

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

VITOR JESUINO DE VARGAS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO
DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO MOVELEIRO NO EXTREMO SUL
CATARINENSE**

CRICIUMA

2019

VITOR JESUINO DE VARGAS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO
DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO MOVELEIRO NO EXTREMO SUL
CATARINESE**

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

Orientador: Professor Especialista Ângelo Natal Périco.

CRICIUMA

2019

VITOR JESUINO DE VARGAS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO
DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO MOVELEIRO NO EXTREMO SUL
CATARINENSE**

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, 08 de Julho de 2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ângelo Natal Périco - Especialista - UNESC - Orientador

Prof.^a Ana Paula Silva dos Santos - Mestra - (UNESC) – Examinador 1

Prof.^a Milla Lúcia Ferreira Guimarães- Mestra - (UNESC) – Examinador 2

**Dedico este trabalho a todos que apoiaram,
auxiliaram e participaram tornando possível
sua elaboração e conclusão.**

AGRADECIMENTOS

Inicialmente agradeço a Deus por tornar possível a execução deste trabalho, ele nos motiva a seguir em frente mesmo nas mais difíceis situações, nos fazendo superar nossos próprios limites.

Agradeço a minha família pela compreensão e amparo nos momentos mais difíceis, sempre ajudando com incentivos e atenção.

Agradeço aos professores do curso de ciências contábeis que estiveram comigo ao decorrer desta longa caminhada, em especial ao meu orientador, Professor Ângelo Natal Périco, que sempre esteve a disposição quando preciso nos esclarecimentos de dúvidas e questionamentos durante a construção do trabalho.

Enfim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram na elaboração deste trabalho. Obrigado.

“Estratégia sem tática é o caminho mais lento para a vitória. Tática sem estratégia é o barulho antes da derrota”.

Sun Tzu.



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO MOVELEIRO NO EXTREMO SUL CATARINENSE

Vitor Jesuino de Vargas¹

Ângelo Natal Périco²

RESUMO: As pequenas empresas constituem grande parte das empresas existente e tem grande importância no desenvolvimento regional. A utilização do planejamento estratégico por sua vez é inversamente proporcional ao número de empresas, sendo deixado de lado pela sua complexidade atrelado a falta de conhecimento dos gestores, isso traz para as pequenas organizações grandes riscos e incertezas fazendo com que muitas delas não se perpetue no mercado por muito tempo. Assim se torna necessário abordar o planejamento estratégico de uma maneira mais simplificada para que os gestores possam utilizar dessa ferramenta tão crucial. O artigo foi baseado em pesquisar e desenvolver as etapas a serem percorridas para implantação de um planejamento estratégico em uma pequena empresa. As etapas desenvolvidas foram aplicadas em uma empresa do ramo moveleiro de Ermo/SC. A metodologia utilizada foi estudo de caso, de caráter qualitativo. Por meio deste artigo foi possível identificar o quadrante da matriz SWOT que a empresa se encontra bem como a definição de uma postura estratégica equivalente.

PALAVRAS – CHAVE: Planejamento, pequenas empresas, análise SWOT, estratégia, etapas.

AREA TEMÁTICA: Contabilidade gerencial.

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente de concorrência com o surgimento de novos mercados e crescimento das empresas, torna-se cada vez mais indispensável a implantação do planejamento estratégico. Seu uso é essencial para que as organizações tenham ao longo de sua existência, missão e visão bem estabelecidas e assim tenham maior estabilidade econômica e financeira, encarando o mercado da maneira mais competitiva possível, sem correr o risco de uma eventual falência (SEBRAE, 2017).

O planejamento estratégico auxilia as empresas a traçarem os objetivos desejados para serem alcançados no futuro e junto a esses objetivos traz as ações necessárias para sua implantação, tentando ao máximo prevenir a empresa de incertezas que possam vir a ocorrer (MÜLLER, 2014).

O desenvolvimento de um planejamento estratégico é fundamental para dar estabilidade para uma empresa. De acordo com Porter (2004) tal planejamento propício à criação de um posicionamento mais defensável, proporcionando às empresas maior aproveitamento de sua capacidade competitiva, traz maior equilíbrio

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

² Especialistas, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



levando a empresa para posições mais elevadas e antecipa as mudanças a serem implementadas na empresa.

O planejamento estratégico parte do pressuposto da sobrevivência das organizações, para empresas de pequeno porte e recém-formadas este é um dos pontos mais difíceis no decorrer de sua gestão. As micro e pequenas empresas são essenciais para o desenvolvimento das economias locais de cada região, porém estas mesmas empresas sofrem com a falta de planejamento, e em 2013 dados levantados pelo Sebrae (2014) apontaram que cerca de 24% das empresas fecham nos primeiros dois anos e cerca de 50% em até quatro anos.

Além disso, o Sebrae (2014) ainda apontou que a grande maioria dos empreendedores não analisam o ambiente no qual pretendem investir, uma das principais causas de falência ou ainda deixam de desenvolver planejamentos ou os realiza de maneira errada sem levar em consideração a real situação da empresa.

Com base nas informações e aspectos apresentados levantou-se a seguinte questão: Quais as etapas a serem percorridas para a elaboração de um planejamento estratégico, tendo em vista melhorar as condições para uma boa gestão e ampliar a competitividade?

O objetivo geral do presente trabalho consiste em elaborar um planejamento estratégico para uma empresa de pequeno porte do ramo moveleiro do extremo sul catarinense. Para que o objetivo geral possa ser atingido serão estabelecidos os seguintes objetivos específicos: realizar uma análise interna da empresa e levantar os pontos fracos e fortes da mesma; realizar uma análise externa para levantar as oportunidades e ameaças; tabular os dados obtidos e definir em qual quadrante da análise SWOT a empresa se encontra para estabelecer uma postura estratégica.

O trabalho busca contribuir com o conhecimento na área de planejamento estratégico e contabilidade gerencial, bem como melhorar e facilitar a gestão de uma empresa conciliando as informações teóricas de renomados autores com a aplicação na prática.

Torna-se relevante para o público acadêmico, empresarial e a sociedade em geral, pois trará conhecimentos que contribuirão para despertar nas micro e pequenas empresas a importância de se realizar o planejamento estratégico.

Este artigo está estruturado em cinco tópicos introdução, fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, análise e apresentação dos dados e considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PEQUENAS EMPRESAS

As pequenas empresas são essenciais para o desenvolvimento econômico regional. O planejamento estratégico geralmente não é utilizado pelas empresas de pequeno porte, normalmente por serem empresas familiares ou por ter um baixo número de colaboradores, outro fator é que seus gestores muitas vezes até desconhecem estes processos de planejamento, o que acaba sendo um ponto vital para a maioria das empresas (SEBRAE, 2014).

A aplicação de planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas não é nada comum e existem vários motivos para que isso ocorra, um deles é que os modelos desenvolvidos que temos são dimensionados para grandes



organizações e são de difícil compreensão ocasionando dificuldades na sua aplicação (MOURA, 2014).

As pequenas empresas tendem a focar nas atividades cotidianas e rotineiras que cercam o funcionamento da empresa, e geralmente por falta de pessoal, onde o administrador ocupa várias funções, assim a parte de planos e estratégias não é abordada (MOURA, 2014).

2.2 PLANEJAMENTO

O planejamento acompanha o homem desde tempos remotos quando era preciso realizar algumas tarefas e organizar os recursos disponíveis (COLTRO, 2016).

Se na história humana o planejamento já existe há muito tempo, na administração não é uma área tão antiga assim. As empresas passaram a utilizar das técnicas de planejar somente após a última grande guerra com a disparada das economias europeias e japonesa, bem como a economia norte-americana (COLTRO, 2016).

Até este período as empresas se atentavam somente com dados passados para tomar certas decisões de rotina, mas com o grande desenvolvimento que ocorreu no período e também o surgimento de novas empresas com novos produtos, o planejamento se tornou essencial para a sobrevivência das organizações (COLTRO, 2016).

Após os fatos ocorridos no século passado de evolução e crescimento do mercado, as empresas, em sua grande maioria, não trabalham mais no imprevisto. O planejamento passa a ser à base da administração, e através destes planos são organizadas todas as atividades a serem desenvolvidas (CHIAVENATO, 2004).

Chiavenato (2004) aborda o planejamento como a parte inicial do processo administrativo, a partir dele serão estabelecidos os demais passos para o total funcionamento da organização, desenvolvendo assim a organização das ações, a direção a ser seguida e o controle para observar se os resultados estão de acordo com o planejado.

2.3 ESTRATÉGIA

Passado o período do pós-guerra, com as economias mundiais em pleno desenvolvimento, surgiu um novo cenário de mercado ainda mais acirrado nos termos de competitividade. Baseando-se neste novo horizonte de globalização e mercados internacionais, as empresas passaram a utilizar seus planos de forma mais objetiva, adicionando a eles estratégias de negócio, adaptando a organização conforme os pontos levantados (COLTRO, 2016).

É comum observar nas áreas de gestão a apropriação de conceitos de outras áreas, no que diz respeito a estratégia não é diferente. Palavra de origem grega, *strategos*, significa chefe de exército, é muito utilizada no meio militar, pois neste meio acredita-se que vencerá a guerra quem tiver a melhor estratégia (RODRIGUES, 2016).

Assim como na área que deu origem a estratégia, no meio empresarial também é uma ciência muito complexa. Pois ela abrange vários pontos de vista e várias maneiras de se utilizar a estratégia (RODRIGUES, 2016).



No âmbito empresarial a estratégia pode ser definida de forma diferente, conforme a função que desempenhará na organização, poderá ser compreendida como um curso de ação para as futuras decisões e posicionamentos da empresa, também pode ser uma série de medidas para organizar o ambiente empresarial, tornar a empresa mais harmônica com o mercado ou ainda mudar o comportamento diante dos concorrentes (MELO, 2017).

A estratégia pode ser empregada baseada nos “cinco P’s da estratégia”, sendo eles: plano, pretexto, padrão, posição ou ainda perspectiva; estes tópicos foram desenvolvidos por Mintzberg (2001).

A primeira definição citada é a estratégia como plano. O plano consiste em preparar antecipadamente as ações que se pretende fazer, ele também abrange o comportamento que os líderes irão adotar para conduzir a empresa dentro dos diferentes modos de atuação. Aqui, no plano, a empresa ainda pode empregar a estratégia como pretexto. A organização pode agir indicando falsas ações, ou mesmo, antecipando suas atividades para desencorajar seus concorrentes produzindo uma falsa ameaça. Neste caso o plano é ameaçar e as falsas ações são o pretexto (MINTZBERG, 2001).

Somente definir o plano estratégico não é o suficiente, é preciso definir os resultados desejados para que possam ser estabelecidos os padrões das ações a serem desenvolvidas, ou seja, criar maneiras para que os objetivos planejados sejam realizados de maneira mais próxima um do outro, mas sem que ocorra interferências nos dois processos. Como padrão a estratégia aumenta o seu foco sobre as ações, levando em consideração o comportamento da organização. (MINTZBERG, 2001).

A quarta definição de Mintzberg (2001) é a estratégia como uma posição, esta definição é umas das que mais se utiliza, ela está relacionada com o posicionamento da organização perante o ambiente ou mercado. É a estratégia como posição que possibilita uma melhor interação da empresa com o mercado.

A estratégia por posição faz uma comparação direta com o meio ecológico, igualando as empresas a organismos que lutam diariamente pela sobrevivência em um lugar rodeado de incertezas (MINTZBERG, 2001).

Esta estratégia pode estar interligada com outras, como por exemplo, o posicionamento da empresa pode ser definido antecipadamente através de planejamento ou ainda pode ser detectado através de padrão de comportamento (MINTZBERG, 2001).

A quinta e última definição enquadra a estratégia como uma perspectiva, esta definição sugere que a estratégia é um conceito, que existe somente para quem se sente interessado. Para se tornar “válida” a estratégia como perspectiva deve ser compartilhada, criada e desenvolvida por várias pessoas que integrem a organização (MINTZBERG, 2001).

A definição das estratégias a serem utilizadas irá depender dos recursos que a empresa terá a sua disposição, bem como a quantidade de pessoas disponíveis para a realização das mesmas. Além disso, devem ser definidos prazos para seu cumprimento e indicadores para o monitoramento dos resultados (RODRIGUES, 2016).

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Para manter a competitividade, atualmente as empresas passam a ter um rol muito grande de informações, essas geralmente essenciais para a tomada de decisão, mas para que estas informações possam gerar algum efeito positivo é necessário traçar estratégias para atender os propósitos da empresa baseados nas informações colhidas (MELO, 2017).

O planejamento estratégico é uma excelente ferramenta para garantir um melhor desempenho da empresa e também dar mais segurança para sua longevidade, fazendo com que ela passe por uma autocrítica, assim pode se prevenir de possíveis crises (MELO, 2017).

Planejamento estratégico consiste em um processo gerencial pelo qual se busca uma melhor interação das empresas com o mercado, seja ela pequena, média ou grande empresa. Este processo traz diferentes visões para que ela possa abordar as ameaças de uma maneira mais segura transformando-as em oportunidades (ALVES, 2013).

Este é um processo contínuo de decisões, que busca tornar viável a implantação das metas (MORESCO, 2014).

As metas estão se tornando cada vez mais desafiadoras, pois o mercado econômico vem se tornando cada vez mais instável devido ao alto nível de competitividade desempenhado pelas empresas. Assim torna-se imprescindível a realização de um plano estratégico, pois ao pensar que a empresa está estabilizada em sua posição no mercado, ela pode estar no começo do declínio produtivo. Com a implantação da gestão estratégica a empresa passa a ter um comportamento mais preventivo em relação a suas tomadas de decisões (ALVES, 2013).

O ambiente em que as organizações atuam, é um ambiente com um ritmo muito acelerado, as mudanças nos padrões e nos comportamentos do mercado ocorrem quase que diariamente (CAVALCANTE, 2014).

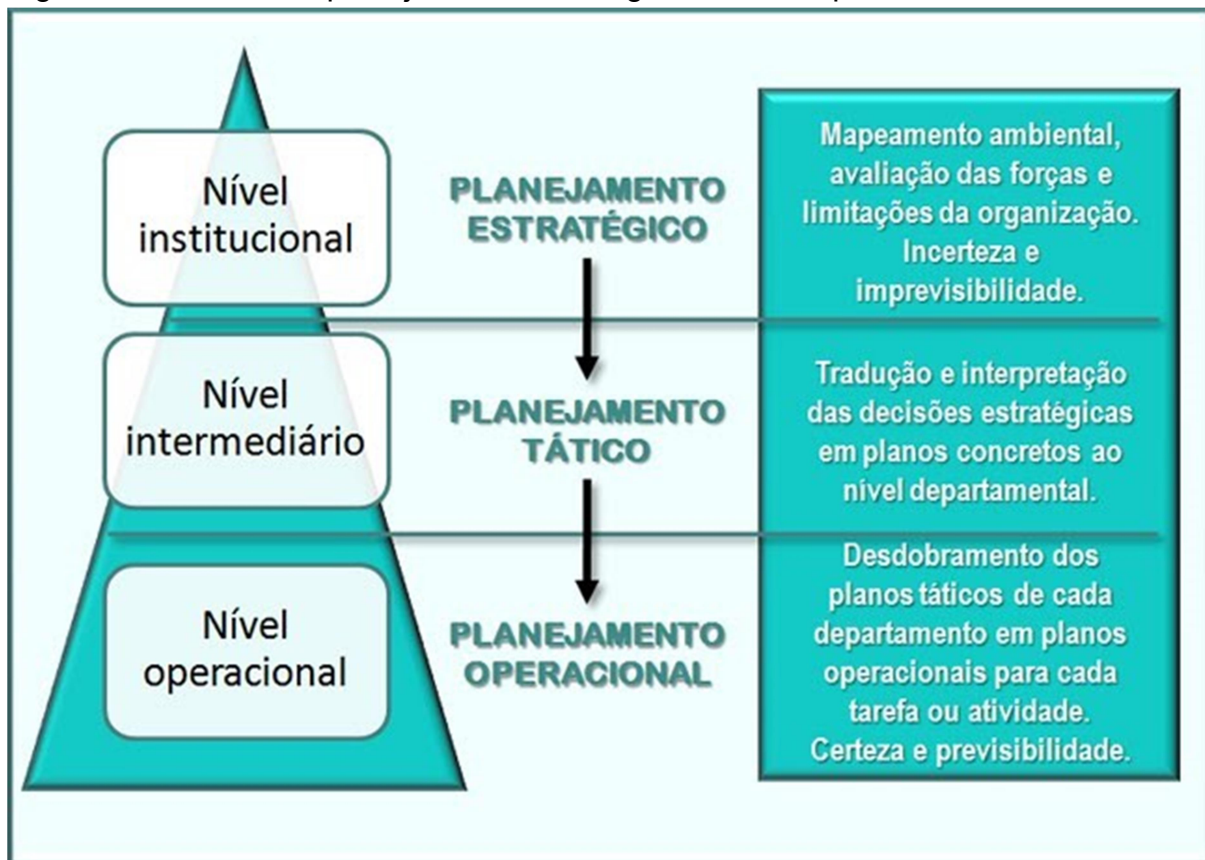
A implantação do planejamento estratégico não visa prever o que acontecerá no futuro, pelo contrário, busca-se sempre traçar objetivos e propor metas para alcança-los, o principal ponto não é saber o que acontecerá, mas saber o que fazer para evitar ser pego de surpresa (MÜLLER, 2014).

Esta prevenção se dá através da inserção de metodologias que propiciem para a organização a exploração das oportunidades, e redução nas ameaças (CAVALCANTE, 2014).

Dentro das estratégias a serem adotadas para a elaboração do planejamento podemos dividi-las por comportamento. Temos o comportamento defensivo, este que se aplica a empresa que não busca novos mercados e está disposta a atuar por mais tempo em determinado setor com foco mais limitado. Comportamento prospectivo se aplica a empresas com comportamento mais agressivo, estão sempre buscando novas oportunidades e novos mercados, empresas que se enquadram neste comportamento geralmente estão à frente da concorrência. Comportamento analítico é adotado por empresas que atuam em dois tipos de mercados sendo um mais estável e outro mais agressivo com mudanças mais repentinas e significativas. E por fim, o comportamento de reação, como o próprio nome diz, as empresas que atuam com este tipo de comportamento ficam sujeitas a mudanças totalmente influenciadas por pressão do mercado e estão sempre seguindo a concorrência, geralmente se aplica a empresas que trabalham com liderança nos custos (CAVALCANTE, 2014).

Nas grandes organizações podemos encontrar três áreas distintas de planejamento.

Figura 1: Estrutura do planejamento estratégico, tático e operacional.



Fonte: Chiavenato (2004).

O planejamento não está atuando somente no nível institucional, mas está presente em todos os níveis da empresa atuando de maneira específica em cada um deles. No nível institucional utiliza-se do planejamento estratégico para mapear o ambiente. No nível intermediário é adotado o planejamento tático, este que tem como função interpretar o planejamento estratégico e traduzi-lo em planos de ação. E por fim no nível operacional é utilizado o planejamento operacional, este que será uma continuação do plano desenvolvido no nível anterior, separando-o por atividades (CHIAVENATO, 2004).

Nas pequenas empresas estas áreas acabam sendo misturadas pela limitação de mão de obra ou pelo fato de que o gestor fica responsável por todas elas (TERENCE, 2002)

Sendo assim, para que as pequenas empresas possam implementar um planejamento estratégico, Terence (2002) adaptou um modelo que engloba os três níveis de planejamento estratégico em um único plano simplificado que segue os seguintes passos. Desenvolvimento da visão geral da empresa, onde serão definidos negócio, missão, visão e valores. O passo seguinte consiste em realizar a análise ambiental onde são trabalhados os ambientes interno e externo, neste passo ainda pode ser adicionado a definição do quadrante SWOT. O próximo passo, é a definição de metas e objetivos que a empresa pretende alcançar e por fim é desenvolvido a estratégia, levando em consideração tudo o que foi levantado na etapa anterior.



2.4.1 Negócio

O negócio define a área de atuação da empresa, dá um caráter e características únicas para cada empresa, além disso, ele também mostra de certa maneira um rumo para que a empresa siga. Neste ponto é importante definir o seu negócio da forma mais ampla possível para não criar restrições indesejadas por erro de posicionamento (MÜLLER, 2014).

As definições de negócio podem ser compreendidas e aplicadas de duas maneiras. A primeira através do agrupamento de recursos funcionais definido o ramo de atuação pelo conhecimento em determinada área. A segunda maneira se dá através da área de atividade, definindo o negócio através das mercadorias a serem vendidas ou serviços prestados (ABBEL, 1991).

2.4.2 Missão

Na missão deve ser descrito o compromisso que a empresa terá com a sociedade, estabelece o que a empresa pretende fazer dentro do seu negócio, ou seja, a razão pela qual a empresa foi criada. Para se definir corretamente a missão da empresa, devem-se responder as seguintes perguntas: O que? Se referindo ao negócio, ou seja, o que a empresa vai realizar dentro do negócio escolhido; Para quem? Voltando-se para o mercado e potenciais clientes ou consumidores; Por fim, como? Abordando uma maneira diferenciada que a empresa poderá se diferenciar no mercado (MÜLLER, 2014). “Missão é a evidenciação do propósito da organização” (LUCCA, 2013, p.3).

A missão da empresa é um dos pontos essenciais para sua sobrevivência, e deve ser definido junto a criação do negócio. Na missão deve constar o que a empresa pretende fazer no decorrer de suas atividades, estas que por sua vez buscam satisfazer alguma necessidade do ambiente externo ao invés de simplesmente oferecer um produto ou serviço (CHIAVENATO, 2003).

Além disso, a definição da missão da empresa deve conter algum atributo que a diferencie das demais empresas do mesmo segmento, algo que seja peculiar, somente seu. Ainda deve ser feita uma conciliação dos tempos, ou seja, traçar uma linha em comum do passado da organização, o presente em que situação que ela se encontra e futuro para onde a empresa deseja chegar (CHIAVENATO, 2003).

2.4.3 Visão

Definir a visão do futuro é um dos principais pontos para elaboração de um planejamento estratégico, é nela que se constroem cenários e objetivos a serem cumpridos pela empresa ao passar do tempo, para Müller (2014) o planejamento estratégico deve descrever como será o setor, possíveis mercados nos quais a empresa poderá estar ingressando, produtos e serviços a serem oferecidos pela empresa, valores que serão oferecidos, quais serão as vantagens obtidas com o processo e qual o porte e lucratividade desejados ao longo do tempo. “Visão é um macro objetivo estratégico a ser alcançado no futuro” (LUCCA, 2013, p.5).

A visão determinada pela empresa deve ser amplamente difundida em todos os setores da empresa, não somente na administração, é preciso incorporar a visão da empresa junto ao pensamento de equipe, para que cada colaborador saiba para onde deve impulsionar a organização (LUCCA, 2013).



A elaboração da visão do negócio é parte mais importante e também a mais difícil na elaboração do planejamento estratégico, pois busca-se encontrar o propósito da organização, e exige dos sócios e administradores um autoconhecimento gigantesco, para que a visão da organização fique bem definida e não ocorra distorções na realidade da empresa e no que ela busca fazer (CHIAVENATO, 2003).

2.4.4 Valores

Os princípios e valores são os que norteiam o comportamento da empresa na busca pela Visão projetada, eles estão diretamente ligados ao comportamento do cotidiano, o desafio da empresa nesta parte fica a cerca de transformar estes comportamentos em práticas que venham a influenciar positivamente as pessoas em suas atividades. Geralmente as empresas agrupam seus princípios e valores em códigos, como o código de ética ou de conduta (MÜLLER, 2014).

Os valores estão ligados a cultura e crenças da empresa, eles também estão atrelados a missão definida (LUCCA, 2013), dessa maneira, princípios e valores buscam passar para mercado ou consumidor quais os pontos que a organização zela no cumprimento de suas atividades.

2.4.5 Matriz SWOT

Para que ocorra um bom planejamento, além de definir o comportamento da empresa, definir missão, visão, negócio e valores, é imprescindível a realização da análise da matriz SWOT, definida por Michael Porter (2004). O termo SWOT é resultante da abreviação em inglês de força (*strengths*), fraqueza (*weaknesses*), oportunidade (*opportunities*) e ameaça (*threats*).

A análise SWOT auxilia, dentro do planejamento estratégico, a levantar quais são as forças e fraquezas da empresa em seu ambiente interno e externamente avalia as oportunidades e as ameaças (OLIVEIRA, 2018).

Partindo do pretexto da análise apontada acima, realiza-se a análise do ambiente, que também é chamada de diagnostico estratégico. O uso desta análise se faz necessário em dois momentos essenciais da vida da empresa, primeiramente para identificar os desafios causados pelo ambiente ou mercado, e em seguida como agir para que a empresa garanta sucesso reagindo a tais desafios (MÜLLER, 2014).

O ambiente interno se torna mais controlável, apesar de ser também muito complexo por lidar com pessoas e sistemas, ele está passível de mudanças por iniciativa da empresa, como implantação de políticas de comportamento interno ou ainda capacitação dos colaboradores. Já o ambiente externo é muito mais desafiador, pois demanda do comportamento do consumidor, da situação econômica e financeira nacional e internacional, dependendo do setor e da atuação da concorrência. Todos estes pontos não podem ser influenciados de maneira significativa pela empresa, por isso tornam-se a base para o planejamento estratégico, fazendo com que a empresa se adapte a eles e não o inverso (MÜLLER, 2014).

Para uma análise no ambiente externo é necessário ainda realizar uma divisão entre ambiente direto e ambiente remoto, a partir daí pode ser feito um monitoramento mais preciso e eficaz (MÜLLER, 2014). Ao se tratar das análises



externas se torna necessário a empresa se adequar a estrutura de mercado que já está estabelecida (OLIVEIRA, 2018), pelo menos nos momentos iniciais, ao tempo em que a empresa vai se consolidando no mercado, ela tem maior liberdade para a implantação de novos modelos e metodologias, pois isto não causará um abalo significativo diante do mercado.

Ao abordar o ambiente externo remoto, ou seja, aquele que é influenciado pelos comportamentos globais, deve-se levar em consideração aspectos econômicos, sociais, políticos e tecnológicos, para que a empresa possa se adequar ao mercado a análise do ambiente externo remoto é uma das melhores pois as mudanças de comportamento vem de grandes movimentos globais para serem difundidos nos ambientes regionais. Este ambiente pode ser melhor definido por ambiente sistêmico, aquele que dita o comportamento (MÜLLER, 2014).

O segundo a ser abordado é o ambiente externo próximo, este que o ambiente no qual a empresa está inserida fisicamente, é monitorado através de indicadores quantitativos e qualitativos acompanhando o mercado, concorrência, etc. este ambiente é considerado o ambiente estrutural, o qual a empresa se baseará para construir a sua estrutura interna. (MÜLLER, 2014)

Dentro do ambiente estrutural podemos utilizar o meio de análise desenvolvido por Porter (2004) que trata das cinco forças competitivas, que seriam fornecedores, onde se tem a influência direta dos fornecedores nos meios de produção e logística; substitutos, que seriam a inserção de produtos ou serviços semelhantes; clientes, que trata da satisfação dos clientes; novos entrantes, onde a ameaça se dá através de novos integrantes do mercados com novas tecnologias; e concorrentes, que seria a disputa por mercado com as demais empresas do mesmo segmento.

A elaboração da análise SWOT é indispensável para a elaboração de um planejamento estratégico confiável e que traga segurança para a empresa que deseja implanta-lo, ela seria o passo inicial do processo pois é através desta análise que a empresa saberá em qual quadrante se encontra e o que deverá fazer para obter os resultados esperados (MATIAS, 2007).

Os quadrantes citados acima são resultado do cruzamento de dados obtidos pela análise SWOT, são divididos em quatro: sobrevivência; manutenção; crescimento; e desenvolvimento, e cada um representa um ambiente no qual a empresa está inserida e qual postura deverá ser adotada pela empresa (MATIAS, 2007).

No quadrante de sobrevivência em relação ao ambiente externo há predominância de ameaças e em relação ao ambiente interno há predominância de pontos fracos, neste cenário a empresa se encontra em um ambiente totalmente desfavorável, a empresa deve adotar um comportamento mais conservador, diminuir custos, se desfazer de imobilizados ou ainda buscar outros meios de produção mais baratos (MATIAS, 2007).

Quando a empresa apresenta na sua análise externa predominância de ameaças e na interna, predominância de pontos fortes que podem ser explorados ela estará situada no quadrante de manutenção, geralmente aqui o mercado não está muito aquecido, mas a empresa ainda tem recursos disponíveis para explorar, a empresa também pode investir em diversificação de produtos, mas de forma cautelosa para não desperdiçar recursos (MATIAS, 2007).



Os quadrantes de crescimento e desenvolvimento serão encontrados diante de um mercado aquecido onde a predominância de oportunidades se sobressai (MATIAS, 2007).

Se a empresa encontrar em sua análise interna pontos fracos ela se encontrará no quadrante de crescimento. Aqui a empresa pode buscar recursos externos para impulsionar suas atividades, recursos estes como investimento em novas tecnologias e novos produtos ou ainda parcerias com outras empresas (MATIAS, 2007).

O último quadrante e também o mais favorável onde a empresa conta com oportunidades e pontos fortes simultaneamente, este é denominado quadrante de desenvolvimento e a empresa tem várias possibilidades de expansão seja com diversificação de produtos buscando nichos de mercados mais específicos ou ainda aventurando-se em outras áreas aumentando a estabilidade de seus rendimentos (MATIAS, 2007).

A matriz SWOT representada no quadro 1 apresenta os quadrantes que ajudam a diagnosticar e definir a postura estratégica da organização, de acordo com a situação da organização.

Quadro 1: Modelo de análise dos quadrantes SWOT

			ANÁLISE INTERNA	
			PREDOMINÂNCIA	
			PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
ANÁLISE EXTERNA	AMEAÇAS	SOBREVIVÊNCIA	MANUTENÇÃO	
	OPORTUNIDADES	CRESCIMENTO	DESENVOLVIMENTO	

Fonte: Oliveira (2001).

Com a utilização deste modelo para cruzamento dos dados da análise a empresa tem maior segurança ao definir o seu quadrante.



2.4.6 Objetivos e Metas

Um bom desenvolvimento nos objetivos trará para a empresa agilidade nas tomadas de decisão, eles devem estar apresentados de forma bem clara e direta para manter o foco da organização (OLIVEIRA, 2004).

Os objetivos de acordo com Oliveira (2004, p.159) “são os alvos ou pontos quantificados que a empresa pretende atingir através de esforço extra”. Como citado, os alvos ou pontos, são os passos que a organização dará dentro em busca de um melhor cenário.

Para que os objetivos possam ser executados de maneira eficiente e cumpram seu propósito a empresa precisa estabelecer metas, etapas a serem desenvolvidas em um menor período de tempo, dividindo os objetivos em partes menores e mais controláveis (OLIVEIRA, 2004).

Ao estabelecer os objetivos e metas a empresa deve se atentar a algumas características que auxiliará na classificação e também se está condizente com a realidade da organização. Deve ser observado se os objetivos são hierárquicos, quantitativos, realistas, consistentes, claros, motivadores, utilitários, decisórios e operacionais (OLIVEIRA, 2004).

3 PROCEDIMENTOS METOLÓGICOS

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para o desenvolvimento deste trabalho a pesquisa foi realizada utilizando-se uma abordagem qualitativa, onde busca-se uma interação mais direta com a organização objeto de estudo no decorrer do trabalho. A pesquisa qualitativa deve ser implementada quando se procura fazer uma análise mais profunda de determinado caso, pois a abordagem quantitativa trata os problemas com superficialidade (BEUREN, 2014)

Em relação aos objetivos da pesquisa, podem ser enquadrados por pesquisa descritiva, que é uma modalidade que busca identificar os fatores que influenciam a ocorrência dos fenômenos, é um tipo de pesquisa muito utilizado para a área gerencial e é através dela que se podem esclarecer certas características (BEUREN, 2014).

O trabalho em questão baseia-se em pesquisas bibliográficas, estudo de caso e pesquisa participante. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de trabalhos já elaborados, onde se busca um embasamento teórico para nortear os estudos práticos (BEUREN, 2014).

Este trabalho se enquadra em estudo de caso pelo fato de estar concentrado em uma única empresa, com uma visão muito detalhada dos fatos abordados. É uma pesquisa que encara os objetivos de uma maneira mais intensiva e focada (BEUREN, 2014).

Por fim, também pode ser considerado como pesquisa participante, onde o pesquisador e a entidade a ser pesquisada estão em constante interação, este tipo de abordagem permite uma maior eficiência nos resultados da pesquisa, pois ela poderá ser adequada por ambas as partes no decorrer do seu desenvolvimento (BEUREN, 2014).



Para coleta dos dados utilizados na pesquisa foi realizado entrevistas com as pessoas mais influentes no controle da empresa, estas que compõem o grupo familiar.

3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para a obtenção das informações necessárias para o desenvolvimento da pesquisa foram realizados estudos na empresa visando inicialmente conhecer e catalogar as atividades da empresa, porte e o como a empresa é gerenciada. Posteriormente a pesquisa seguiu para construção da análise SWOT levantando os pontos fracos e fortes no ambiente interno e as oportunidades e ameaças no ambiente externo. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas realizadas na empresa.

Com todos os dados em mãos foi analisado em qual quadrante da matriz SWOT a empresa se encontra. A partir deste ponto levantou-se possíveis ações para implementação na empresa. Todos os dados apresentados foram desenvolvidos junto a empresa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada em uma empresa que atua nos ramos de marcenaria, estofaria e restaurações no Município de Ermo e região, SC. A empresa foi fundada em 2018 e está instalada em uma área de aproximadamente 300m². O proprietário é responsável por todas as atividades da empresa e até o presente momento não conta com o auxílio de colaboradores.

O mercado que a empresa atua tem apresentado bom crescimento, apesar de ter uma concorrência forte há espaço para o desenvolvimento de novas empresas, as principais características do setor são conciliação de funcionalidade, design e qualidade.

4.1 VISÃO GERAL DA EMPRESA

4.1.1 Negócio

Oferecer aos clientes conforto e sofisticação aliados às funcionalidades do dia a dia no desenvolvimento de moveis e estofados sob medida assim como na restauração e reformas.

4.1.2 Missão

Para auxiliar na identificação da missão da empresa, Terence (2002) sugere os seguintes questionamentos a serem aplicados na organização:

- Qual o negócio da empresa?

A empresa atua principalmente no ramo da marcenaria de moveis sob medida, mas também atua nas áreas de estofaria e restauração/ recuperação de mobília antiga.

- Como está nossa empresa atualmente?



A empresa encontra-se em um estágio “inicial” buscando seu espaço no mercado nas diversas áreas que atua, além disso, busca-se construir uma carteira de clientes diversificada e confiável.

- Onde nossa empresa está?

Atualmente a empresa está com foco maior na área de moveis sob medida, a qual é responsável pela maior parcela de seu faturamento.

- Onde queremos chegar?

A empresa quer ser referência no ramo de marcenaria e estofaria, e também entrar em outros mercados relacionados aos que ela já atua, como o dos mármore e granitos.

- Quais são nossos clientes?

A empresa atende clientes que geralmente tem recém construído, seja residência ou ambientes empresarias.

- Quais produtos/serviços oferecemos?

A empresa oferece móveis e estofados sob medidas e com matérias de excelente qualidade, como serviço a empresa traz a restauração de moveis antigos e reforma de estofados.

- Quais são as necessidades dos nossos clientes?

Os clientes buscam na empresa soluções para otimização de espaço, design adaptado aos desejos do cliente e qualidade superior.

- Qual é o nosso diferencial em relação a concorrência?

O diferencial da empresa é aliar a produção de moveis e estofados, ambos sob medida, o que se traduz em uma execução mais fidedigna ao pedido do cliente, eliminando a terceirização.

- Qual é a nossa imagem no mercado?

A empresa tem uma boa imagem em relação ao atendimento e qualidade dos serviços e produtos vendidos.

Respondidos os questionamentos anteriores a empresa definiu a seguinte missão: *Planejar, Criar e Desenvolver soluções em mobília sob medida, visando atender as necessidades dos clientes com produtos personalizados de acordo com suas exigências, sem abrir mão da qualidade na produção e no atendimento.*

4.1.3 Visão

A empresa tem como visão: Ser referência na região em relação a qualidade, inovação, atendimento.

4.1.4 Valores

A empresa julga indispensáveis os seguintes valores:

- Respeito
- Ética
- Comprometimento



- Transparência
- Qualidade
- Responsabilidade
- Pontualidade
- Inovação
- Sustentabilidade

4.2 ANÁLISE SWOT

4.2.1 Análise do ambiente externo

Para realizar a análise do ambiente externo foram observados alguns aspectos sugeridos por Oliveira (2008):

- Tecnologia:

O fator tecnologia tem grande influência na produtividade da empresa, com o emprego de maquinário automatizado cria-se processos de produção padronizados prevenindo erros e garantindo qualidade. O que dificulta a aplicação deste tópico é o elevado valor dos equipamentos.

- Governo:

Atualmente a empresa contribui através do MEI e futuramente passara para o regime de tributação do simples nacional, ambos reduzem a carga tributária tornando a organização mais competitiva. Mudanças na legislação previdenciária devem facilitar o emprego de mão de obra, reduzindo o custo do passivo trabalhista.

- Sistema financeiro:

Por ser uma microempresa, ela tem a disponibilidade de algumas linhas de credito facilitada, com juros menores ou prazos maiores, para realização de investimentos. Geralmente as modalidades mais utilizadas é para aquisição de equipamentos, mas também há disponibilidade de credito para capital de giro.

- Comunidade

A comunidade atua na disponibilidade de mão de obra. Esta por sua vez é relativamente boa, pois são realizadas atividades de fácil aprendizagem no processo produtivo.

- Consumidores:

Os consumidores, como já citado anteriormente, estão em processo de construção de residências ou áreas comerciais. Estão localizados no extremo sul catarinense, principalmente na região da AMESC. Normalmente no ramo, novos clientes são alcançados por intermédio de indicação de clientes antigos. O pagamento dos produtos é realizado a vista na maioria das vezes, ou em três parcelas. A empresa iniciará a utilização de cartão de credito para recebimento. Os clientes têm grande exigência por qualidade, pois o valor dos produtos é bem superior aos dos moveis convencionais.

- Mercado:



Apesar de existir um número considerável de empresas no ramo, em torno de 10 em raio de 30 quilômetros, existe demanda para novas empresas. Não é um mercado com produtos padronizados, mas segue tendências apresentadas nas grandes feiras. Produtos não padronizados referem-se ao atendimento das necessidades dos clientes onde cada produto é desenvolvido buscando integrar os desejos dos consumidores com as tendências atuais.

-Fornecedores:

A empresa conta com diversos fornecedores dos mais variados ramos. No fornecimento de matéria prima a empresa tem a sua disposição madeiras, lojas para marcenaria e lojas para materiais de estofamento, também dispõe de fornecedores de equipamentos e estes prestam manutenção nas máquinas. Dentre estas áreas citadas a empresa tem em torno de 15 fornecedores.

Quadro 2: Síntese da análise externa

Oportunidades	Ameaças
Existe demanda	Concorrência acirrada
Possibilidade de terceirizar produção	Valor elevado dos equipamentos
Variedade de fornecedores	Custo da mão de obra
Facilidade de crédito com fornecedores	
Produção não padronizada	
Parceria com construtoras e imobiliárias	
Automação do processo produtivo	
Ferramentas digitais integradas a aplicativos	
Busca por qualidade no mercado	
Diversidade de matéria-prima	

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.2 Análise do ambiente interno

Para análise do ambiente interno, dentro das áreas sugeridas por Oliveira (2004), foram analisadas as questões mais relevantes para a empresa:

4.2.2.1 Marketing

- Com relação a vendas e ao atendimento: Na marcenaria o surgimento de novos clientes se dá por meio de indicações de outros clientes, este é o método que mais dá resultados ao mesmo tempo gera muitas incertezas para a organização.
- Quanto aos produtos e serviços: Os principais produtos da empresa são os moveis sob medida, os quais representam mais de 70% do seu faturamento, os outros 30% se distribuem em restaurações, reforma e produção de estofados.
- Novos produtos e serviços: Para inicialização de novos produtos ou serviços são levados em consideração alguns aspectos considerados essenciais para a organização, tais como, quanto tempo demandará o processo produtivo



levando em consideração desde o fornecimento da matéria prima até a instalação ou entrega. Também é observado se haverá necessidade de aquisição de novos equipamentos específicos para aquelas funções e se estes poderão ser utilizados em outros processos, melhorando seu custo-benefício.

- Promoção e propaganda: atualmente a empresa conta apenas com a divulgação de seus produtos via redes sociais, porém já se planeja para utilizar outros métodos de publicidade.
- Políticas mercadológicas: Neste tópico foi abordado a maneira que a empresa desenvolve o preço de seus produtos, devoluções e comissões. Na marcenaria, os métodos mais comuns para formulação do preço são preço por metro quadrado ou preço igual à mão de obra, material e margem de contribuição. Neste caso a empresa utiliza de ambos os métodos. O primeiro serve para passar ao cliente um orçamento mais indireto e com uma certa variação de valor, é geralmente utilizado nas situações em que o consumidor quer saber o valor do produto antes de elaborar o projeto. Já o segundo método é empregado na formulação do preço final onde todas as despesas são calculadas antecipadamente, assim como mão de obra, tempo para produção e custos fixos. A empresa utiliza estes métodos para garantir que consiga obter resultados em todos os trabalhos realizados. Em relação a devoluções ou retrabalhos, a empresa não recebeu reclamações de seus produtos ou serviços, ela faz apenas as manutenções necessárias após a instalação. Quanto a comissões, a organização realiza o pagamento para empresas parceiras, que indicam os produtos para novos clientes. Também recebem comissões pela indicação de empresas de marmoraria.

4.2.2.2 Produção

- Instalações e equipamentos: a empresa está instalada em sede própria em uma área de aproximadamente 300 m² com galpão de 130 m², conta com construções novas e bem conservadas, já em relação aos equipamentos, as maquinas menores são todas novas e as estacionarias são usadas, porém, em excelente estado de conservação. No que diz respeito à qualidade dos equipamentos são das melhores linhas disponíveis no mercado, apresentam baixo nível de manutenção.
- Processo produtivo: A capacidade produtiva das instalações não é utilizada no seu limite está por volta de 20%, assim permitindo aumento da produtividade sem a necessidade de construir novos pavilhões ou aluga-los.
- Qualidade: No que diz respeito à qualidade o maior indicador é o feedback apresentado pelos clientes, que no caso não apresentaram críticas negativas e comparam a qualidade dos produtos com a das principais empresas da região.
- Suprimentos: A representatividade do valor dos materiais sobre o preço final dos produtos varia entre 30 e 50 por cento. Para a seleção dos fornecedores a empresa faz uma pesquisa através de orçamentos e cruza os dados de



valores e prazos para escolher o que melhor se adapta a situação, geralmente as compras de mercadorias são diluídas em 3 ou 4 fornecedores otimizando a redução de custos. A empresa não tem estoque, os materiais são adquiridos conforme confirmação dos clientes, pois a variedade de matéria prima é gigantesca e ficaria inviável manter um estoque, porém planeja-se criar um estoque de produtos que sejam utilizados em comum no processo produtivo como chapa de coloração branca, ferragens, espumas e madeira bruta.

- Organização da fábrica: na fábrica os equipamentos foram instalados de maneira a seguir uma sequência lógica de montagem desde a entrada da matéria prima até o produto acabado, esta sequência diminui a movimentação das peças pela fábrica, poupando tempo e amenizando o risco de dano e perda de matéria.

4.2.2.3 Recursos Humanos

- Atualmente a empresa não tem recursos voltados para RH pois não tem trabalhadores fixos, o responsável pela produção é o proprietário. Somente é utilizada mão de obra temporária na instalação ou entrega dos produtos. Em futuras contratações o treinamento dos colaboradores será realizado pelo proprietário

4.2.2.4 Financeiro

- A empresa não apresenta um controle padronizado da sua área financeira. Além disso conta com pouca disponibilidade de capital de giro, situação que deixa a empresa suscetível a problemas caso se depare com inadimplentes.

4.2.2.5 Logística

- A empresa possui transporte próprio para seus produtos, apesar de ser limitado por sua capacidade de carga, livra a organização de despesas com fretes. Outro fator que dificulta o processo de transporte e entrega é a localização, pois a fábrica fica situada na zona rural e passa por um longo trecho de estrada não pavimentada, deixando o transporte lento e arriscado.

Com as informações elencadas acima foi realizado uma síntese das análises do ambiente interno.

Quadro 3: Síntese da análise interna

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Conciliação da produção de moveis com a produção de estofados	Falta capital de giro
Diversidade de padrões e cores	Veículo de transporte com baixa capacidade
Produzir sob medida	Descumprimento de prazos



Orçamento com projeto 3D	Localização
Atendimento no local da "obra"	Dificuldade de contratação em razão dos custos
Flexibilidade no pagamento	Falta de confiança por ser uma empresa nova
Qualidade nos serviços realizados	Inadimplência
Bom atendimento	
Produção organizada	
Boa capacidade produtiva	
Transporte próprio	

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.4 Definição do quadrante da análise SWOT

Após a realização da análise SWOT é essencial para a empresa definir em qual quadrante ela se encontra. Neste caso a organização está situada no quadrante de crescimento, como apresentado no quadro 4, este enquadramento ocorre quando há predominância de pontos fracos, mas em compensação o mercado é favorável.

Quadro 4; Definição do quadrante SWOT

		ANÁLISE INTERNA	
		PREDOMINÂNCIA	
		PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
ANÁLISE AMBIENTAL	PREDOMINÂNCIA	<p>Conciliação da produção de moveis com a produção de estofados</p> <p>Diversidade de padrões e cores</p> <p>Produzir sob medida</p> <p>Orçamento com projeto 3D</p> <p>Atendimento no local da "obra"</p> <p>Flexibilidade no pagamento</p> <p>Qualidade nos serviços realizados</p> <p>Bom atendimento</p> <p>Produção organizada</p> <p>Boa capacidade produtiva</p> <p>Transporte próprio</p>	<p>Falta capital de giro</p> <p>Veículo de transporte com baixa capacidade</p> <p>Descumprimento de prazos</p> <p>Localização</p> <p>Dificuldade de contratação em razão dos custos</p> <p>Falta de confiança por ser uma empresa nova</p> <p>Inadimplência</p>
	OPORTUNIDADES	<p>Existe demanda</p> <p>Possibilidade de terceirizar produção</p> <p>Variedade de fornecedores</p> <p>Facilidade de credito com fornecedores</p> <p>Produção não padronizada</p> <p>Parceria com construtoras e imobiliárias</p>	<p>Concorrência acirrada</p> <p>Valor elevado dos equipamentos</p> <p>Custo da mão de obra</p>



		Automação do processo produtivo Ferramentas digitais integradas a aplicativos Busca por qualidade no mercado Diversidade de matéria-prima	
--	--	--	--

A partir deste ponto a empresa pode desenvolver a sua estratégia de maneira condizente com a sua realidade, realizando investimentos para aumentar a produção, firmando parcerias com outras empresas ou ainda realizar investimentos em tecnologia e no desenvolvimento de novos produtos.

4.2.3 Fatores críticos

Nesta etapa, foram definidos os fatores críticos para o sucesso. As oportunidade e ameaças consideradas essências para o sucesso são:

- Oportunidade: demanda crescente por moveis sob medida;
- Ameaça: Custo da mão de obra.

Os fatores críticos obtidos na análise interna foram dispostos por setor:

- Marketing: Os clientes buscam por qualidade, não há grande divulgação da empresa;
- Produção: produção organizada para evitar desperdício de tempo, equipamentos para automatizar o processo produtivo;
- Recursos humanos: recrutamento e treinamento de colaboradores;
- Financeiro: realizar controle financeiro;
- Logística: melhoria nos veículos de transporte.

4.3 OBJETIVOS E METAS

4.3.1 Objetivos

Baseado nos dados levantados na pesquisa a empresa definiu como prioridade os seguintes objetivos:

- Obter até 5% do mercado da região em até 4 anos;
- Melhorar o capital de giro;
- Aumentar a produção;
- Reduzir os custos;
- Investir em qualidade;
- Melhorar a divulgação da empresa;
- Agregar outros mercados.

4.3.2 Metas

As metas foram desenvolvidas para os objetivos mais representativos para o momento em que a empresa se encontra.

Para alcançar os objetivos propostos foram estabelecidas as seguintes metas apresentadas no quadro:



Quadro 5: Metas

Objetivos	Metas	Data
Melhorar o capital de giro	Investir em controle financeiro	dez/19
	Buscar junto a fornecedores melhores condições de pagamento	dez/19
Aumentar a produção Investir em qualidade	Aquisição de equipamentos com maior qualidade e capacidade de produção	Até 2022
	Aquisição de caminhão	dez/21
	Aquisição de software para plano de corte	jan/20
	Contratação de mão de obra	dez/20
Reduzir os custos	Criação de estoque	dez/20
	Melhorar os computadores	mar/20
	Aquisição de software para projeto	mar/20
	Desenvolver um controle de sobras	dez/19

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao atual estado da empresa estas metas apresentarão um melhor resultado e desenvolvimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para se implementar o planejamento estratégico nas pequenas empresas deve ser desenvolvido de maneira simples e direta, pois geralmente os gestores não dispõem de muito tempo e nem de conhecimento necessário.

O objetivo deste artigo foi alcançado pois em seu decorrer foram apontados quais as etapas para desenvolver um planejamento estratégico em uma pequena empresa. Além disso, foram realizados com sucesso na empresa a análise SWOT do ambiente interno e externo bem como a definição do quadrante SWOT.

As etapas do planejamento foram construídas em uma sequência que facilita sua construção, porém a segunda etapa que são as análises merecem uma maior atenção e dedicação do gestor, pois é ideal buscar vários pontos de vista em relação a organização para que a análise se torne o mais imparcial possível.

Neste artigo foram desenvolvidas as etapas de visão geral da empresa, análise SWOT, pontos críticos, os objetivos e metas foram desenvolvidos como sugestão para a empresa.

Como sugestão para futuros artigos fica analisar os efeitos da implantação do planejamento estratégico comparando os números da empresa e observando se houve progresso e quais objetivos foram alcançados.

6 REFERÊNCIAS

ABBEL, Derek F. **Definição do Negócio: Ponto de Partida do Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 1991.



ALVES, Juliano Nunes *et al.* A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa. **Revista da Micro Empresa**, Campo Limpo Paulista, 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/11637/a-utilizacao-do-planejamento-estrategico-como-ferramenta-de-gestao-na-pequena-empresa>. Acesso em: 15 out. 2018.

BEUREN, Ilse Maria, *et al.* **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e pratica.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CAVALCANTE, Hermógenes Moreira Bezerra. Planejamento estratégico para empresa produtoras de cebola no estado de Pernambuco. **Interface**, Natal, 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/37069/planejamento-estrategico-para-empresas-produtoras-de-sementes-de-cebola--allium-cepa-l---no-estado-de-pernambuco>. Acesso em: 15 out. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto & SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: Fundamentos aplicações.** 4 ed. São Paulo: Elsevier, 2003.

COLTRO, Alex. O Papel do Planejamento Estratégico em uma Organização. **Caderno Profissional de Administração**, UNIMEP, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/44006/o-papel-do-planejamento-estrategico-em-uma-organizacao>. Acesso em: 15 out. 2018.

LUCCA, Giancarlo. **Gestão Estratégica Balanceada: Um enfoque nas boas praticas estratégicas.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MATIAS, Alberto Borges. **Finanças Corporativas de Longo Prazo: Criação de Valor com Sustentabilidade Financeira.** 1 ed. São Paulo; Atlas, 2007.

MELO, Hildegardo Pedro Araujo. Artefatos Da Controladoria No Processo De Gestão: O Uso Do Planejamento Estratégico Para Tomada De Decisão No Brasil. **Universidade Federal Rural**, Recife, 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/47425/artefatos-da-controladoria-no-processo-de-gestao--o-uso-do-planejamento-estrategico-para-tomada-de-decisao-no-brasil>. Acesso em: 15 out. 2018.

MINTZBERG, Henry & QUINN, James Brian. **O processo da Estratégia.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORESCO, Marcielly Cristina. Pensamento Estratégico E Planejamento Estratégico: Possíveis Inter-Relações. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/30362/pensamento-estrategico-e-planejamento-estrategico--possiveis-inter-relacoes>. Acesso em: 15 out. 2018.



MOURA, Alexandre Ramos de et al. A Utilização do Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão das Micro e Pequenas Empresas do Setor Fúnebre. **Gestão & Regionalidade**, Santa Maria, 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/34770/a-utilizacao-do-planejamento-estrategico-como-ferramenta-de-gestao-das-micro-e-pequenas-empresas-do-setor-funebre>. Acesso em: 20 out. 2018.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças **Planejamento estratégico: conceito, metodologia, e praticas**. 12. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças **Planejamento estratégico: conceito, metodologia, e praticas**. 15. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças **Planejamento estratégico: conceito, metodologia, e praticas**. 20. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças **Planejamento estratégico: conceito, metodologia, e praticas**. 23. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Pricila de. Análise de SWOT e visão baseada em recursos como suporte á formulação do planejamento estratégico: um estudo no mercadão municipal de Naviraí – MS. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, Mato Grosso do Sul, 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/50222/analise-swot-e-visao-baseada-em-recursos-como-suporte-a-formulacao-do-planejamento-estrategico--um-estudo-no-mercadao-municipal-de-navirai-ms>. Acesso em: 15 out. 2018.

PORTER, Michel E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2 ed.: Elsevier, 2004.

RODRIGUES, Jorge Luiz Knupp. **Planejamento estratégico situacional e suas contribuições: um novo paradigma para a gestão de micro e pequenas empresas**. 2016. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/44083/planejamento-estrategico-situacional-e-suas-contribicoes--um-novo-paradigma-para-a-gestao-de-micro-e-pequenas-empresas---> > Acesso em: 15/10/2018

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Planejamento estratégico para micro e pequenas empresas**. 2018. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/sebraeaz/planejamento-para-micro-e-pequenas-empresas,6f946f3b4e5d0610VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em: 17 out. 2018.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Causa Mortis: O sucesso e o fracasso das empresa nos primeiros 5 anos de vida**. 2014. Disponível em:



http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf. Acesso em: 17 out. 2018.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **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, Universidade de São Paulo (USP). Escola de Engenharia de São Carlos, São Paulo, 2002. Disponível em: http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/publico/Dissertacao_anaclaudia.pdf. Acesso em 13 jun. 2018.