, em prazo determinado, para concretizar sua Visão sendo competitiva no ambiente atual e no futuro”.

Segundo Valadares (2003, p. 66),

os objetivos empresariais, quando bem fixados, deverão conduzir pessoas, sejam empresários, gerentes e funcionários, a identificá-los com os próprios objetivos pessoais e profissionais como forma de interação e de desafio motivador para o conjunto indivíduo-empresa. Razão esta fundamental para a divulgação e o perfeito entendimento dos mesmos no seio da organização.

Por fim, Costa (2007, p.209) conceitua objetivos como: “parâmetros-chave, qualitativos ou quantitativos, que se pretende atingir ou manter em dado momento ou período de tempo futuro preestabelecido”.

Para melhor compreensão será apresentado no Quadro 01 as principais funções dos objetivos estratégicos.

Quadro 1: Funções dos objetivos estratégicos.

1-apresentam uma situação futura: indicando uma orientação que a organização pretende seguir. Assim, estabelecem linhas mestras para a atividade organizacional.
2-Constituem uma fonte de legitimidade: que justifica as atividades da organização e até mesmo a sua existência.
3-Servem como padrões: com os quais os <i>stakeholders</i> da organização e os estranhos a ela podem avaliar o êxito da organização, sua eficiência e seu rendimento em relação aos objetivos pretendidos.
4-Servem como unidade de medida: para que os <i>Stakeholders</i> possam medir e comparar a produtividade e sucesso da organização, seja no tempo ou também em relação aos concorrentes.
5-Funcionam como aglutinadores de esforços: isto é, como elementos de convergência de atividades e de direcionamento de esforços para que os vários <i>Stakeholders</i> possam se integrar de maneira coordenada.

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2003)

Desta forma, para facilitar o alcance dos objetivos é imprescindível elaborar e programar as estratégias.

2.4.7 Estratégias

Tavares (2005) conceitua a estratégia como um plano de ação que determina as metas e a alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas e como a organização deverá alcançar sua missão e seus objetivos.

No entendimento de Andrade e Amboni (2010, p.67) estratégia é “um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação de comportamento de uma organização”.

Para Oliveira (2007, p. 178) estratégia pode ser definida como: “a arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e maximização das oportunidades”.

Sob o mesmo ponto de vista, Tavares (2005, p.272) enfatiza que o “objetivo das estratégias consiste em indicar as ações mais apropriadas para suprir as necessidades das empresas quanto a sua sobrevivência, crescimento, manutenção e desenvolvimento”.

Assim, passa-se para o próximo item do trabalho, onde será explanado o conceito dos Fatores Críticos de Sucesso.

2.4.8 Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos de sucesso é o que uma organização precisa fazer bem feito para obter sucesso em um negócio.

Para os autores Serra, Torres e Torres (2004, p. 80) os fatores críticos de sucesso: “são variáveis ou atividades de uma empresa decisivas para o sucesso competitivo em determinado segmento dos negócios”.

Almeida (2009, p. 16) explica que,

esses fatores que levam uma entidade ao sucesso são chamados de Fatores Críticos de Sucesso (FCS). Os FCS são os fatores considerados como chave, ou seja, cujo desenvolvimento será determinante e principal responsável para que uma entidade se sobressaia em relação a outras entidades.

De acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2007, p. 132) os fatores críticos de sucesso são: “pontos nos quais a organização deve superar a concorrência”.

Em outras palavras, os fatores críticos de sucesso são o conjunto de condições que precisam ser atendidas para que a empresa tenha sucesso no seu ambiente de atuação.

2.4.9 Metas

Segundo Valadares (2003, p.65), podemos entender como metas “a etapa que deve ser atingida, intermediariamente, antes do alcance do objetivo. Um objetivo pode ser precedido por mais de uma meta”.

Em outras palavras o autor Oliveira (2007, p.142) conceitua meta como: “uma etapa ou um passo intermediário para se alcançar determinado objetivo.”

Definir uma meta, nada mais é do que traçar um objetivo com prazo e descrição. Costa (2003, p.200) enfatiza que,

Metas são valores quantitativos ou qualitativos a serem atingidos num certo momento preestabelecido. Quando o período de tempo para a implementação de uma estratégia é muito longo e as mudanças planejadas são substanciais, deve-se determinar uma ou mais metas intermediárias, para permitir melhor acompanhamento ao longo do tempo.

Compreendido a definição de metas, parte-se para o próximo tópico do estudo, os indicadores.

2.4.10 Indicadores

Os indicadores servem para mensurar o desempenho de uma organização. Oliveira (2007, p. 178) ensina que os indicadores,

[...] permitem acompanhar o andamento do processo, identificando riscos em potencial e problemas antes de se tornarem críticos; controlar qualidade e produtividade, obtendo informações importantes para a eficiência de um processo e também auxiliar na tomada de decisões. Deve-se, no entanto, tomar ainda mais cuidado quando se tratar de medições estratégicas, porque uma escolha inadequada poderá levar a resultados negativos de maiores proporções.

Cabe neste momento, conceituar o próximo procedimento do planejamento estratégico, o Plano de Ação.

2.4.11 Planos de ação

Para alcançar os objetivos definidos no planejamento estratégico, faz-se necessária a elaboração de plano de ação. Conforme Tavares (2005, p.311) “são os planos de ação que vão materializar as estratégias e os resultados do processo seguido, traduzindo-os em ação dia-a-dia com impactos futuros”.

Segundo Bertero, (2006, p.94): “Definidas as estratégias para alcançar os objetivos ansiados pela organização, será realizada: a determinação do plano de ação, em que procurará responder como levar a empresa a atingir seus objetivos”.

Para Lobato (2003, p.130), os objetivos dos planos de ação são:

- Conscientizar e treinar as pessoas encarregadas do problema ou tarefa;
- Estabelecer com clareza os novos padrões através de documentação que sirva de base para avaliações confiáveis;
- Definir com clareza a autoridade e responsabilidade dos envolvidos no processo;
- Identificar a adequação de equipamentos e materiais e do ambiente de trabalho;
- Monitorar os resultados.

Costa (2003), explica que para cada objetivo ou meta, deve haver um plano de ação específico, para que as ações e passos necessários para implantação

das estratégias adotadas sejam executados e acompanhados por pessoas previamente alocadas.

No entanto, os planos de ação demonstram como os objetivos da empresa serão alcançados. No que segue, será apresentada a avaliação e controle do planejamento estratégico, para verificar e acompanhar se as ações propostas estão sendo executadas conforme o proposto.

2.4.12 Controle e avaliação do planejamento estratégico

A função controle e avaliação têm algumas finalidades, segundo Oliveira (2010) essa função visa a identificação de problemas, falhas e erros que podem ocorrer durante o planejamento a fim de corrigi-las evitando sua reincidência, fazer com que os resultados da realização das operações estejam próximas dos resultados esperados, ou seja, é o acompanhamento para alcançar os objetivos conforme o planejado.

Oliveira (2002, p. 267), destaca que o controle junto com a avaliação, possui uma função específica,

o papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios, e da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa. Nesse sentido, a função controle e avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram, anteriormente, estabelecidos.

Para Atkinson, Banker et all (2000, p. 590):

a avaliação do desempenho propicia um vínculo crítico entre o planejamento, que identifica os objetivos da empresa e desenvolve as estratégias e os processos para alcançá-lo, e o controle, que faz os membros da empresa mantê-la no caminho em direção ao alcance de seus objetivos.

Na concepção de Lopes (1978, p. 181) controle e avaliação “trata-se de comparar a formulação estratégica, via planejamento, à sua implementação, tentando tirar as conclusões necessárias no que tange ao redirecionamento dos planos adotados, bem como correções das ideias originais”.

Visto isso, fica claro, a importância e os benefícios que o planejamento estratégico traz para as empresas que o utilizam.

3 METODOLOGIA

A fim de alcançar os objetivos de um trabalho científico, a metodologia determina a linha de pesquisa a ser utilizada. Neste sentido faz-se necessário descrever os procedimentos metodológicos que serão utilizados nesse trabalho.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O presente trabalho tem como objetivo a elaboração de proposta de planejamento estratégico para uma organização e para uma melhor análise da situação encontrada torna-se necessário utilizar-se da pesquisa descritiva. De acordo com Andrade (2001, p. 124), “nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”.

Quanto aos procedimentos, trata-se de um estudo do tipo bibliográfico, que auxiliará na elaboração do conteúdo. Para Lakatos e Marconi (2001, p. 183) “a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo”.

Quanto à abordagem do problema, o estudo considera-se qualitativo, que para Martins e Theóphilo (2009, p. 61) tem o seguinte significado: “é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos”. Na concepção de Richardson (1996, p.80), os estudos que empregam essa metodologia “podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

Outro procedimento utilizado na realização dessa pesquisa é o estudo de caso que segundo Sampieri (2006, p. 276),

é útil para assessorar e desenvolver processos de intervenção em pessoas, famílias, organizações, países, etc., e desenvolve recomendações ou cursos de ação a serem seguidos. Requerem descrições detalhadas do próprio caso e seu contexto.

A seguir, serão apresentados os procedimentos para a realização deste estudo de caso.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Quanto ao estudo de caso, será realizado em uma microempresa que atua no ramo de comércio varejista de combustíveis do município de Morro Grande-SC, para efetuar uma proposta de implantação de planejamento estratégico, será aplicado entrevistas com perguntas abertas junto ao proprietário, que Conforme Lakatos e Marconi (2003. p. 195) entrevista é: “[...] um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”.

Assim, definidos e conceituados os procedimentos a serem utilizados no decorrer do trabalho, garante-se uma pesquisa com correta estrutura.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será abordado o estudo de caso, onde será elaborado um modelo de planejamento estratégico de acordo com o estudo exposto acima.

No entanto, o primeiro passo será a caracterização da empresa estudada, que será evidenciada com nome fictício e na sequência apresentam-se as etapas do planejamento estratégico.

4.1 AUTO POSTO CIDADE LTDA

A pesquisa será realizada em uma empresa que está inserida no mercado há 22 anos localizada no município de Morro Grande-SC, conta com uma contabilidade terceirizada e opta pelo regime tributário do Simples Nacional.

Iniciou suas atividades em 01 de dezembro de 1992, atualmente é o único posto de combustíveis do município e atua com a bandeira Shell.

No início de suas atividades a empresa possuía muitas parcerias. Era responsável pelo abastecimento da prefeitura do município, pelo abastecimento dos veículos da Bigotur (empresa de transporte dos funcionários de um frigorífico do município), e outras carretas particulares que abasteciam com frequência no posto. Contava com a colaboração de sete funcionários, em resumo, era uma empresa bem sucedida.

Atualmente, a empresa passa por dificuldades financeiras. Conta apenas com três colaboradores e, desde 2013, tem como atividade principal a venda apenas de gasolina comum. Por falta de disponibilidade financeira, a empresa está impossibilitada de adquirir outros tipos de combustíveis, por consequência perdeu todas as parcerias que possuía.

4.2 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O AUTO POSTO CIDADE LTDA

Visto que a empresa passa por dificuldades financeiras e não possui planejamento, propõe-se então, a elaboração de um planejamento estratégico para o Auto Posto Cidade LTDA.

Assim, fez-se necessário entrevistar o proprietário, a fim de discutir os principais pontos da elaboração do planejamento estratégico. Isto posto, a elaboração do planejamento teve como início a definição da missão, visão e valores da empresa.

Ademais, foram analisados os fatores internos e externos que influenciam a mesma, seguido da formulação dos objetivos, definição das estratégias, planos de ação, controle e avaliação do planejamento estratégico.

4.2.1 Missão do Auto Posto Cidade LTDA

Conforme definição disposta no capítulo anterior a missão possui papel fundamental no desenvolvimento da empresa. Corresponde a razão de existir e o que se pretende oferecer com o negócio.

Diante disto, propõe a missão para o Auto Posto Cidade LTDA:

“Comercializar combustíveis e lubrificantes de qualidade, com excelência na prestação de serviços.”

Essa missão identifica o que realmente a empresa quer oferecer à seus clientes. Além da venda de lubrificantes e combustíveis, é primordial a excelência nos serviços prestados.

4.2.2 Visão do Auto Posto Cidade LTDA

É necessário, neste momento, a elaboração da visão da empresa, sendo que ela consiste em demonstrar de maneira simples e objetiva onde a empresa pretende chegar ao longo do tempo.

Sendo assim, foi definida a proposta de visão para a organização como:

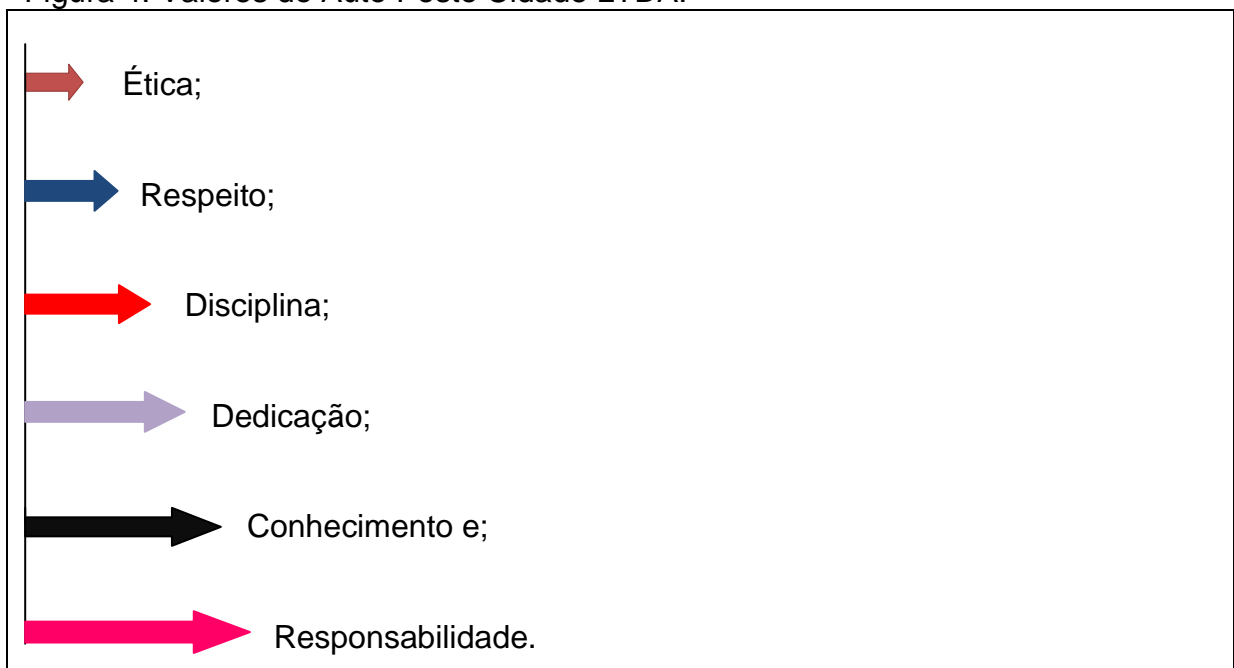
“Ser a primeira opção da região no segmento de combustíveis e lubrificantes, destacando-se por seus produtos de qualidade, serviços qualificados e preço justo até 2020.”

Depois de definidas a missão e visão da empresa, parte-se para o próximo passo de elaboração do Planejamento Estratégico, a definição dos valores.

4.3.3 Valores do Auto Posto Cidade LTDA

Os valores, já vistos anteriormente, determinam regras a serem seguidas e respeitadas dentro de uma organização, isto posto, a seguir tem-se os valores propostos para o Auto posto Cidade LTDA:

Figura 4: Valores do Auto Posto Cidade LTDA.



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Os valores estabelecidos para a empresa em estudo representam as regras que a empresa deve seguir em todas as suas atividades. Dentre eles, enfatizamos a ética, respeito e disciplina, sendo aspecto indispensável à sua boa conduta.

Responsabilidade, conhecimento e dedicação também fazem parte do quadro de valores estabelecidos para a empresa e possuem papel fundamental para que funcionários e proprietários possam transparecer confiança aos seus clientes, visando uma maior geração de resultados.

4.3.4 Análise Swot da empresa Auto Posto Cidade LTDA

Conforme conceitos vistos no capítulo anterior, a análise swot trata-se de uma análise dos fatores internos e externos, ou seja, forças e fraquezas, oportunidades e ameaças que influenciam as atividades da empresa. Desta forma, será possível, o estudo do ambiente interno e externo da empresa Auto Posto Cidade LTDA.

4.3.4.1 Análise interna da empresa Auto Posto Cidade LTDA

A análise interna corresponde a identificação das fraquezas e forças da organização, a fim de maximizar os pontos favoráveis e minimizar os pontos desfavoráveis. Isto posto, cabe listar cada um deles.

4.3.4.1.1 Pontos fortes da empresa Auto Posto Cidade LTDA

Por meio da análise, foi possível identificar os pontos fortes da empresa Auto Posto Cidade LTDA , sendo eles:

- Localização;
- Único posto de combustíveis na cidade;
- Amplo espaço para estacionamento;
- Bandeira forte;
- Funcionários dedicados e dispostos à melhorias;
- Bom atendimento.

Esses são os pontos fortes identificados na empresa. Um deles é a localização, encontra-se na entrada principal da cidade o que facilita o acesso.

Outro fator favorável para a empresa é o amplo espaço de estacionamento que possui. O fato de ser o único posto de combustíveis da cidade também contribui positivamente para seu propenso crescimento, pois temos a oportunidade de atrair a clientela que abastece seus veículos em outros municípios.

A bandeira de um posto de combustíveis é outro fator que chama a atenção dos clientes, o Auto Posto Cidade é bandeirado Shell, sendo hoje, uma das melhores marcas do Brasil de combustíveis.

Por fim, a dedicação e força de vontade dos funcionários para com a empresa é um dos fatores primordiais, fazendo com que eles atendam a todos com respeito, simpatia e eficiência, a fim de buscar sempre o bom atendimento.

Com a análise, também foram identificados alguns fatores desfavoráveis que afetam a organização, os quais serão demonstrados a seguir.

4.3.4.1.2 Pontos fracos da empresa Auto Posto Cidade LTDA

Por meio da análise interna, foram identificados os pontos fracos que desfavorecem a empresa Auto Posto Cidade:

- Treinamento dos colaboradores;
- Ausência de lavação;
- Estrutura para troca de óleo;
- Venda de lubrificantes;
- Variedade de combustíveis;
- Disponibilidade financeira;
- Ausência de gestão e plano estratégico;

Dentre os fatores que atingem negativamente o Auto Posto Cidade está à falta de treinamentos na área de vendas. Para aperfeiçoar as vendas é necessário oferecer os produtos de forma estratégica e utilizar técnicas de vendas, visando atender a necessidade do cliente e contribuindo para o aumento do faturamento. No momento, como a empresa passa por dificuldades financeiras, não está investindo no treinamento dos funcionários.

Outro reflexo da dificuldade financeira é a falta de disponibilidade de caixa para a contratação de um funcionário para trabalhar na lavação. O que leva o Auto Posto a manter a lavação inativa.

Outro aspecto desfavorável é a falta de uma rampa para a troca de óleo. A empresa realiza a troca de óleo por meio de sucção, sendo que os clientes procuram sempre lugares que realizem a troca pela parte inferior do veículo,

possível apenas na rampa. Por consequência disso muitas vezes à empresa deixa de vender os lubrificantes. Em razão da escolha do tipo de troca de óleo, os consumidores adquirem os lubrificantes no mesmo local onde efetuar a troca.

Ademais, o fator que atualmente mais dificulta o crescimento da empresa é a falta de combustíveis, como já mencionado nesse estudo, o posto está comercializando apenas um tipo de combustível, gasolina comum. Há uma grande procura de diesel, álcool e gasolina aditivada, porém a empresa não tem disponibilidade financeira suficiente para a compra desses produtos. Isso ocorre pela ausência de um planejamento, ou falta de uma gestão, sendo dois fatores que afetam negativamente a imagem da mesma.

4.3.4.2 Análise externa da empresa Auto Posto Cidade LTDA

A análise externa busca identificar as oportunidades e ameaças da relação entre a empresa e o ambiente em que ela está inserida, ou seja, corresponde aos fatores que podem de alguma forma influenciar a atuação da empresa, portanto, faz-se necessário conhecê-los.

4.3.4.2.1 Oportunidades da empresa Auto Posto Cidade LTDA

As oportunidades são pontos favoráveis à empresa. São fatores que poderão trazer benefícios e devem ser abraçadas pela instituição na busca de seus objetivos. Visto isso, cabe agora elencar as oportunidades identificadas para o Auto Posto Cidade LTDA:

- Possibilidade de participar em licitações;
- Parceria com clientes;
- Conquista de novos clientes;
- Reabertura da lavação;

Dentre os fatores que favorecem a empresa, são as licitações realizadas por órgãos públicos, se selecionada é uma ótima possibilidade para aumentar o faturamento e procurar se reestabelecer no mercado.

Além das licitações, também é possível fazer parcerias com clientes, por meio de preços e prazos de pagamentos diferenciados, buscando a fidelização da clientela. Com o aumento da variedade de combustíveis, também ocorre a possibilidade de atrair o interesse de novos clientes.

E por fim, encontra-se a ideia de reabrir a lavação, sendo que tem apenas uma lavação ativa no município, e a reabertura da mesma será uma ótima possibilidade de aumentar os lucros do posto, sendo também outro fator que ajudará a chamar novos clientes.

Também foram encontradas algumas ameaças que podem vir a afetar negativamente a atuação da empresa, assim, faz-se necessário elencar quais são elas.

4.3.4.2.2 Ameaças da empresa Auto Posto Cidade LTDA

Neste momento serão elencados quais são as principais ameaças que podem prejudicar as atividades da empresa, sendo elas:

- Abertura de um novo posto de combustíveis na cidade;
- Aumento no preço dos combustíveis;
- Facilidade dos clientes abastecerem em outras cidades.

Foram encontradas três ameaças para a empresa, uma delas é a possibilidade de um novo posto de combustíveis na cidade, isso afetaria diretamente a organização.

Outro fator que afeta negativamente a empresa são as oscilações de mercado, sendo que toda vez que o preço dos combustíveis sofrem reajustes as vendas podem ser prejudicadas, conseqüentemente afetando os resultados da empresa, tanto econômicos quanto financeiros.

O Auto Posto Cidade é o único posto do município de Morro Grande – SC. Porém, os municípios vizinhos possuem postos de combustíveis, o que propicia os clientes à abastecerem em outros lugares.

Para melhor entendimento da análise Swot do Auto Posto cidade LTDA como um todo, será apresentado na figura a seguir.

Figura 5: Análise Swot do Auto Posto Cidade LTDA.

Análise Interna	<p style="text-align: center;">Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Localização; • Único posto de combustíveis na cidade; • Amplo espaço para estacionamento; • Bandeira Forte; • Funcionários dedicados e dispostos à melhoria • Bom atendimento. 	<p style="text-align: center;">Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Treinamento dos colaboradores; • Ausência de lavação; • Estrutura para a troca de óleo; • Venda de lubrificantes; • Variedade de combustíveis; • Disponibilidade financeira; • Ausência de gestão e plano estratégico;
	Análise Externa	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de participar em licitações; • Parceria com clientes; • Conquista de novos clientes; • Reabertura da lavação.

Fonte: Elaborado pela autora(2015).

4.3.5 Objetivos Estratégicos para a empresa Auto Posto Cidade LTDA

Após a identificação da análise swot da empresa, faz-se necessário criar os objetivos estratégicos, que conforme elencado no capítulo anterior, são os direcionadores da organização que mostram com mais clareza, o que deverá ser feito para chegar onde deseja. Portanto, os objetivos estratégicos propostos para o Auto Posto Cidade LTDA são:

- ✚ Aumentar o capital de giro da empresa, a fim de sanar momentaneamente a necessidade de caixa;
- ✚ Qualificar os funcionários, visando o melhor atendimento ao cliente.
- ✚ Aumentar as vendas;
- ✚ Conquista de novos clientes;
- ✚ Implantar controle financeiro;
- ✚ Reabrir lavação de veículos, como propósito de oferecer mais serviços aos clientes;
- ✚ Firmar parcerias com as empresas do município;
- ✚ Investir em Marketing.

Estes foram os objetivos almejados pela empresa para um período de 12 meses, são objetivos simples, porém se concretizados mudarão a imagem da empresa e facilitarão o alcance da visão proposta.

Para que estes objetivos sejam alcançados, faz-se necessária a escolha das estratégias.

4.3.6 Estratégias para a empresa Auto Posto Cidade LTDA

Oliveira (2009, p. 03) enfatiza que: “A finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos ou resultados estabelecidos pela empresa”. Portanto, neste momento serão estabelecidas as estratégias propostas, para cada objetivo estratégico da empresa em estudo.

Quadro 2: Estratégias - Objetivo 01

Objetivo 01: Aumentar o capital de giro da empresa
<p>Estratégias</p> <p>1-Oferecer participação na empresa à um novo sócio;</p> <p>2- Aporte de recurso pelo sócio;</p> <p>3-Fixar um valor mensal a título de Pró labore.</p>

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

Quadro 3: Estratégias - Objetivo 02

Objetivo 02: Qualificar os funcionários

Estratégias:

- 1- Oferecer treinamento imediato de vendas e troca de óleo aos funcionários;
- 2- Disponibilizar 02 cursos atualização de vendas no decorrer do ano;
- 3- Disponibilizar 02 cursos para qualificar o responsável pelas trocas de óleo.
- 4- Proporcionar curso de técnicas de lavação e conservação de veículos para o profissional irá atuar na lavação.

Fonte: Elaborado pela autora(2015).

Quadro 4: Estratégias - Objetivo 03

Objetivo 03: Aumentar as vendas

Estratégias:

- 1-Realizar promoções de combustíveis uma vez por semana;
- 2-Ampliar o mix de combustíveis e lubrificantes;
- 3-Construir rampa para troca de óleo.
- 4- Manutenção dos clientes atuais, oferecendo serviços e benefícios exclusivos.

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

Quadro 5: Estratégias - Objetivo 04

Objetivo 04: Conquistar novos clientes

Estratégias:

- 1- Prazo de pagamento e preços diferenciados para clientes fidedignos;
- 2- Conceder desconto de 5% nas vendas à vista acima de 100,00;
- 3- Fazer levantamento dos clientes que pagam suas contas em dia, como bonus concorrerá a produtos da loja ao final do ano.

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

Quadro 6: Estratégias - Objetivo 05

Objetivo 05: Implantar controle financeiro

Estratégias:

- 1- Credenciar-se com o SPC;
- 2- Controlar os prazos de recebimentos diariamente;
- 3- Controlar as contas a pagar diariamente;
- 4- Solicitar aos fornecedores maior prazo de pagamentos.

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

Quadro 7: Estratégias - Objetivo 06

Objetivo 06: Reabrir lavação

Estratégias:

- 1- Contratar um profissional qualificado na área para compor o quadro de funcionários;
- 2- Lavação com preço menor para clientes do posto;
- 3- Serviço de leva e traz.

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

Quadro 8: Estratégias - Objetivo 07

Objetivo 07: Firmar parcerias com as empresas do município.

Estratégias:

- 1-Participar da licitação da prefeitura do município;
- 2-Propor abastecimento com a empresa que transporta os funcionários do frigorífico do município com prazo de pagamento para 30 dias;
- 3-Tentar reestabelecer parcerias de antigamente com as carretas da região.

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

Quadro 9: Estratégias - Objetivo 08

Objetivo 08: Investir em Marketing

- 1- Confeccionar folders;
- 2-Divulgar o posto nas rádios e redes sociais;
- 3- Criar site próprio da empresa.

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

Estabelecidas as estratégias para cada objetivo da empresa, faz-se necessário dar continuidade ao próximo item da estrutura do planejamento proposto, os Fatores Críticos de Sucesso.

4.3.7 Fatores Críticos de sucesso da empresa Auto Posto Cidade LTDA

Os fatores críticos de sucesso, já vistos no capítulo anterior, são pontos que a organização precisa fazer bem feito para obter sucesso e superar a concorrência. Através desse estudo, também foi possível identificá-los, sendo eles:

- Conhecimento dos produtos vendidos;
- Responsabilidade e qualidade nos serviços prestados;
- Qualidade dos produtos comercializados;
- Responsabilidade e qualidade perante o atendimento aos clientes;

Esses foram os fatores determinados como elementos indispensáveis para a continuidade e crescimento do Auto Posto Cidade LTDA.

A seguir, o item abaixo irá apresentar os planos de ação desenvolvidos a fim de alcançar os objetivos e estratégias já estabelecidos.

4.3.8 Planos de ação

Após a elaboração das estratégias para os devidos objetivos, cabe agora apresentar os planos de ação desenvolvidos para o Auto Posto cidade, com metas, indicadores, prazos e determinação do responsável para tornar-se possível a sua aplicabilidade.

Quadro 10: Plano de ação 01

Objetivo 01: Aumentar o capital de giro da empresa					
Estratégias	Prazo até	Responsável	Meta	Indicador	Valor
1- Oferecer participação na empresa à um novo sócio;	01/01/2016	Renato.			
2-Aporte de recurso pelo sócio;	01/02/2016	Gustavo.			R\$ 130.000,00
3-Fixar um valor mensal a título de Pró labore.	15/01/2016	Gustavo.			R\$ 3.000,00
Valor total do plano de ação: R\$ 130.000,00					

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Quadro 11: Plano de ação 02

Estratégias	Prazo até	Responsável	Meta	Indicador	Valor
1- Oferecer treinamento imediato de vendas e troca de óleo aos funcionários;	31/01/2016	Mônica.	04 treinamentos em 2016.	Nº de treinamentos no ano.	
2-Disponibilizar 02 cursos de atualização de vendas no decorrer do ano;	1º até 30/02/2016	Mônica.	100% dos funcionários satisfeitos com a capacitação.	% de funcionários satisfeitos com a capacitação conforme pesquisa a ser realizada na empresa.	R\$ 300,00
	2º até 20/12/2016				R\$ 300,00
3- Disponibilizar 02 cursos para qualificar o responsável pelas trocas de óleo.	20/12/2016	Mônica.	100% dos funcionários satisfeitos com a capacitação.		R\$ 300,00
4- Proporcionar curso de técnicas de lavagem e conservação de veículos para o profissional que irá atuar na lavagem.	01/06/2016	Mônica	02 cursos até a metade do ano de 2016.	Nº de treinamentos no ano.	R\$ 200,00
Valor total do plano de ação: R\$ 800,00					

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Quadro 12: Plano de ação 03

Objetivo 03: Aumentar as vendas					
Estratégias	Prazo até	Responsável	Meta	Indicador	Valor
1-Realizar promoções de combustíveis uma vez por semana.	31/12/2016	Mônica.	Aumentar em 80% as vendas até 2017.	% aumento das vendas em relação ao ano de 2015.	
2-Ampliar o mix de combustíveis e lubrificantes;	31/12/2016	Mônica.	Aumentar em 80% as vendas até 2017.	% aumento das vendas em relação ao ano de 2015.	R\$ 80.000 ,00
4-Construir rampa para troca de óleo.	31/01/2016	Mônica.	Aumentar em 80% as vendas até 2017.	% aumento das vendas em relação ao ano de 2015.	R\$ 10.000,00
4-Manutenção dos clientes atuais, oferecendo serviços e benefícios exclusivos.	31/12/2016	Mônica.	Aumentar em 80% as vendas até 2017.	% aumento das vendas em relação ao ano de 2015.	
Valor total do plano de ação: R\$ 90.000,00					

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Quadro 13: Plano de ação 04

Objetivo 04: Conquistar novos clientes				
Estratégias	Prazo até	Responsável	Meta	Indicador
1- Prazo de pagamento e preços diferenciados para clientes fidedignos;	20/12/2016	Mônica.	Fidelizar 75% dos clientes que frequentam o posto.	% de clientes fidelizados.
2- Conceder desconto de 5% nas vendas à vista acima de 100,00;	31/12/2016	Mônica.	Conquistar 50% novos clientes.	% de faturamento do posto relação ao ano de 2015.
3-Fazer levantamento dos clientes que pagam suas contas em dia, como bônus concorrerá a produtos da loja ao final do ano.	31/12/2016	Mônica.	Conquistar 50% novos clientes.	% de faturamento do posto relação ao ano de 2015.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Quadro 14: Plano de ação 05

Objetivo 05: Implantar controle financeiro					
Estratégias	Prazo até	Responsável	Meta	Indicador	Valor
1-Credenciar-se com o SPC.	10/01/2016	Mônica.	Melhorar a situação do contas a receber.	% de redução de contas a receber.	R\$ 420,00
2- Controlar os prazos de pagamentos dos clientes diariamente;	31/12/2016	Mônica.	100% das contas pagas e recebidas.	% na redução de pagamentos de juros por atraso de pagamentos.	
3- Controlar as contas a pagar diariamente;	31/12/2016	Mônica.	100% das contas pagas e recebidas.	% na redução de pagamentos de juros por atraso de pagamentos.	
4- Solicitar aos fornecedores maior prazo de pagamentos.	01/02/2016	Mônica.	100% das contas pagas em dia.	% na redução de pagamentos de juros por atraso de pagamentos.	
Valor Total do plano de ação: R\$ 420,00					

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Quadro 15: Plano de ação 06

Objetivo 06: Reabrir lavação					
Estratégias	Prazo até	Responsável	Meta	Indicador	Valor
1- Contratar um profissional qualificado na área para compor o quadro de funcionários;	01/02/2016	Mônica.	Aumentar o movimento do posto.	% do faturamento em relação o ano de 2015 com a lavação fechada.	1.000,00/mês
2- Lavação com preço menor para clientes do posto;	31/12/2016	Mônica.	Aumentar o movimento do posto.	% do faturamento em relação o ano de 2015 com a lavação fechada.	
3- Buscar e entregar os carros que forem lavados.		Cassio.	Aumentar o movimento do posto.	% do faturamento em relação o ano de 2015 com a lavação fechada.	
Valor Total do plano de ação: R\$ 12.000,00 no ano					

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Quadro 16: Plano de ação 07

Objetivo 07: Firmar parcerias com empresas do município				
Estratégias	Prazo até	Responsável	Meta	Indicador
1-Participar da licitação da prefeitura do município;	31/03/2016	Mônica.	Aumentar 80% do faturamento do ano anterior.	% do faturamento em relação ao ano anterior sem parcerias.
2-Propor abastecimento com a empresa que transporta os funcionários do frigorífico do município com prazo de pagamento para 30 dias;	20/02/2016	Mônica.	Aumentar 80% do faturamento do ano anterior.	% do faturamento em relação ao ano anterior sem parcerias.
3-Tentar reestabelecer parcerias de antigamente com as carretas da região.	02/02/2016	Mônica.	Aumentar 80% do faturamento do ano anterior.	% do faturamento em relação ao ano anterior sem parcerias.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Quadro 17: Plano de ação 08

Objetivo 08: Investir em marketing					
Estratégias	Prazo até	Responsável	Meta	Indicador	Valor
1-Confeccionar folders;	20/01/2016	Mônica.	Tornar-se posto de referência na população entrevistada, em morro grande, no ano de 2016.	% de reconhecimento conforme pesquisa a ser realizada na população de morro grande, no ano de 2016.	R\$ 100,00
2- Divulgar o posto nas rádios e redes sociais;	31/12/2016	Renato.	Tornar-se posto de referência na população entrevistada, em morro grande, no ano de 2016.	% de reconhecimento conforme pesquisa a ser realizada na população de morro grande, no ano de 2016.	R\$ 4.000,00
3- Criar site próprio da empresa;	31/12/2016	Renato.	Tornar-se posto de referência na população entrevistada, em morro grande, no ano de 2016.	% de reconhecimento conforme pesquisa a ser realizada na população de morro grande, no ano de 2016.	
4- Divulgar as promoções nos bairros	31/12/2016	Renato.	Tornar-se posto de referência na população entrevistada, em morro grande, no ano de 2016.		R\$ 1.200,00 no ano.
Valor total do plano de ação: R\$ 5.300,00					

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Concluído mais esta parte da proposta de implantação do planejamento estratégico para o Auto Posto Cidade LTDA, parte-se para o ultimo tópico da estrutura sugerida para o mesmo, o controle e avaliação.

4.3.9 Controle e Avaliação do Planejamento estratégico na empresa Auto Posto Cidade LTDA

Após toda a realização do planejamento estratégico, cabe neste momento acompanhar, controlar e avaliar como será o desenvolvimento do planejamento, sendo que, para alcançar o sucesso do planejamento estratégico também depende do acompanhamento realizado, podendo controlar e avaliar o cumprimento dos objetivos, metas e estratégias através dele, a fim de corrigir erros que poderão ocorrer durante o processo.

Portanto, o controle e avaliação do Planejamento Estratégico do Auto Posto Cidade LTDA, será realizado por Mônica (responsável do caixa), já que a empresa ainda não possui um gerente, analisando por meio dos indicadores já estabelecidos se as metas foram concretizadas, e se dentro dos prazos estabelecidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão bastante utilizada para empresas que buscam seu crescimento e estabilidade no mercado, porém pouco utilizado nas microempresas e nas empresas de pequeno porte, muitas vezes por não acreditar nos benefícios que ele proporciona, ou às vezes por falta de conhecimento sobre o assunto.

O principal objetivo do trabalho foi elaborar para a empresa em estudo um planejamento estratégico simples, pois deve ser adequado para cada tipo de organização de acordo com as necessidades que a empresa possui, deve ser de fácil entendimento para as pessoas que fazem parte da sua organização.

A empresa objeto de estudo não possui nenhum tipo de planejamento definido e precisa tomar providencias para alcançar resultados positivos, devido a falta de algum planejamento e organização, foi elaborado a proposta de implantação do Planejamento Estratégico para a mesma.

Por meio do estudo realizado pode-se observar que para a elaboração do planejamento estratégico é necessário seguir alguns passos. Primeiramente, é preciso deixar claro a razão de existir da empresa e onde ela deseja chegar, definindo a missão e visão da mesma. A definição dos valores também é importante, pois apresenta uma visão moral da sua forma de ser e agir.

Com a análise SWOT, foi possível descobrir os pontos favoráveis e também os desfavoráveis que afetam a mesma, sendo muito importante para a formulação dos objetivos. Estes indicam o que a empresa quer buscar.

Dando sequência a elaboração do planejamento estratégico, foram traçados as estratégias, metas, indicadores e plano de ação na busca do alcance dos objetivos propostos, todos buscando a praticidade de aplicação, porém com estratégias decisivas para o crescimento da organização. E por fim, cabe ressaltar que para evitar distorções que possam vir a prejudicar a empresa, destacamos o controle e avaliação do planejamento estratégico.

Diante disso, fica claro a utilização do tema para todas as empresas, sejam elas de grande ou pequeno porte, que buscam sucesso no mercado empresaria e a sua perpetuação.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 156 p.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Gestão de cursos de administração: metodologias e diretrizes curriculares**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004. 242 p.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 266 p.
- ANDRADE, Arnaldo rosa de. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2012. 192 p.
- BERTERO, Carlos Osmar. **Gestão empresarial: estratégias organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2006. 294p.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 6. ed. rev. e amp. São Paulo: Atlas, 2009. 396 p.
- CATELLI, Armando. et al. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003. 292 p.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed São Paulo: Saraiva, 2007. 424 p.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO Arão. **Planejamento estratégico : fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 415 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 2004. 416 p.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2ª ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1996. 378 p.
- FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento Estratégico na prática**. 2. Ed. São Paulo :Atlas, 1991. 164 p.
- JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a estratégia corporativa: textos e casos**. 7. ed Porto Alegre: Bookman, 2007. 799 p.
- LOBATO, David Menezes. **Estratégia de empresas**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. 140 p.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento Estratégico, Indicadores e processos.** São Paulo: Atlas, 2014. 248 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas.** 17ª edição revista e ampliada, 2002. 337 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e prática.** 21. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 335 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e prática.** 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas.** 5. Ed. São Paulo : Atlas, 2007. 279 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e prática.** 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 335 p.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação.** 1. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2003. 483 p.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos.** Rio de Janeiro: Reichmann& Affonso editores, 2004. 178 p.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 440 p.

VALADARES, Mauricio Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 118 p.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa.** Rio de Janeiro: Campos, 2001. 370 p.

