

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

ADRYELI ZEFERINO DOS SANTOS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO NUMA
MICROEMPRESA LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE NOVA VENEZA - SC**

**CRICIÚMA
2018**

ADRYELI ZEFERINO DOS SANTOS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO NUMA
MICROEMPRESA LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE NOVA VENEZA - SC**

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

Orientador: Prof. Me. Sérgio Mendonça da Silva.

CRICIÚMA

2018

ADRYELI ZEFERINO DOS SANTOS

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA MICROEMPRESA
LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE NOVA VENEZA - 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, 10 de Julho de 2018

BANCA EXAMINADORA

Prof. Sérgio Mendonça - Mestre - (UNESC) - Orientador

Prof. Luan Philippi Machado - Especialista - (UNESC)

Prof^a. Ana Paula Silva dos Santos - Mestre - (UNESC)

Este trabalho é dedicado aos meus amados pais: Valdemar e Maria Teresinha, que me apoiaram em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus por estar comigo em todos os momentos. Agradeço aos meus familiares e amigos pelo apoio, motivação e paciência, nesse momento decisivo e importante em minha vida profissional, acadêmica e pessoal. Gostaria também de aproveitar a oportunidade para agradecer a todos os professores e amigos do curso que me ajudaram durante o período que passei estudando nesta instituição. Ao orientador, o Professor Mestre Sérgio Mendonça da Silva, um agradecimento especial pela dedicação e apoio contínuo na elaboração deste trabalho de conclusão de curso.

“Confie a Deus o que você faz, e seus projetos se realizarão.”

Provérbios 16:3



PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA MICROEMPRESA LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE NOVA VENEZA - SC

Adryeli Zeferino dos Santos¹

Sérgio Mendonça da Silva²

RESUMO: O objetivo deste estudo é a elaboração de um Planejamento Estratégico (PE), pois nos dias atuais já não é mais um diferencial, e sim uma necessidade para uma instituição. Deste modo o objetivo geral deste artigo consiste em implementar um planejamento estratégico para os próximos 5 (cinco) anos numa microempresa do ramo de estética pessoal (cabeleireiro/barbearia) no município de Nova Veneza/SC. Foi elaborada uma pesquisa como forma de coletar dados para posterior análise, deste modo, a abordagem utilizada para análise considera que, a interpretação dos dados será qualitativa, em seguida, iniciou-se a coleta dos dados necessários para execução do trabalho nos controles internos existentes, além de outras informações mais específicas repassadas pelos gestores. Para o desenvolvimento das estratégias e dos planos de ação é fundamental a elaboração de uma análise ambiental. Constatando deste modo o que a empresa possui de pontos positivos, e negativos no seu processo administrativo, sendo assim foram levantados diversos dados relacionados ao segmento de mercado em que a empresa se encontra, dados estes que foram utilizados para nortear as tomadas de decisões do plano de ação. Por fim foi desenvolvido um mapa estratégico voltado para a empresa em questão.

PALAVRAS – CHAVE: Planejamento Estratégico. Microempresa. Mapa estratégico. Plano de Ação.

AREA TEMÁTICA: Tema 06 - Contabilidade Gerencial

1 INTRODUÇÃO

A elaboração de um Planejamento Estratégico (PE), nos dias atuais já não é mais um diferencial, e sim uma necessidade.

O Planejamento Estratégico (PE) numa empresa, tem a função de nortear e definir através de metas e objetivos, o melhor caminho a ser seguido para alcançar o sucesso econômico e social num período pré-determinado. Sendo assim todas as organizações deveriam possuir um planejamento estratégico e as microempresas por serem geradoras de um grande número de empregos e recursos, essenciais a economia brasileira. As micros e pequenas empresas são um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira, quer pela sua enorme capacidade geradora de empregos, quer pelo infindável número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente. (FAE BUSINESS, 2004)

¹ Acadêmico do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

² Professor Mestre, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



No Brasil, boa parte das microempresas, pelo fato de serem pequenas, acabam desenvolvendo suas operações de forma simples e com poucos controles, ficando vulneráveis às mudanças e alterações no mercado.

Considerando a problematização, este trabalho se propõe a responder a seguinte pergunta de pesquisa: É possível implementar um planejamento estratégico numa microempresa do ramo de estética pessoal?

Deste modo o objetivo geral deste artigo consiste em implementar um planejamento estratégico para os próximos 5 (cinco) anos numa microempresa do ramo de estética pessoal (cabeleireiro/barbearia) no município de Nova Veneza/SC. Com objetivos específicos como, apresentar o contexto do segmento a nível nacional e regional; verificar a situação atual da empresa; analisar o ambiente interno e externo da empresa em estudo; definir o comportamento estratégico da entidade; definir os objetivos e as metas para a empresa e definir as estratégias e plano de ação para a empresa.

Pois o mercado atual estimula os empreendedores a buscarem cada vez mais alternativas para superar os concorrentes, e a implantação de um planejamento estratégico é uma das ferramentas que ajuda nessa conquista. Várias empresas não possuem um PE, por falta de informação ou pelo fato de acharem um gasto desnecessário. Mas pelo contrário, só tem a contribuir para o sucesso da entidade.

O PE é um instrumento que ajuda os administradores nas decisões e possibilita assim que os mesmos se antecipem as mudanças. Entretanto um bom planejamento estratégico tem ser flexível de forma a permitir os ajustes necessários mediante as incertezas do mercado.

O desenvolvimento do planejamento estratégico, proporciona o sucesso e a alcance de lucros para o empreendimento. Conforme Gracioso (1996 p. 204):

“O planejamento estimula o desenvolvimento e crescimento da organização, traçando os objetivos para a empresa, é preciso prever as mudanças e antecipar-se aos concorrentes, para aproveitar as melhores oportunidades do mercado”.

No panorama de competitividade que os empreendimentos estão inseridos, qualquer adversidade que o cenário econômico apresenta pode afetar as empresas de forma que necessitam estarem estrategicamente organizadas para possíveis variações do mercado. Diante desses aspectos, é aparente a contribuição que este trabalho tem para as empresas, pois mostrará um caminho diferente que ela poderá agir após a implementação de um planejamento estratégico.

Finalizado o capítulo introdutório, o trabalho está estruturado de acordo com as seguintes seções: fundamentação teórica; procedimentos metodológicos; análises e discussão dos resultados empíricos; e considerações finais. Na revisão de estudos teóricos e empíricos são apresentados o tema e subtema da pesquisa, abordando um planejamento estratégico para um Microempreendedor Individual. Após esta fase são propostos os procedimentos metodológicos com o método, abordagem, objetivos, estratégia e técnicas de pesquisa. Logo em seguida discutidos os resultados e suas relações com outros estudos empíricos. Ao final, são deduzidas as conclusões, limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.



2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo abordará contextos relacionados às estratégias e planejamentos das empresas, onde fundamentará assuntos que auxiliarão no entendimento de como um planejamento estratégico pode ser elaborado para nortear a instituição no seu mercado de atuação.

De acordo com o SEBRAE (2016) Ideias de Negócios, a nível nacional grandes empreendimentos vêm surgindo na área da beleza, com competência técnica para prestar diversos serviços de qualidade e com tratamento de excelência ao cliente.

Os brasileiros são considerados entre os povos mais vaidosos do mundo. Uma pesquisa realizada pelo Instituto Gallup mostra que 61,0% dos brasileiros consideram a aparência física como o fator mais importante para o sucesso (2003).

Existem consumidores para serviços relacionados à beleza em todas as classes sociais, havendo possibilidade de sucesso tanto em regiões de classe média ou alta como também em bairros de menor poder aquisitivo, (SEBRAE, 2016).

2.1 PLANEJAMENTO

O planejamento busca guiar as decisões a serem tomadas pelo estado, buscando prever o futuro de modo a controlá-lo. Para Feijó (2007), o planejamento está relacionado com a capacidade de determinar com antecedência os objetivos e metas a serem alcançadas. Basicamente o planejamento é uma ferramenta que irá nortear o caminho a ser seguido e ajudará na tomada de decisão. Deste modo podemos delinear que planejamento visa controlar o futuro, não apenas pensar nele, mas agir sobre ele, sendo uma ação pensada antecipadamente.

2.2 ESTRATÉGIA

A estratégia em uma empresa está relacionada diretamente com sua forma de ação no meio em que está inserida buscando os melhores resultados possíveis. De acordo com Oliveira (1991) o conceito básico de estratégia está relacionado a ligação da empresa ao seu ambiente. E, nessa situação, determinar estratégias que melhorem a forma como a empresa chega aos objetivos estabelecidos.

Em uma organização a estratégia está relacionada a arte de utilizar da melhor forma os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a diminuição dos problemas e o aumento das oportunidades do ambiente da empresa. OLIVEIRA (2006)

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma ferramenta muito importante no processo de nortear as tomadas de decisões de uma empresa, buscando definir o melhor caminho a ser tomado.

Segundo Oliveira (2007) planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a



melhor direção a ser seguida pela empresa, delineando assim uma forma de atuação inovadora e diferenciada.

Porém o planejamento estratégico, como vem sendo utilizado, evoluiu das constantes mudanças nos processos de gestão, decorrente das diversas mudanças ocorridas no ambiente e do aumento da competitividade (TERENZE, 2002).

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO E COMPETITIVIDADE

Todas as organizações desenvolvem, independentemente de seu porte, algum tipo de planejamento. No entanto, em diversos casos, os planos estão presentes apenas no pensamento dos administradores e, em outros casos, estão escritos e formalizados (MEYER, 1997).

Almeida (2001) diz que as grandes empresas, mesmo que não tenham o planejamento estratégico formal, normalmente desenvolvem atividades ligadas ao processo, enquanto as pequenas empresas dificilmente fazem uma reflexão estratégica e, quando o fazem, para surpresa do pequeno empresário, muitas vezes descobrem que pequenas mudanças de rumo podem mudar totalmente o resultado. Assim, o autor concluiu que o resultado da utilização do planejamento estratégico na pequena empresa é muito relevante e apropriado.

Para Tiffany et al (1998), a pequena empresa é o segmento que mais precisa de planejamento estratégico, pois os recursos são limitados e um único erro pode significar o fracasso do negócio. O planejamento estratégico ajuda o pequeno empresário a se concentrar nos fatores-chave de sucesso da empresa, nas prioridades e nas oportunidades de longo prazo.

Deste modo, o processo de planejamento estratégico é uma diretriz de grande importância, mas nas pequenas empresas, as análises tendem a ser menos detalhadas e complexas. Por esses motivos, é importante que os administradores das pequenas empresas entendam que o planejamento estratégico não precisa ser caro, complexo, quantitativo ou mesmo muito formal, podendo ser realizado em uma escala modesta.

2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PEQUENA EMPRESA

As pequenas e médias empresas são de grande importância no contexto socioeconômico brasileiro, sendo considerada base da estabilidade política e força que impulsiona o desenvolvimento, dada sua capacidade de gerar empregos e incorporar tecnologia. Segundo Bortoli Neto (1980), as pequenas empresas são essenciais e indispensáveis tanto nas economias desenvolvidas quanto nas em desenvolvimento.

Contudo, as pequenas empresas possuem muitas dificuldades para sobreviverem e se tornarem competitivas no mercado. Almeida (1994) salienta que as pequenas empresas são eficientes no seu dia-a-dia, mas ineficazes nas decisões estratégicas. De tal modo, o planejamento estratégico é sugerido pelo autor como a técnica administrativa apropriada para solucionar esse problema.

A falta de planejamento é notada nas pequenas empresas, seja pela má administração dos recursos financeiros, seja pela ausência de avaliação mais



precisa quanto ao futuro do mercado ou carência de definição da forma de atuação no mesmo (ALMEIDA, 1994).

Perante os benefícios propiciados pela ferramenta e pela dificuldade na sua implantação nas pequenas empresas, faz-se necessário avaliar em um primeiro momento, a realidade das pequenas empresas, suas características e limitações e sugerir uma forma mais apropriada ao pequeno empresário para o desenvolvimento de estratégias, ponderando suas particularidades.

2.5.1 O processo de planejamento estratégico nas pequenas empresas

De acordo com Almeida (1994), o processo de planejamento estratégico nas pequenas empresas deve ser simplificado, pois o pequeno empresário não dispõe de tempo e recursos para realizar um plano estratégico complexo, muitas vezes, não tem a adequada formação para realizar as tarefas mais complexas do processo, e é imediatista em suas atividades, exigindo rápido resultado de seus esforços.

O planejamento estratégico aplicado às pequenas empresas necessita de um grau de simplificação e enfrenta a dificuldade de conseguir que o empresário desenvolva tarefas que não fazem parte de seu cotidiano, sendo necessário criar um comprometimento com sua equipe (ALMEIDA, 2001).

De acordo com Tiffany et al (1998), as razões para o fracasso do planejamento estratégico nas pequenas empresas são as seguintes: ausência de uma visão de longo prazo; incapacidade de definir metas e objetivos claros; compreensão equivocada do que os clientes querem; visão subestimada da concorrência; planejamento financeiro inadequado; falta de forte liderança; procedimentos e sistemas ineficazes; ausência de habilidades críticas; incapacidade de mudar; e incapacidade de comunicar o plano para os demais membros da organização.

As causas para o fracasso da elaboração e implantação do planejamento nas pequenas empresas revelam o contexto do processo estratégico na pequena empresa: a necessidade de realização do planejamento estratégico abrangente, mas, ao mesmo tempo, simples e que ajude a pequena empresa a tornar-se mais competitiva. Desse modo, mais relevante que a metodologia a ser utilizada está o tratamento das características e barreiras presentes na pequena empresa.

2.6 NEGÓCIO

A definição do negócio conforme Andrade (2012) afirma que as decisões ligadas ao setor que a empresa atua ou pretende atuar, com o foco em busca de oportunidades em uma área específica dentro do mesmo ramo.

Para a elaboração de um bom planejamento estratégico, uma das perguntas fundamentais a serem feitas antes de iniciar este processo é: “qual é o negócio da empresa?” Conseguindo responder a esta pergunta primordial, com certeza se terá dado o primeiro passo para um planejamento eficiente (TIFFANY; PETERSON, 1998).

Fernandes e Berton (2005) compreendem o negócio como sendo o cenário onde a organização age e compete, buscando atender a necessidade de seus clientes, seja de forma igual ou diferente de seus concorrentes.



Segundo Fernandes e Berton (2005) o negócio é praticamente uma análise filosófica, pode parecer algo que esteja longe da realidade do dia-a-dia, mas que possui um forte impacto nas decisões de maior relevância da empresa.

Tavares (2010) afirma que o negócio necessita ser definido considerando-se duas dimensões: os anseios ou necessidades que ela busca satisfazer, e a disponibilização de competências e aptidões para satisfazê-los, distintas de seus concorrentes.

2.7 MISSÃO

A missão está relacionada aos interesses da empresa, constitui a finalidade social e econômica que busca atingir os objetivos recomendados dentro da sociedade que está envolvida. À definição de missão segundo, Tavares (2005) afirma que implica a compreensão comum do papel da empresa em face da realidade, expressando sua razão de existir.

Assim sendo a missão deve estar relacionada com as crenças comuns e as razões pelas quais ela existe. “A 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”. (OLIVEIRA, 2002, p. 128).

É muito importante que a missão seja bem definida e clara, proporcionando uma visão simples aos profissionais de como eles precisam estabelecer o espírito da organização, reunindo os seus esforços para alcançar os seus objetivos. Assim, não basta apenas os gestores definirem uma missão, é preciso divulgá-la, com isso alinham-se os pensamentos dos colaboradores para um mesmo alvo.

Para concluir, é importante não estabelecer uma frase definitiva, uma vez que a missão não está isenta de alterações, pelo contrário, o objetivo é que se possa redefinir a missão quantas vezes forem necessárias para assim seguir as alterações do ambiente, (SILVA, 2003)

2.8 VISÃO

A visão define o que a empresa quer e onde ela quer chegar de acordo com a análise interna e externa e focando no seu negócio, ou seja, segundo a sua área de atuação e como quer ser identificada. Serra, Torres e Torres (2004) definem visão como a percepção das necessidades do mercado e as práticas pelos quais uma empresa pode atender. Afirmam que, se a organização ter uma visão, ajuda a unir-se em torno de valores comuns que permitem direcioná-las para o aproveitamento de uma oportunidade, com ampla vantagem competitiva.

Segundo Oliveira (2002) a visão pode ser definida como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem avistar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesta situação, a visão adequa o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela organização. A visão representa o que a empresa vislumbra para si.



2.9 VALORES

É de extrema importância a definição dos valores na elaboração do P.E., pois tem a finalidade de formar os pilares do caráter da empresa. É ainda considerado como a base da organização.

Os valores, segundo Amboni (2004), evidenciam o que os administradores de uma empresa defendem como parâmetros orientadores para a tomada de decisão, assim como para certificar o alinhamento da base estratégica corporativa (negócio, missão, visão e objetivos estratégicos) com relação aos planos estratégicos.

Portanto os valores orientam a conduta coletiva de todos os integrantes da empresa. Desta forma, esses valores adquirem um papel de extrema importância na tomada de decisão da empresa e são necessários para que se fundamente todos os planos e ações da organização sobre eles.

Deste modo, os valores nunca devem ser quebrados, pois são conceitos que a empresa respeita e prega como direção para seu caminho. Depois da elaboração dos valores, deve-se analisar a empresa internamente, constatando os seus pontos positivos e negativos.

2.10 ANÁLISE DO AMBIENTE

Para o desenvolvimento das estratégias e dos planos de ação é fundamental a elaboração de uma análise ambiental. Constatando deste modo o que a empresa possui de pontos positivos, e negativos no seu processo administrativo.

Sob o ponto de vista de Oliveira (2002) a análise ambiental ou diagnóstico estratégico é a primeira fase do processo de planejamento estratégico, corresponde ao momento em que a empresa verifica o seu estado em relação aos seus aspectos internos e externos, definindo assim, quais as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos que a abrangem.

É definido pelo autor que a análise ambiental é composta por quatro elementos principais: ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos. Os pontos fortes e fracos são referentes a análise interna da empresa e possuem variáveis controláveis. Já as ameaças e oportunidades são referentes a análise externa da empresa e possuem variáveis incontroláveis, (ANDREUZZA, 2004).

2.10.1 Análise do ambiente externo

A análise externa ajuda a empresa a identificar suas oportunidades e ameaças. Sendo assim, a análise externa pode ser usada por empresas para identificar as áreas de sua organização que requerem melhorias e mudanças.

O ambiente externo são todos os elementos que, atuando fora da empresa, influenciam para as operações da mesma, outro aspecto a considerar, na visão de OLIVEIRA (2007).

No entendimento de Oliveira (2007) a análise externa possui a finalidade de estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produtos *versus* mercados e, prospectiva, quanto a sua posição produtos *versus* mercados almejada no futuro.



2.10.2 Análise do ambiente interno

A análise interna ajuda a empresa a identificar suas forças e fraquezas organizacionais. Por fim, a análise interna pode ser usada por empresas para identificar as áreas de sua organização que requerem melhorias e mudanças, (OLIVEIRA, 2007).

A análise interna tem por finalidade, evidenciar deficiências e qualidades de uma empresa, ou seja, os pontos fortes e fracos da mesma devem ser determinados perante sua atual posição, de seus produtos ou serviços versus segmentos de mercado. (OLIVEIRA, 2007).

Segundo Andrade (2012), antes que a organização possa finalizar as ações necessárias para chegar aos seus objetivos, ela precisa verificar se dispõe das melhores condições para este fim. Qualquer empresa deve ser capaz de formular e, principalmente, implementar estratégias que seja capaz de sustentar.

2.10.3 Análise SWOT

A análise de forças (*Strengths*) - fraquezas (*weaknesses*) - oportunidades (*Opportunities*) - ameaças (*Threats*) (*SWOT*) é um instrumento muito utilizada para compreender as situações globais que ocorrem nas empresas. A expressão *SWOT* é uma sigla que originou das palavras de forças (*Strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*). Surgiu na década de 1970 a partir de uma conferência política de negócios em Harvard e desde então se difundiu pelo enfoque na relação entre condições externas e internas das organizações (TAVARES, 2010).

Buscando entender a análise *SWOT* e seu processo de análise dos fatores internos e externos, seus elementos serão abordados de forma independente, conforme expostos a seguir:

- **Pontos fortes:** são variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa em relação ao seu ambiente.
- **Pontos fracos:** são variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.
- **Oportunidades:** são variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e interesse e condições de usufruí-las.
- **Ameaças:** são variáveis externas e não controláveis pela empresa e podem criar condições desfavoráveis para a mesma (OLIVEIRA, 2007).

Deste modo as empresas possuem um conjunto de informações internas e externas, que compõem um sistema de informações globais que o gestor deve saber identificar e extrair quais as informações são relevantes para o processo de tomada de decisão (OLIVEIRA, 2007).



2.11 PLANO DE AÇÃO

O processo de implementação e execução da estratégia, de acordo com Serra, Torres e Torres (2004), é norteado para a ação e envolve a gestão de pessoas, o desenvolvimento de competências e capacidades, orçamentação, motivação, construção de cultura e liderança. Há uma escala tão grande quanto diversificada de tarefas a atender, como a construção de uma organização que possa alcançar os objetivos estratégicos, a distribuição de recursos, o estabelecimento de políticas e de uma cultura que suportem a estratégia, a motivação de pessoas para que atinjam metas, a premiação por resultados alcançados, a disponibilidade e a funcionalidade dos sistemas de informação, de comunicação, o refinamento dos sistemas e recursos operacionais, o estabelecimento das melhores práticas e os programas de melhoramento contínuo. Além disso, é necessário que a alta administração da empresa se empenhe profundamente, exercendo a liderança necessária para finalizar todo esse processo.

Segundo Andrade (2012) para que o processo possa trazer resultados efetivos, o que ocorre a longo prazo, torna-se indispensável o seu desenvolvimento em planos mais elaborados, o plano de ação. Enquanto o planejamento estratégico lida com questões de caráter geral, de grande abrangência e direcionada para o longo prazo, os planos de ação assumem características diferentes.

Afirmando sobre o plano de ação, Costa (2007) nos diz que:

“Um verdadeiro plano estratégico não estará pronto se não estiverem prontos os planos de ação[...]. Para cada objetivo e para cada meta, deve haver planos de ação para assegurar que as ações e os passos necessários para a implantação das estratégias combinadas sejam executadas e acompanhadas por pessoas previamente alocadas”. (COSTA 2007. p.217-218)

De acordo com Oliveira (2002) a administração dos projetos e dos planos de ação subsequentes corresponde a um aspecto de extrema importância para o sucesso do planejamento estratégico em qualquer empresa.

2.11.1 Ferramenta 5W2H:

Polacinski (2012) descreve que a ferramenta consiste num plano de ação para atividades pré-estabelecidas que precisem ser desenvolvidas com a maior clareza possível, além de funcionar como um mapeamento dessas atividades. O autor continua discorrendo e ressalta que o objetivo central da ferramenta 5W2H é responder a sete questões e organizá-las, definindo claramente a forma de atuar. (“*what*”), porque (“*why*”), por quem (“*who*”), quando (“*when*”), onde (“*where*”), de que modo (“*how*”) e com que orçamento (“*how much*”).

Assim, a ferramenta 5W2H atua de forma a dar apoio ao processo estratégico, pois conforme Meira (2003), esta permite, de uma forma simples, garantir que as informações básicas e mais importantes sejam claramente definidas e as ações propostas sejam meticulosas, porém simplificadas.

Posteriormente, deverá existir nesta tabela como será feita esta atividade e qual o custo, se houver. As respostas das questões estarão interligadas e ao final do



preenchimento da planilha, surge um plano de ação detalhado, de fácil compreensão e visualização, que definirá as ações tomadas, de que maneira serão realizadas e quais os responsáveis pela execução de tais atividades, (FAHOR, 2013).

2.11.2 Mapa Estratégico

Mapa Estratégico é um instrumento, que utiliza as mesmas visões do *Balanced Scorecard*. O mesmo tem a intenção de disponibilizar um modelo para uma representação simples da organização, das relações de causa e efeito entre os objetivos das dimensões referentes ao aprendizado, crescimento e processos internos quanto das dimensões do mercado e econômico-financeira da estratégia.

Kaplan e Norton (2004) explanam que o mapa estratégico acrescenta uma segunda camada de detalhes ao *Balanced Scorecard*, explicando a dinâmica temporal da estratégia, e também adiciona um nível de detalhe que melhora o foco, ao mesmo tempo em que o *Balanced Scorecard* demonstra os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas. Contudo, as empresas necessitam de um conjunto de programas que mencionarão valor e condições para que se realizem as metas e os objetivos de todos os indicadores.

Nas palavras dos mesmos autores, existem alguns princípios que dirigem o mapa estratégico, são eles:

- A estratégia equilibra forças contraditórias;
- A estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes; cria-se valor por meio dos processos internos;
- A estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos; e o alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis. KAPLAN E NORTON (2004)

Segue abaixo modelo de mapa estratégico para melhor entendimento:

Figura 1: Imagem modelo mapa estratégico



Fonte: BSC (2006)



O mapa estratégico mostrar um modelo simples de representar a organização, suas relações de causa e efeito entre os objetivos das dimensões referentes. Proporcionando um olhar mais palpável sobre o todo da empresa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa será desenvolvida para análise de uma única empresa, deste modo, a abordagem utilizada para análise considera que, a interpretação dos dados será qualitativa. O método qualitativo não emprega dados estatísticos como principal processo de análise de dados, ou seja, não tem pretensão de numerar ou medir unidades (OLIVEIRA, 2002).

No que abrange os aspectos metodológicos, em relação à tipologia quanto aos objetivos, esta pode ser classificada como descritiva. A pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, sem a interferência do pesquisador, Andrade (2002).

Pelo aspecto dos procedimentos adotados, caracteriza-se como um estudo de caso, pois se concentra em única empresa e suas conclusões limitam-se ao contexto desse objeto de estudo, segundo Yin (2005).

Em seguida, iniciou-se a coleta dos dados necessários para execução do trabalho baseou-se nos controles internos existentes, além de outras informações mais específicas repassadas pelos gestores.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A metodologia de pesquisa, para Minayo (2003) é o caminho do pensamento a ser seguido. Ocupa um lugar de extrema importância na teoria e trata-se primeiramente do conjunto de técnicas a ser seguida para construir uma realidade.

Quanto à análise dos dados será utilizada a abordagem qualitativa, pois os estudos que usam esta metodologia podem descrever a complexidade de um problema, analisar a influência de diferentes variáveis, abranger e classificar processos vivenciados por grupos sociais.

Em relação aos objetivos, este estudo caracteriza-se como descritivo, pois segundo Gil (1999), consiste em descrever as características de determinada população ou fenômeno, como também estabelecer relações entre variáveis.

Quanto aos procedimentos, efetua-se um estudo do tipo levantamento, devido ao uso de questionário para coleta dos dados, e uma pesquisa documental com base no Plano de Desenvolvimento Institucional- PDI, que foi disponibilizado pela instituição.

Segundo Gil (1999), a pesquisa do tipo levantamento caracteriza-se pela interrogação dos indivíduos cujo comportamento se deseja conhecer. A documental baseia-se em materiais que ainda não receberam tratamento analítico ou que podem ser retrabalhados conforme os objetivos do estudo.



3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para esta pesquisa foi empregado como meio de investigação dados coletados pelo próprio pesquisador, sendo assim dados primários. Segundo Marconi e Lakatos (2008, p. 161), é considerado fonte primária: “(...) dados históricos, bibliográficos e estatísticos; informações, pesquisas e material cartográfico; arquivos oficial e particulares; registro em geral; documentação pessoal (diários; memórias; autobiografias); correspondência pública ou privada etc.”

Como técnica de coleta de dados será utilizada a entrevista junto ao empreendedor, com um roteiro semiestruturado, nesta entrevista, foram levantados como a empresa se encontra no seu ambiente em um todo e o que pretende mudar, acrescentar, aonde quer chegar, através das ferramentas do planejamento estratégico.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, inicialmente, descreve-se o enquadramento metodológico do estudo. Em seguida, apresentam-se os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados e destacando as limitações da pesquisa.

A empresa Salão Mário Cabeleireiro atualmente é microempreendedor individual, mas devido aos seus objetivos e estratégias, a empresa poderá ultrapassar o limite de faturamento estipulado para um microempreendedor individual, sendo assim deixará de ser microempreendedor individual e mudará seu regime tributário.

4.1 ESTUDO DE CASO

Com o propósito de contribuir para o enriquecimento do processo de desenvolvimento de uma empresa, o Planejamento Estratégico (PE) surge com a função de nortear e definir através de metas e objetivos, desenvolvida por profissionais capacitados o mapa estratégico da instituição, busca o melhor caminho a ser seguido para alcançar o sucesso econômico e social num período pré-determinado.

4.1.1 Histórico da empresa objeto do estudo

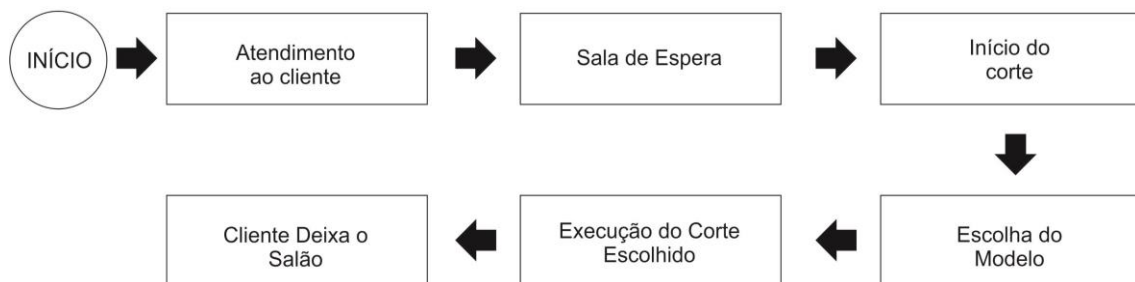
O Salão Mário Cabeleireiro atua no ramo de serviços de estética, é uma Microempresa, enquadrada na Receita Federal como Microempreendedor Individual.

A empresa começou suas atividades no ano de 2001 informalmente e em 2011 ocorreu sua formalização, desde da sua constituição a empresa transitou por alguns lugares, mas atualmente está localizada na Avenida dos Imigrantes, Bairro Centro na cidade de Nova Veneza, Santa Catarina.

Atualmente a empresa não possui quadro de funcionários, sendo assim o empreendedor é responsável por todas as atividades da empresa.



Figura 2: Processo de prestação de serviço da empresa



Fonte: Elaborado pela autora

O Fluxo do Processo acontece da seguinte forma: O cliente chega ao salão e fica na sala com sofás esperando, chegando a sua vez do atendimento senta na cadeira de corte e escolhe o que gostaria de fazer, o modelo e o profissional faz o escolhido pelo cliente, logo após disso manuseando maquinas, equipamentos faz o corte de cabelo ou barba e finalizando com cremes, gel para uma melhor visualização do corte.

4.1.2 Negócio

Um espaço onde homens possam curtir um momento de lazer, enquanto esperam para serem atendidos. Percebe-se que os homens estão preocupados cada vez mais com a aparência e cuidados com a pele, cabelos e barba. Juntando esses argumentos, surgiu a ideia de criar um salão de beleza masculino com entretenimento (espaço de jogos) para explorar esse mercado.

Os serviços prestados visam atender a demanda de homens que vão a eventos sociais, festas, formaturas e claro para o cotidiano, com idades variáveis de público alvo. Para atender esse público oferecesse corte de cabelo, personalizado com desenhos e traços, buscando sempre estar atualizado com as tendências, fazendo também variados estilos de barba.

4.1.3 Missão

À definição de missão segundo, Tavares (2005) afirma que implica a compreensão comum do papel da empresa em face da realidade, expressando sua razão de existir.

Sugere-se a seguinte missão para o Salão Mário Cabeleireiro: Contribuir com uma melhoria estética na vida da população masculina, por meio da criação de cortes de cabelo personalizados, e barba, buscando sempre excelência e qualidade nos serviços prestados.

4.1.4 Visão

Serra, Torres e Torres (2004) definem visão como a percepção das necessidades do mercado e as práticas pelos quais uma empresa pode atender. Afirnam que, se a organização ter uma visão, ajuda a unir-se em torno de valores



comuns que permitem direcioná-las para o aproveitamento de uma oportunidade, com ampla vantagem competitiva. Propõe-se a seguinte visão:

- Ser referência regional em termos de serviços estéticos.
- Ser a empresa do ramo de serviços estéticos mais admirada pelos clientes.

4.1.5 Valores

Os valores, segundo Amboni (2004), evidenciam o que os administradores de uma empresa defendem como parâmetros orientadores para a tomada de decisão, assim como para certificar o alinhamento da base estratégica corporativa (negócio, missão, visão e objetivos estratégicos) com relação aos planos estratégicos. Os valores do Salão Mário Cabeleireiro são:

- Compromisso com a satisfação do cliente.
- Atendimento excelente.
- Qualidade.

4.1.6 Análise interna e externa - SWOT

A análise S.W.O.T. é uma forma bastante difundida de fazer o diagnóstico estratégico da empresa. O que se almeja é definir as relações existentes entre os pontos fortes e fracos da organização nas dimensões interna e externa. O modelo SWOT é a junção das iniciais (em inglês) dos quatro elementos-chave desta análise estratégica.

Quadro 1: Análise SWOT

Forças	Fraquezas
Preço competitivo com o mercado; Atendimento flexível; Criação de cortes personalizados; Reputação no mercado; Experiencia no mercado; Boa estrutura.	Baixo investimento em marketing; e em cursos de especialização.
Oportunidades	Ameaças
Marcar horários por telefone; Clientes fidelizados através do marketing; Novos serviços agregados.	Concorrencia; Preços praticados pelos concorrentes; Surgimento de novos concorrentes.

Fonte: Elaborado pela autora

A análise das forças internas, conjugadas com as oportunidades externas, resulta na definição das potencialidades institucionais, que são as capacidades instaladas na empresa e que representam as áreas nas quais se deve concentrar um esforço adicional para mantê-las. Sendo assim foram analisados alguns pontos de mais ênfase no Salão:



Forças: Experiência no Mercado, onde o profissional desse empreendimento atua nesse ramo há 16 anos oferecendo seus serviços com responsabilidade e qualidade. Fraquezas, baixo investimento em *Marketing*, em que a empresa atualmente não possui investimento em marketing, em nenhum jornal, rádio entre outros. Oportunidades, marcar horários por telefone, devido à grande demanda de clientes, pensa-se em possivelmente marcar horário por telefone, para assim os clientes não fiquem esperando atendimento por muito tempo. Ameaças, Concorrentes, como todos os tipos de empresa, o salão também possui os seus concorrentes, as vezes esses concorrentes tentam atingir os clientes baixando seu valor de serviço, ou fazendo colocações erradas entre outros fatos.

4.1.7 Objetivos e estratégias: Plano de ação – Ferramenta 5W2H

De acordo com Oliveira (1991) o conceito básico de estratégia está relacionado a ligação da empresa ao seu ambiente. E, nessa situação, determinar estratégias que melhorem a forma como a empresa chega aos objetivos estabelecidos.

As estratégias estão totalmente interligadas com os objetivos e as metas, oferecendo caminhos e técnicas a serem seguidos para o alcance dos mesmos. As metas estratégicas devem estar sempre de acordo com os objetivos traçados especificando quantidades e prazos.

O processo de implementação e execução da estratégia, de acordo com Serra, Torres e Torres (2004), é norteado para a ação e envolve a gestão de pessoas, o desenvolvimento de competências e capacidades, orçamentação, motivação, construção de cultura e liderança, o plano de Ação.

O Check-list utilizado como ferramenta para contruir os planos de ação, frutos de planejamentos estratégico ou tático. Os Ws correspondem às seguintes palavras do inglês: What (o quê), Who (quem), When (quando) e Why (por que). Os Hs corresponde a How (como) e How Much (quanto custa).

Quadro 2: Plano de Ação Objetivo 01

PLANO DE AÇÃO

Objetivo: Aumentar em 20% o faturamento até 2020 (R\$8.400,00 a.m e R\$ 100.800,00 a.a.). Estratégia: Investir em marketing / Contratar funcionário;						
Atividade O que	Who Quem	Why Por que	How Como	Where Onde	When Quando	How Much Quanto Custa
Investir em marketing	Proprietário	Repercussão e aumento da popularidade	Rádios, panfletos, jornais mídias sociais	Empresas especializadas	1(um) mês após a entrega do plano	Jornal: R\$25,00 (dia) Rádio: R\$172,00 (Semana) Instagram: R\$15,00 (dia) Panfletos: R\$145,00
Contratação de funcionário	Proprietário	Demanda	Através da avaliação de algumas etapas que o candidato passara	Sede atual	3(três) mês após a entrega do plano	1.500,00 (inicial)

Fonte: Elaborado pela autora

Objetivo 1: O quadro 2 apresenta o primeiro objetivo do plano de ação proposto, que consiste em aumentar 20% no faturamento da empresa até o ano de 2020, adotando como estratégias o investimento em marketing e a contratação de um (1) funcionário.



Quadro 3: Plano de Ação Objetivo 02

Objetivo: Abrir uma filial em Criciúma em 2022 e faturar R\$ 5.000,00 ao mês. Estratégia: Localização no Bairro Santa Luzia / Fidelização de Clientes;						
Atividade O que	Who Quem	Why Por que	How Como	Where Onde	When Quando	How Much Quanto Custa
Definir local da filial um (1)	Proprietário	Grande fluxo de comércios e pessoas	Aluguel de sala comercial	Bairro Santa Luzia	Até 2022	Aluguel R\$1.500,00
Fidelização de clientes	Atendimento e qualidade do serviço	Alcançar um número maior de clientes	Cartão Fidelidade	Próprio estabelecimento	Após abertura da filial	Gráfica 500 cartões R\$50,00

Fonte: Elaborado pela autora

Objetivo 2: O quadro 3 apresenta o segundo objetivo do plano de ação proposto, que consiste em abrir uma filial em Criciúma no ano de 2022 e faturar R\$ 5.000,00 ao mês, adotando como estratégias a localização no bairro Santa Luzia e fidelização de Clientes.

Quadro 4: Plano de Ação 03

Objetivo: Abrir uma filial em Forquilha em 2025 e faturar R\$ 3.500,00 ao mês. Estratégia: Localização Centro / Fidelização de Clientes;						
Atividade O que	Who Quem	Why Por que	How Como	Where Onde	When Quando	How Much Quanto Custa
Definir local da filial dois (2)	Proprietário	Grande fluxo de comércios e pessoas	Aluguel de sala comercial	Bairro Centro Forquilha	Até 2025	Aluguel R\$2.000,00
Fidelização de clientes	Proprietário	Alcançar um número maior de clientes	Cartão Fidelidade	Próprio estabelecimento	Após abertura da filial	Gráfica 500 cartões R\$50,00

Fonte: Elaborado pela autora

Objetivo 3: O quadro 4 apresenta o terceiro objetivo do plano de ação proposto, que consiste em abrir uma filial em Forquilha no ano de 2025 e faturar R\$ 3.500,00 ao mês, adotando como estratégias a localização no bairro Centro e fidelização de Clientes.

Os investimentos utilizados para os objetivos e estratégias que constam no plano de ação estão abaixo na planilha com seus devidos prazos e valores:

Quadro 5: Planilha investimento objetivo 1

PLANO DE AÇÃO - OBJETIVO 1		
INVESTIMENTO	PRAZO (ANO)	VALOR- R\$
Jornal	2020	R\$ 750,00
Radio	2020	R\$ 688,00
Instagram	2020	R\$ 450,00
Panfletos	2020	R\$ 145,00
Funcionário	2020	R\$ 1.500,00
Total		R\$ 3.533,00

Fonte: Elaborado pela autora



Os investimentos apontados no quadro 5 serão as ferramentas utilizadas para investir no objetivo 1 do plano de ação para o Salão Mario Cabeleireiro. Buscando focar em meios para melhorar o marketing e divulgação da empresa.

Quadro 6: Planilha investimento objetivo 2

PLANO DE AÇÃO - OBJETIVO 2		
INVESTIMENTO	PRAZO (ANO)	VALOR- R\$
Aluguel filial 1	2022	R\$ 1.500,00
Gráfica filial 1	2022	R\$ 50,00
Total		R\$ 1.550,00

Fonte: Elaborado pela autora

Os investimentos apontados no quadro 6 serão os investimentos para o objetivo 2 do plano de ação para o Salão Mario Cabeleireiro. Buscando expandir a empresa e divulgar, melhorando o marketing e faturamento do mesmo. Segundo Oliveira (1991) o conceito básico de estratégia está relacionado a ligação da empresa ao seu ambiente. E, nessa situação, abrir uma filial seria uma forma de conectar a empresa com o ambiente.

Quadro 7: Planilha investimento objetivo 3

PLANO DE AÇÃO - OBJETIVO 3		
INVESTIMENTO	PRAZO (ANO)	VALOR- R\$
Aluguel filial 2	2025	R\$ 1.500,00
Gráfica filial 2	2025	R\$ 50,00
Total		R\$ 1.550,00

Fonte: Elaborado pela autora

Os investimentos apontados no quadro 7 serão os investimentos para o objetivo 3 do plano de ação para o Salão Mario Cabeleireiro, buscando expandir a empresa e divulgar, melhorando o marketing e faturamento do mesmo.

De acordo com Oliveira (2002) a administração dos projetos e dos planos de ação subsequentes corresponde a um aspecto de extrema importância para o sucesso do planejamento estratégico em qualquer empresa. Sendo assim obedecer ao plano à risca é uma forma de atingir os objetivos definidos.

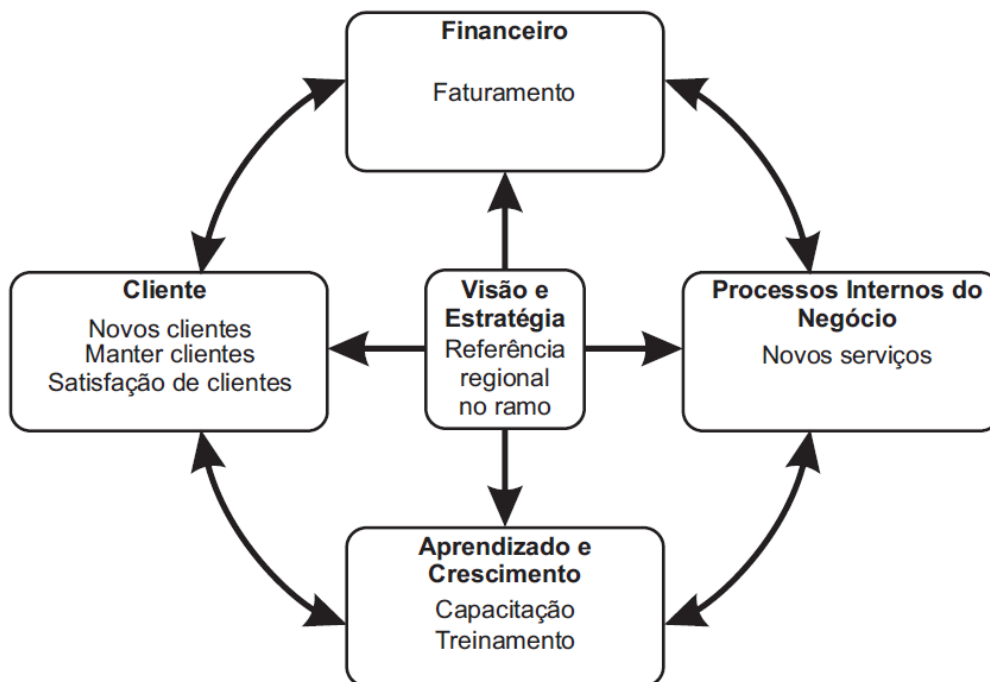
4.1.8 Mapa estratégico

Mapa Estratégico é um instrumento, que utiliza as mesmas visões do *Balanced Scorecard*. O mesmo tem a intenção de disponibilizar um modelo para uma representação simples da organização, das relações de causa e efeito entre os objetivos das dimensões referentes ao aprendizado, crescimento e processos internos quanto das dimensões do mercado e econômico-financeira da estratégia.

Kaplan e Norton (2004) explicam que o mapa estratégico acrescenta uma segunda camada de detalhes ao *Balanced Scorecard*, explicando a dinâmica temporal da estratégia, e também adiciona um nível de detalhe que melhora o foco.

Abaixo mapa estratégico elaborado para o Salão Mario Cabeleireiro:

Figura 3: Imagem Mapa estratégico Salão Mario Cabeleireiro



Fonte: Elaborado pela autora

O Mapa Estratégico acima do Salão Mário Cabelereiro tem como finalidade nortear a visão e a estratégia do mesmo, desejando ser, referência regional em seu ramo, buscando orientar a visão e estratégica foram dispostos o financeiro, cliente, processos internos de negócio e o aprendizado e crescimento no entorno da visão e estratégia. Todos esses processos a serem realizados nortearam e guiaram a empresa no seu processo de crescimento com um caminho a ser seguido, com objetivos e metas a serem alcançados pela organização, com a finalidade de preparar a empresa para o mercado e para o futuro.



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho contribuiu integrando os conhecimentos interdisciplinares para desenvolver uma proposta de planejamento estratégico com o seu respectivo plano de ação para uma microempresa do ramo de estética pessoal (cabeleireiro/barbearia) no município de Nova Veneza/SC.

Com objetivos específicos como, apresentar o contexto do segmento a nível nacional e regional; verificar a situação atual da empresa; analisar o ambiente interno e externo da empresa em estudo; definir o comportamento estratégico da entidade; definir os objetivos e as metas para a empresa e definir as estratégias e plano de ação para a empresa.

As estratégias estão totalmente interligadas com os objetivos e as metas, oferecendo caminhos e técnicas a serem seguidos para o alcance dos mesmos. As metas estratégicas foram traçadas de acordo com os objetivos, especificando quantidades e prazos.

Historicamente os brasileiros são considerados entre os povos mais vaidosos do mundo. Uma pesquisa realizada pelo Instituto Gallup mostra que 61,0% dos brasileiros consideram a aparência física como o fator mais importante para o sucesso. Existem consumidores para serviços relacionados à beleza em todas as classes sociais, havendo possibilidade de sucesso tanto em regiões de classe média ou alta como também em bairros de menor poder aquisitivo.

A análise das forças internas e externas da empresa apresentaram resultados que geralmente empresas pequenas possuem. Sendo sua força a experiência no mercado de mais de 16 anos, e suas fraquezas, o baixo investimento em divulgação, não possuindo marketing. As oportunidades identificadas foram a flexibilidade de horário, e a oportunidade de marcar horários por telefone. E sendo sua principal ameaça os concorrentes.

Foi utilizado a ferramenta 5W2H para assim determinar as estratégias que melhorem a forma como a empresa chega aos objetivos estabelecidos. A meta para a empresa é a criação de um plano de ação a partir dos referenciais teóricos e pesquisas, com a finalidade de adequar da melhor maneira possível as necessidades da empresa, buscando assim minimizar suas dificuldades e potencializar seus pontos fortes.

Por meio das análises, elaborou-se um diagnóstico da situação atual da empresa, sendo elaboradas análises internas e externas, para que fossem desenvolvidas as metas a serem alcançadas e planos de ação para obtê-las.

Contudo, as ferramentas de gestão utilizadas neste trabalho não são a solução para a empresa, mas sim um norteador do caminho a ser seguido, havendo uma missão, visão, objetivos e valores a serem alcançados pela organização, com a finalidade de preparar a empresa para o futuro. Pois o mercado atual estimula os empreendedores a buscarem cada vez mais alternativas para superar os concorrentes, e a implantação de um planejamento estratégico é uma das ferramentas que ajuda nessa conquista.



Referências

ALMEIDA, M.I.R. (1994). **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP.

ALMEIDA, M. I. R. (2001). **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo, Atlas.

AMBONI N., **Apostila função planejamento estratégico empresarial**, 2004.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de, **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas. 2012

BORTOLI NETO, A. (1980) **Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas**. Dissertação de Mestrado. São Paulo, FEA-USP.

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

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FEIJÓ, A. B. **O ensino de matemática financeira na graduação com a utilização da planilha e da calculadora: uma investigação comparativa**. 2007. 189 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Educação em Ciências e Matemática, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. São Paulo: Atlas, 1996. 204 p.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em resultados tangíveis** (Strategy Maps). Trad. Afonso Celso de Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MARCONI, M. de A, LAKATOS, E. M.. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2008.

MEIRA, R. C. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. Porto Alegre: SEBRAE, 2003.



MEYER, C. A. (1997). Planejamento formal e seus resultados: um estudo de caso. **Caderno de pesquisas em Administração**, v.2, nº 5, p. 39-46.

MINAYO, M.C. de S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. São Paulo: Atlas. 2002.

OLIVEIRA, Djalma de P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. São Paulo: Atlas. 2007.

POLACINSKI et al. **Implantação dos 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de erva-mate**. Disponível em: <
https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.admpg.com.br%2F2012%2Fdown.php%3Fid%3D337%26q%3D1&ei=afblUKvPKrLO0QHol4HYBA&usg=AFQjCNG_xK4MiwxLH05YB4kSXiApwYP1g>. Acesso em: 06 maio. 2018.

PORTER, Michael E. **Competição: Estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Candida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Editores, 2004.

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

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TERENCE, A. C. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo, 2002.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. **Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. 10ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.