

INSTITUTO VALE DO CRICARÉ
FACULDADE VALE DO CRICARÉ
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FÁBIO SILVA ANDRADE

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO
NO EMPREENDEDORISMO**

São Mateus
2019

FÁBIO SILVA ANDRADE

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO
NO EMPREENDEDORISMO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Faculdade Vale do Cricaré, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador Prof. Me. Giovane Lopes Ferri

São Mateus

2019

FÁBIO SILVA ANDRADE

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO
NO EMPREENDEDORISMO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Faculdade Vale do Cricaré, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia Produção.

Aprovado em ____ de julho de 2019

BANCA EXAMINADORA

**PROF. NOME COMPLETO
FACULDADE VALE DO CRICARÉ
ORIENTADOR**

**PROF. NOME COMPLETO
FACULDADE VALE DO CRICARÉ**

**PROF. NOME COMPLETO
FACULDADE VALE DO CRICARÉ**

São Mateus

2019

Dedico primeiramente a minha família que esteve sempre ao meu lado me ajudando a trilhar meu caminho. Dedico também a minha amiga Luciara Coelho Soeiro que esteve sempre ao meu lado durante todo o curso me motivando e ajudando a superar meus obstáculos. Dedico inclusive a todos os meus professores, pois eles formaram a ponte que me ligou aos conhecimentos da engenharia.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha família que sempre estiveram ao meu lado, aos meus amigos em especial Luciara Coelho Soeiro que trilhou essa jornada ao meu lado.

Meu agradecimento aos colegas de sala que me ajudaram na minha caminhada até aqui de modo bem construtivo e prazeroso. Aos professores que construíram o caminho para que eu e meus colegas pudéssemos chegar até aqui garantindo o aprendizado de todos.

Agradeço a Faculdade Vale do Cricaré – FVC, pelo ensino de qualidade proporcionado ao longo de todo o curso.

Por fim, e que considero um dos mais importantes, agradeço ao meu orientador Giovane Lopes Ferri, que para mim e muitos outros foi considerado como um pai para a turma, pois devido sua dedicação, compreensão e gentileza, confiou na minha capacidade para chegar até aqui.

Obrigado a todos, sem vocês não seria possível minha chegada até aqui.

“Planejamento de longo prazo não lida com decisões futuras, mas com um futuro de decisões presentes”.

(Peter Drucker)

RESUMO

Com a ausência de planejamento estratégico em micro e pequenas empresas e a grande formação de novos empreendimentos gerando assim concorrências cada vez mais intensas. É normal, as empresas se precipitarem em suas decisões, sem que haja um planejamento adequado, dessa forma acabam por prejudicar a sobrevivência das mesmas no mercado. Sendo assim, as empresas precisam de métodos, ferramentas que auxiliem nas mais diversas formas de tomada de decisão, dessa forma as empresas podem se destacar das demais trazendo benefícios tanto para os clientes quanto para a empresa em si. A importância do planejamento estratégico é essencial para uma organização, tendo em vista que os benefícios trago pela mesma são muitos, e alguns deles serão abordados no decorrer do trabalho. O estudo teve como principal objetivo a elaboração de um planejamento estratégico para micro e pequenas empresas, que por sua vez tendem a eliminar os riscos e ameaças para que dessa forma garantam uma maior sobrevivência no mercado.

Palavras chaves: planejamento, estratégico, empresas.

ABSTRACT

With the absence of strategic planning in micro and small companies and the great formation of new ventures generating thus more and more intense competitions. It is normal for companies to rush into their decisions, without proper planning, thus end up hampering their survival in the market. Therefore, companies need methods, tools that assist in the most diverse forms of decision making, in this way companies can stand out from the others bringing benefits to both the customers and the company itself. The importance of strategic planning is essential for an organization, considering that the benefits I bring with it are many, and some of them will be addressed in the course of the work. The main objective of the study was the elaboration of strategic planning for micro and small enterprises, which in turn tended to eliminate the risks and threats so as to guarantee a greater survival in the market.

Key words: planning, strategic, companies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fatores que contribuem no comportamento para o desenvolvimento do empreendimento	22
Grafico 1: Taxa de sobrevivência de empresas com ate 2 anos (2008-2014)	38
Grafico 2: Taxa de mortalidade de empresas com ate 2 anos (2008-2014).....	39
Grafico 3: Taxa de variação do PIB no Brasil, em % A.A. (2008-2014)	39
Grafico 4: Taxa Selic: média móvel 12 meses, em % A.A. (2008-2014)	40
Grafico 5: Rendimento médio real dos trabalhadores: média móvel 12 meses (2008-2014)	40
Grafico 6: Salário mínimo real: média 12 meses (2008-2014)	41
Grafico 7: Taxa de desemprego, em % (2008-2014)	41

LISTA DE SIGLAS

A.A.	Ano a Ano
PIB	Produto Interno Bruto
RH	Recursos Humanos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	19
1.1 OBJETIVO DE PESQUISA.....	21
1.1.1 OBJETIVO ESPECIFICO.....	21
1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO.....	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1 FATORES DE SOBREVIVENCIA OU MORTALIDADE DE EMPRESA.....	22
2.2 PLANO DE NEGÓCIO.....	23
2.3 CONCEITO DE PLANEJAMENTO.....	24
2.4 NÍVEIS DE PLANEJAMENTO.....	24
2.4.1 Planejamento Estratégico.....	25
2.4.2 Planejamento Tático.....	26
2.4.3 Planejamento Operacional.....	26
2.5 VANTAGENS COMPETITIVA.....	27
2.6 ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	28
2.6.1 Definição do Negócio.....	28
2.6.2 Missão.....	28
2.6.3 Visão.....	29
2.6.4 Valores.....	29
2.6.5 Cenário.....	30
2.6.6 Análise Swot.....	30
2.6.7 Plano de Ação.....	31
2.7 CONTROLE.....	32
2.8 AVALIAÇÃO.....	33
2.9 VANTAGENS E LIMITAÇÕES.....	33
2.10 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A MELHORIA DA GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS.....	34
2.11 ESTRATÉGIA DE RECURSOS HUMANOS.....	35
2.12 INOVAÇÃO.....	37
2.13 TAXA DE DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS.....	38
3 METODOLOGIA.....	43
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS.....	45

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo discorre-se sobre o Planejamento Estratégico como uma importante ferramenta de auxílio para a tomada de decisões e uma gestão eficaz nas pequenas empresas. Em seguida, será definido o tema, problema, objetivos e justificativa desta pesquisa.

Com a instabilidade econômica atual e o desemprego, o empreendedorismo tem crescido cada vez mais no Brasil esses últimos anos de acordo com o SEBRAE. Isso se dá pelo fato de que muitas pessoas não têm perspectiva de carreira nas empresas. Com esse contexto as pessoas visam que o melhor meio de crescer é o é empreender inovar e gerar novos empregos, (SEBRAE, 2016).

A grade curricular do curso de engenharia de produção possui diversas disciplinas voltadas para a o tema deste projeto, fato este determinante para a escolha do tema em questão.

Com os fatores existentes que acabam contribuindo para alcançar o sucesso de uma empresa, esta entre eles o fato de possuir um excelente planejamento desde antes do início da concepção da empresa. O planejamento tem como objetivo traçar as rotas que a empresa deve trilhar, (SEBRAE, 2013).

O planejamento estratégico vem de modo eficaz para que a empresa em si possa se aperfeiçoar. Dada eficácia é atingida devido ao fato de visualizar de forma ampla a direção em que o negócio irá trilhar.

Com tal planejamento a empresa pode analisar tanto seus pontos positivos quanto seus pontos negativo, vantagens e as desvantagens dentro de seu ambiente de negócio seja ele, interno ou externo, pois contribuirão para a construção do seu plano empresarial a ser trilhado nos anos subsequentes. De certa maneira, a estratégia pode ser definida em um modo simples e de implantação sustentável, garantindo assim a longevidade do negócio, focando nas vantagens competitivas, adquirindo coerência e viabilidade.

Logo a implantação do planejamento estratégico possibilita criação projetada de um ambiente de oportunidades tanto para o crescimento interno e externo da empresa, sendo de vital importância para atingir a maturidade no mercado.

Tendo isso em vista, a aquisição dessa ferramenta pela empresa, pode ter como finalidade o crescimento financeiro e econômico, procurando assim, interesse

na formulação de um planejamento estratégico, agregando ao pesquisador conhecimento sobre o assunto, o que de fato será um benefício para sua vida profissional.

A concorrência torna-se implacável com os avanços tecnológicos, com a globalização, entre outros fatores e, por isso é de suma importância possuir um diferencial que torne as empresas competitivas. A inovação estabelece métodos de gerenciamento e condução dos negócios que resultam na oferta de produtos e serviços com qualidade. As empresas que procuram manter-se no mercado e obter bons lucros precisam buscar o aperfeiçoamento e aprimoramento constante para o bom andamento dos negócios, (Peter, 2014).

Sendo assim, é necessário que possuam um planejamento estratégico, pois dessa maneira será possível projetar o futuro do empreendimento por meio de objetivos e metas traçadas. O planejamento estratégico é um processo administrativo que por meio de estudos e de estratégias contribui para que a empresa consiga alcançar suas metas e objetivos. É um processo de desenvolvimento e manutenção de uma estratégia, entre os objetivos e a capacidade da empresa, buscando possíveis mudanças e oportunidades de mercado (KOTLER, 1993).

Perante a competitividade no meio empresarial, a ferramenta do planejamento estratégico tornou-se de fundamental importância também para micro e pequenas empresas, pois busca enfatizar o crescimento das organizações através das condições em busca do melhor caminho a ser percorrido. Diante disso, é verificada a importância de elaborar e executar o planejamento estratégico, assim surge o seguinte problema de pesquisa:

Como elaborar uma proposta de planejamento estratégico, com foco em micro e pequenas empresas?

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste projeto é auxiliar, através de ações como uma boa gestão de empreendedorismo e do planejamento estratégico visando contribuir para o desenvolvimento do negocio bem como para manter-se no mercado, voltado para as micro e pequenas empresas.

1.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos elencados, visando alcançar o objetivo geral, são:

- Apresentar aspectos relacionados ao Planejamento Estratégico, conforme bibliografia;
- Detalhar as etapas de elaboração do Planejamento Estratégico, para sua adequada implantação;

1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO

No referencial teórico ira ser abordado sobre as vantagens do plano de negócio bem como as estruturas do planejamento estratégico para o melhor desenvolvimento de um negócio. Também ira ser abordado sobre a importância da gestão do RH para se alcançar os objetivos e as inovações dentro da organização para que a mesma possa se destacar acima da linha das perspectivas e poder prospectar.

A metodologia ira se baseia na coleta de dados qualitativa. Por fim as considerações finais ressaltando a importância do assunto discutido nesse trabalho bem como sua relevância no ambiente empresarial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Ao longo do capítulo irá ser desenvolvido os fundamentos teóricos sobre o planejamento estratégico e ao decorrer deste trabalho será apresentado o entendimento de alguns dos nomes de autores que foram de forma essencial os pilares para o planejamento estratégico das organizações e referente ao tema do projeto apresentado.

2.1 FATORES DE SOBREVIVENCIA OU MORTALIDADE DE EMPRESAS

Para o SEBRAE (2016), a sobrevivência ou a mortalidade das empresas não é caracterizado por um único fator de forma isolada, por sua vez se trata da combinação de alguns fatores, conforme Figura 1:

- Situação antes da abertura;
- Planejamento do negócio;
- Gestão do Negócio;
- Capacitação dos donos em gestão empresarial.



Figura 1: Fatores que contribuem no comportamento para o desenvolvimento do empreendimento

Fonte: Dornelas (2001, p.40)

De acordo com o SEBRAE (2016), as maiores causas relacionadas ao fechamento de uma empresa esta relacionado a um planejamento deficiente, julgamentos deficientes e uma supervisão deficiente. A iniciativa no meio empreendedor se da pela necessidade de pessoas que estavam desempregadas antes de iniciarem seu empreendimento. Por conta disso, o fechamento das empresas se da pelos empresários com pouca experiência nesse ramo e que por sua vez podem acabar fazendo um investimento de forma precipitada sem nenhum tipo de planejamento. Já por outro lado, pessoas com certa experiência com seguem se estabelecerem melhor no mercado, pois, acabam identificando oportunidades nas quais desejam ter seu negócio, que tiveram mais tempo para planejar, inovar e se organizar.

2.2 PLANO DE NEGÓCIOS

Para Maximiano (2011), o plano de negócio é uma descrição detalhada da empresa, de seu funcionamento e do que é necessário para sua instalação, ou seja, as características das empresas serão moldadas de antes de sua inauguração.

O SEBRAE (2013), diz que, o plano tem a finalidade de auxiliar o empreendedor a concluir suas ideias e a buscar informações mais detalhadas sobre a área de empreendimento pretendida, como por exemplo, os produtos ou serviços a serem oferecidos, seus clientes, concorrentes, fornecedores e sobre os pontos fortes e fracos. O plano de negócio trata-se de um documento com os objetivos da empresa. Analisar o ambiente de mercado, traçar estratégias, planejar, são ações que vão ajudar a eliminar as incertezas de mercado para garantir o sucesso do empreendimento.

De acordo com Chiavenato (2004), o plano de negócio é importante para iniciar um empreendimento ou na expansão ao longo de sua jornada. O empreendedor, muitas vezes, mentaliza o modelo de negócio em seus pensamentos, mas para que isso prospere, é necessário transferir essas ideias para um documento formal.

Para Degen (1989) não existe um tipo de plano de negócio específico, uma vez que os objetivos, acabam sendo específicos de cada negócio, dessa forma o documento do plano de negócio é personalizado.

Dornelas (2001) diz que, um plano de negócio devem ter as seguintes estruturas: capa, sumário, sumário executivo, descrição da empresa, produtos e Serviços, Mercado e Competidores, Marketing e Vendas, Análise Estratégica, Plano Financeiro, Anexos.

2.3 CONCEITO DE PLANEJAMENTO

O conceito de planejamento refere-se a métodos praticados para conduzir as empresas para que possam superar os seus desafios ao longo de sua trajetória e guiar em suas tomadas de decisões quando tais obstáculos são avistados. Portanto, a seguir haverá a análise dos autores para que dessa forma haja melhor esclarecimento sobre o tema.

De acordo com Serra, Torres e Torres (2004) o conceito de planejamento se baseia na tomada de decisões visando que acontecimentos futuros serão antecipados, de modo que tais tomadas de decisão irão ser implementadas para que a empresa possa alcançar seus objetivos. Então, se o planejamento for executado com excelência, auxiliara com que a empresa solidifique sua visão, a acerta o caminho traçado e identificar oportunidades.

Para Frezzati (2009) o conceito de planejamento é essencial. A decorrência de se manter fora dos trilhos pode pender ao fracasso o que pode eventualmente acontecer no interior de uma empresa, caso não haja tal planejamento dentro dessa organização em uma margem de eventos e prazos determinantes. Logo, o planejamento se torna por sua vez uma ferramenta essencial para as organizações em sua gestão, conduzindo o gestor na ao decorrer do processo em suas tomadas de decisões.

2.4 NÍVEIS DE PLANEJAMENTO

O planejamento pode ser dividido em três níveis, podem ser: estratégico, tático e operacional. Oliveira (2010), elaborou esses três níveis em forma de uma pirâmide.

Para Oliveira (2010) no se encontra o nível estratégico que é baseado no processo da tomada de decisões de um empreendedor para estabelecer o trajeto cujo sua empresa devera seguir. Logo abaixo no nível intermediário encontra-se o

nível tático, esse nível tem a finalidade de otimizar parte dos resultados da empresa. Por fim a base da pirâmide é composta pelo nível operacional, esse nível fica responsável por concretizar as atividades estabelecidas nos níveis superiores da pirâmide.

2.4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Oliveira (2009), o planejamento estratégico é uma metodologia que possibilita uma organização a traçar uma direção e ajudar no desenvolvimento de suas estratégias.

Para Porter (1996), diante da competição cada vez mais agressiva nos mercados em mudanças cada vez mais frequentes, as empresas aprenderam a ser flexíveis para responder rapidamente à competição e às mudanças nos mercados. Ou seja, as empresas fazem o uso de eficiência e eficácia para melhor se adaptar ao mercado. Contudo também há ferramentas que auxiliam na gestão como o TQM (Total Quality Management) ou benchmarking porém essas ferramentas não fazem a substituição da estratégia empresarial.

De acordo com Almeida (2001) o planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa que busca condicionar ideias de pessoas, de modo que se construa uma visão da rota que se deve trilhar. Após coordenar as ideias, são necessárias ações, ou seja, se faz necessário a implementação do planejamento estratégico, de modo que, não desperdice esforços e caminhe no caminho correto.

Com a mesma visão, Frezatti (2009), diz que o processo de planejamento estratégico tem como objetivo identificar e visualizar na organização a visão, missão, objetivos de longo prazo, cenários e planos operacionais, subsequentemente a organização terá um bom desenvolvimento das qualidades do seu ambiente nos meios interno e externo.

Para Padoveze (2003), o planejamento estratégico é uma forma específica de visualizar o futuro da organização, e as descreve como:

- Como a empresa irá atuar;
- Com qual mercado irá competir;
- Produtos e serviços a serem oferecidos;
- Quem é e como são seus clientes;

- Quais valores serão ofertados para seus clientes por meio dos seus produtos e serviços;
- Quais Vantagens ele terá ao longo do prazo;
- Qual será seu porte;
- Qual será sua rentabilidade;
- Qual o valor será agregado aos acionistas.

Oliveira (2002) ainda diz que, o planejamento estratégico mostra como consolidar e estruturar as ações, de modo que sejam guiadas em busca do resultado. Dessa forma, pode-se concluir que o planejamento estratégico é uma ferramenta que ajuda as organizações em um resultado satisfatório, e é por meio da mesma que o gestor da organização, junto de sua equipe, pode estabelecer meios para direcionar a liderança e adquirir o domínio das atividades.

2.4.2 PLANEJAMENTO TÁTICO

Para Oliveira (2002), planejamento tático visa o aperfeiçoamento em determinadas áreas de resultado e não necessariamente a empresa como um todo.

O planejamento tático é um método administrativo com o objetivo de melhorar determinada área de resultado da organização, visando situações futuras planejadas (OLIVEIRA, 2009).

De acordo com Andrade (2012), o planejamento tático tem como abrangência todos os departamentos de uma organização, que estão focados em realizações em médio prazo. O gestor usa o planejamento tático para adquirir o que a maior parte das organizações descartam que, no caso é, chegar com sucesso ao longo de um período pré-determinado, sendo desenvolvidas nos setores de produção, pessoal, contábil, finanças e marketing.

2.4.3 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

O planejamento operacional pode ser dito que é a operacionalização para atingir os objetivos e metas planejados estrategicamente, onde é feito um planejamento ha curto prazo que envolva todas as atividades da empresa.

Para Chiavenato (2005), o planejamento operacional tem foco a um prazo curto e abrange todas as atividades individualmente. Tem como questionamento “o que fazer” e “como fazer” as tarefas do dia-a-dia da empresa.

De acordo com Oliveira (2002), o planejamento operacional é algo formalizado por meio de documentos, das metodologias de desenvolvimento e implantação planejadas, logo nesse ponto tem-se os planos operacionais.

2.5 VANTAGENS COMPETITIVAS

Um dos objetivos do planejamento estratégico é a procura por aumentar as vantagens competitivas da organização mediante ao mercado.

De acordo com Kluyver e Pearce II (2007), estratégia fala a respeito do posicionamento de uma organização para adquirir vantagens competitivas, dessa forma entende-se que, fazer com que a empresa tenha destaque sobre as demais a partir da aplicação e apresentação de um diferencial.

Segundo Serra, Torres e Torres (2004), para que o negócio possa ser lucrativo, deve-se haver a vantagem competitiva para que possa se sobressair perante aos seus competidores. Logo a empresa deve elaborar um plano estratégico de modo adequado para percorrer o caminho traçado.

De acordo com Serra, Torres e Torres (2004), as organizações que visão buscar vantagens competitivas pode traçar diversos caminhos estratégicos. Podem escolher focar em um único negócio ou podem diversificar focar em um nicho de mercado ou atender uma variedade de clientes, criar uma linha de produtos estreita ou ampla ou, ate mesmo, adquirir vantagens competitivas por meio de ações, como, baixo preço, qualidade superior dos produtos ou capacidade organizacional única.

Logo após a concretização dos níveis de planejamento e conceitos sobre as vantagens competitivas, vem a apresentação das etapas de elaboração do planejamento estratégico.

2.6 ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Oliveira (2002), para se desenvolver o planejamento estratégico, inicialmente deve-se definir aonde a empresa quer chegar e como é para chegar na condição almejada de sucesso.

O processo para a implantação do planejamento estratégico tem-se início de acordo com uma análise estratégica compreendida sobre a definição do negócio, como, missão, visão, e valores. A partir dessa análise, deverá ser abordado o ambiente em que a empresa está incluída seja no interior ou exterior da organização. Na sequência será dito sobre a primeira etapa, que é definição do negócio em atuação.

2.6.1 Definição do Negócio

Para Andrade (2012), um negócio pode ser definido ao que se refere ao setor ou setores relacionados com que a empresa atua ou pretende atuar, visando alcançar oportunidades em áreas específicas dentro desses setores.

De acordo com Valadares (2002), um negócio pode ser definido como, visar atender a uma parcela do mercado, normalmente chama como mercado-alvo. Então, este conceito de negócio tem pra si como principal vantagem que a empresa é responsável por fornecer aos acionistas, colaboradores e clientes, agregando qualidade nos serviços e produtos. Tendo conhecimento da definição de negócio, a próxima etapa irá falar sobre definição da missão da empresa.

2.6.2 Missão

De acordo com Serra, Torres e Torres (2004), missão é a razão de a organização existir. A missão é explicada por documentos das intenções e aspirações da organização. A finalidade da missão é propagar o espírito da empresa que está juntamente ligada com a visão e aos membros da organização, de modo a centrar esforços para chegar aos seus objetivos.

De acordo com Frezatti (2009) a missão determina o foco o que se espera da empresa, delimitando as expectativas de prazo longo e guiando as operações. A

missão é uma ferramenta utilizada para orientar a organização. Desse modo, ela ajuda as organizações a permanecerem o foco em suas atividades.

2.6.3 Visão

Para Costa (2003), o conceito de visão se dá pelo desenvolvimento da capacidade de enxergar, o presente a partir do futuro e não o oposto. A Visão da empresa refere-se a definir um acontecimento futuro desejado, é um processo de melhoria de longo prazo.

De acordo com Serra, Torres e Torres (2004), diz que, a visão deve ser coesa de modo a visualizar um futuro transparente e agregar compromisso com o desempenho.

Para Kaplan e Norton (2004), diz que, enquanto a missão estiver gerando o ponto de partida da empresa, no momento em que ela define por que existe, a visão estratégica desenha um quadro que ilumina o futuro da empresa mostrando o trajeto da empresa e ajuda no entendimento por que e como devem investir da empresa. Logicamente, a visão significa englobar aprimoramentos e conhecimentos para as atividades internas e qualidades dos produtos e serviços, guiando as estratégias para alcançar os objetivos almejados pela organização.

2.6.4 Valores

De acordo com Harrison (2005), os valores tem uma base de análise para checar e então determinar as estratégias a serem escolhidas, para que o caminho correto possa ser encontrado, onde consiste em ajudar o desempenho dos objetivos e metas. Para Tavares (2005), os valores é uma ferramenta para avaliar e dar significado a procura da visão pelos integrantes da organização.

Para Serra, Torres e Torres (2004), diz que, os valores são a base da orientação fundamental, são importantes para os membros da organização. A organização seleciona seus valores íntegros, entretanto eles não pode ser alterado para se encaixar ao meio externo.

2.6.5 Cenário

Analisar os cenários empresariais é de uma técnica que permite com que os gestores compreendam as mudanças estratégicas, para que dessa maneira possa ser projetado o crescimento da organização.

De acordo com Cavalcanti (2007), a contração de cenário pode ser definida como um processo de planejamento, entretanto não com uma função de prever o futuro, porém, como a busca das diferentes forças que podem influenciar nas mudanças desse futuro. São instrumentos que guiam a organização e focar em diferentes futuros plausíveis a serem considerados no interior de uma organização. Logo, possibilita que a organização tenha maiores probabilidades de serem ágil e desenvolver com excelência eventos futuros.

Para Lobato (2006), os cenários auxiliam na obtenção de dados estratégicos, não para visualizar com precisão o que ira acontecer no futuro, mas para apreende as mudanças que podem ocorrer no ambiente do organizacional.

De acordo com Serra, Torres e Torres (2004), as funções principais de um cenário empresarial são:

- Proporcionar alternativas seguras de reflexão a respeito da maior quantidade possíveis de meios para a evolução do ambiente;
- Prever o significado que tais opções possam ter sobre a organização;
- Ajudar a organização na tomada de decisões que venham a ajudar na conquista de vantagens competitivas.

Perante isso, nota-se que o projeto de um cenário são ferramentas que estão conectadas ao planejamento estratégico, pois possuem informações do ambiente em que a organização esta inserida, auxiliando nas tomadas de decisões e nos controles para o processo de desenvolvimento de uma visão estratégica na gestão.

2.6.6 Análise Swot

De acordo com Serra, Torres e Torres (2004), a análise SWOT é uma ferramenta extremamente útil dentro na elaboração de um planejamento estratégico. Com a analise SWOT pode se observar os pontos fortes, fracos, as oportunidades e ameaças que cercam a empresa, auxiliando no gerenciamento para busca de um melhor desenvolvimento.

Conforme Lobato (2006), a relação mútua de forças e fraquezas, e de oportunidades e ameaças, como uma análise empresarial, busca evitar possíveis falhas, indicando melhorias na tomada de decisões. Adiante é possível observar a matriz SWOT, para que haja melhor entendimento dos pontos citados.

- Pontos fortes: São as variáveis internas, essas variáveis podem ser controladas, e geram condição para a empresa que favorecem em relação ao seu ambiente;
- Pontos fracos: É a situação oposta aos pontos fortes, também são variáveis internas, que por sua vez podem ser controladas, entretanto proporcionam condições desfavoráveis;
- Oportunidades: São as variáveis externas, que não podem ser controladas, cria um ambiente favorável à empresa, de modo que a empresa tenha interesse e saiba aproveitar;
- Ameaças: é a situação oposta das oportunidades, as ameaças também são variáveis externas que não podem ser controladas, podem prejudicar a empresa, a não ser que ela esteja pronta para enfrentá-las ou se defender.

Dessa forma, a análise SWOT é importantíssima para o desenvolvimento do planejamento estratégico, pois é ela que possibilita o cruzamento entre os ambientes internos e externos, o que dessa forma permite o conhecimento a fundo da organização, possibilitando guiar as estratégias para a obtenção do sucesso.

2.6.7 Planos de Ação

O plano de ação é um planejamento para todas as ações que necessitam para que a organização possa alcançar suas conquistas e resultados desejados. Para Berterro (2006), o plano de ação é uma estratégia pré-definidas para chegar ao objetivo desejado pela organização, deve-se: determinar o plano de ação, onde buscara responder como encaminhar a empresa para atingir seus objetivos. Para Costa (2007), diz que, o elo mais forte entre o planejamento e a ação é a elaboração do plano de ação, dessa forma, a elaboração desses planos deve ter uma relação mútua entre o propósito da organização e os valores fundados com as estratégias, metas e objetivos pretendidos.

De acordo com Valadares (2002), tem-se no plano de ação: objetivos empresariais, metas funcionais, ações a decidir, responsáveis pelas metas, responsáveis pelas ações, prazo para as ações e metas. Dessa maneira, pode-se concluir que um ótimo plano de ação deve deixar aparente o que deverá ser feito, como e quando, para a concretização das metas e objetivos. Após conclusão, o planejamento estratégico tem que atender as etapas pós-implantação: comunicação, acompanhamento, controle e avaliação.

Para Tavares (2005), nessa parte do planejamento, caso haja falhas na comunicação transmitida para os colaboradores, pode gerar graves problemas, impactando diretamente nos objetivos do plano.

Contudo o Tavares (2005) acrescenta que, o indivíduo e os grupos consigam enxergar melhor o significado de seus atos, desde que haja uma boa comunicação, de acordo com o que estão contribuindo para a criação da visão e para alcançar a missão da organização. A troca de informações entre os integrantes envolve a comunicação, dessa forma, um dos principais integrantes para a construção de uma carreira prospera.

Para Tavares (2005), ele diz que, ao ter uma missão bem estabelecida, estratégia, objetivo, metas e indicadores de monitorem e o desenvolvimento de métodos de mensuração e correções ocasionais podem ser iniciados.

De acordo com Valadares (2002), cada setor deve ter um responsável que esteja fazendo o acompanhamento, devera haver uma reunião mensal, onde se façam presentes os envolvidos nas atividades da organização. Para Valadares (2002), na visão, a cada mês e em sua primeira semana, deve ser feito o acompanhamento e a avaliação de cada objetivo, meta, ação, de acordo com suas situações ate o ultimo dia do mês anterior.

2.7 CONTROLE

Para Tavares (2005), a definição de controle pode ser entendida como a determinação de, um aglomerado de indicadores métricos que possibilitam analisar se esta tendo algo de diferente na situação da empresa. Agrega o estabelecimento de procedimentos que podem ajudar na correção de processos decisórios, indicando de maneira mais precisa de onde e quando investir, de modo que o processo possa prosseguir seu curso de forma apropriada.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), o controle irá ser uma consequência do planejamento traçado, dessa forma pode-se dizer que, ao acompanhar o desenvolvimentos por meio de comparações entre as metas previstas e alcançadas, lógico se o planejamento foi bem definido e claro, o controle será fácil.

2.8 AVALIAÇÃO

Para Oliveira (2010), a avaliação e o controle, juntos eles tem como finalidades como a de identificação de problemas, falhas e erros que se tornam desvios de trajeto do planejamento, por sua vez devem ser corrigidos e se evitar sua reincidências.

Tais funções da avaliação e controle são:

- Conduzir a empresa de modo que venha trabalhar de forma adequada;
- Possibilitar o alcance dos objetivos estabelecidos através dos resultados obtidos;
- Propor Informações gerencias de forma periódica, de modo que possa ser feita uma intervenção rápida do desempenho do processo.

Para Tavares (2005) diz que, a avaliação é uma ferramenta cujo o objetivo é mensura a efetividade das ações previamente estabelecidas pela organização. Logo, por meio da avaliação pode-se ter noção do que mudou dentro da empresa a partir do momento em que foi adotado o planejamento estratégico, ou seja, seus resultados efetivos.

2.9 VANTAGENS E LIMITAÇÕES

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), existe alguns beneficios capazes de serem identificados nas empresas que adotam o planejamento estratégico, são eles:

- Uma visão clara estratégica dentro da empresa;
- Entendimento elevado de um ambiente organizacional mutável e competitivo;
- Foco nas atividades importante para definir o futuro da organização, com objetivos a longo prazo;

- Proatividade nos ambientes externos, de forma independente ao ambiente interno;
- Compreensão sistemática e holística de um todo da organização;
- Interdependência com o meio externo da organização.

Para Serra, Torres e Torres (2004), o planejamento estratégico, se bem sucedido, guiará o empreendedor a atingir sua visão, a corrigir suas rotas e a encontrar oportunidades.

De acordo com Muller (2014), a respeito da limitação de processo, ele diz que, o planejamento estratégico define a futura natureza da organização, logo seu único produto é um conjunto de planos. É necessário fazer medidas solidas que possam por em execução. No momento em que se necessita de mudanças descontinuas, sua implantação deve impactar com uma resistência empresarial á mudanças. Desde que consiga tratar disso, o planejamento tende a se tornar em uma paralisia por análise, onde nunca se chega a uma decisão ou ação.

Para Muller (2014), ele diz que recursos limitados restringem o que a empresa pode fazer de modo produtivo e mercados.

2.10 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A MELHORIA DA GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS

De acordo com Tiffany e Peterson (1998), o planejamento não é algo que venha a ser fácil. Entretanto, não se tem respostas corretas o erradas e nada que garanta isso. Mas com certeza o planejamento procura deixar a organização atenta para um futuro incerto.

Para Almeida (1994) afirma que empresas de pequeno porte são as principais que apresentam dificuldade para permanecer no meio empresarial, portanto para Almeida (1994), é recomendado ferramentas que venham ajudar tais empreendimentos, sendo no caso a aplicação do planejamento estratégico.

Para Oliveira (2009) ele agrega o fato acima falando que, o planejamento estratégico aplicado de forma adequada nas empresas de pequeno porte precisa de um enorme grau de simplificação e passa por dificuldade para que o empreendedor saia da rotina do seu dia-a-dia, sendo importante que busque criar um comprometimento com sua equipe, para fazer com que desenvolvam suas

atividades. Dessa forma o resultados para as empresas de pequeno porte serão otimizadas, pois as empresas de grande porte, mesmo que não venham a ter um planejamento estratégico de modo formal, cotidianamente já desenvolvem seus trabalhos ligados ao mesmo, mas as empresas de pequeno porte dificilmente fazem uma análise estratégica, e para alguns gestores, eles podem se surpreender ao descobrir que as mínimas mudanças de rota podem alterar todo o resultado da empresa.

Para Tiffanu e Peterson (1998) agregam que, o planejamento estratégico faz com que um gestor melhor, fazendo com que a empresa siga o mesmo rumo, independente do porte, traz competitividade e com maiores chances de sucesso ao longo do tempo.

Por fim, Tiffany e Peterson (1998), ressaltam que o planejamento estratégico possibilita uma maior visão do futuro da organização, procurando aumentar os pontos positivos e minimizando os riscos. Dessa maneira, nota-se a importância do planejamento estratégico, uma vez que ele o encaminha para o sucesso das organizações.

2.11 ESTRATÉGIA DE RECURSOS HUMANOS

De acordo com Ribeiro (2005), é de grande responsabilidade nas organizações lidar com pessoas. O setor de Recursos humanos tem como objetivo fundamental administrar as relações organizacionais com as pessoas que a integram, pois de hoje em dias elas são consideradas como parceiras do negócio, e não mais recursos empresariais. O profissional de Recursos Humanos deve possuir a habilidade de distinguir pessoas nas quais lidaram durante seu dia-a-dia, pois cada individuo é dotado de uma personalidade própria, diretamente diferente entre si, com particularidade em sua história, além de serem dotados de habilidades, destrezas e capacidades, indispensável para a composição da gestão organizacional.

Para Ribeiro (2005), em um tempo em que a globalização causa grande impacto da tecnologia e com as rápidas transformações, se tornaram grandes obstáculos externos, a vantagem que as organizações tem esta no modo de utilizar o conhecimento das pessoas, pois elas são as responsáveis por produzir, vender, servir o cliente, tomar decisões, liderar, motivar, supervisionar e guiar o negocio das empresas.

De acordo com Ribeiro (2005), o Recurso Humano interage com os desafios mais importantes para a organização e colabora para alcançar os objetivos da organização e individual da seguinte forma:

- Objetivos Organizacionais;
 - Competitividade;
 - Crescimento Sustentado;
 - Imagem do Mercado;
 - Lucratividade;
 - Novos clientes;
 - Novos produtos;
 - Participação no mercado;
 - Produtividade;
 - Qualidade de produto e serviço;
 - Redução nos recursos;
 - Sobrevivência.
- Objetivos Individuais.
 - Consideração e respeito;
 - Estabilidade no emprego;
 - Liberdade para trabalhar;
 - Liderança liberal;
 - Melhores benefícios;
 - Melhores salários;
 - Oportunidade de crescimento;
 - Orgulho da organização;
 - Qualidade de vida no trabalho;
 - Satisfação no trabalho.

O setor de Recursos Humanos deve estar voltado, principalmente, em auxiliar a alcançar os objetivos, concluir a missão da organização, tornando-a mais competitiva, (Ribeiro, 2005).

Entretanto, as empresas não enxergam o Recurso Humano como um setor chave. Em varias empresas, ela ainda é vista como um departamento pessoal, de forma burocrática e longe dos objetivos gerais da empresa. Os encarregados do setor acabam por sua vez com a função de passar aos colaboradores os valores da

empresa, dessa forma, contribuindo para melhores resultados da produtividade no trabalho, (Ribeiro, 2005).

Ribeiro (2005) diz que, o setor de Recursos Humanos tem a responsabilidade pelas ações de recrutamento, seleção, treinamento, planos de cargo e salários, contratação, remuneração e questões trabalhistas. Entretanto, para que haja uma atuação estratégica, deve se adquirir meios para que os talentos possam ser desenvolvidos e prospectar um ambiente de trabalho aberto a novas ideias.

2.12 INOVAÇÃO

De acordo com Peter (2014) a inovação é um fator indispensável para o sucesso de um grande empreendedor, nos dias atuais é normal querer copiar algo ou fazer melhorias em serviço ou produtos já desenvolvidos, o empreendedor que almeja o sucesso como as grandes multi nacionais não deve fazer a utilização desse meio.

Para ter um monopólio é preciso inovar, é preciso criar algo “NOVO”, e isso não se aprende no ambiente acadêmico, todos os anos formam-se vários pensadores, mas descobre-se que nem todo empresário é um empreendedor, e que para isso é necessário fazer o uso de diversas ferramentas e o uso da tecnologia é um fator indispensável na atualidade (Peter, 2014).

Quem almeja chegar ao ápice do sucesso não deve pensar como a média das pessoas, tão pouco abaixo, devesse estar em estado singular, algo novo, algo esse que te tire da curva das expectativas e se ponho em um patamar mais elevado (Peter, 2014).

De acordo com Peter Drucker (1954) o empreendedorismo é a gestão de pessoas e que seu objetivo essencial é a inovação, ele dizia que existem três pilares essenciais para o empreendimento, se organizar por desempenho, ter o mínimo de níveis gerenciais e capacitar os gestores para o futuro. Dessa forma ele via que, quanto mais os colaboradores eram autogerenciáveis mais tempo havia para os gestores trabalharem em novas ideias.

Durante toda nossa juventude, nos preparamos para chegar ao ápice do sucesso, muitas vezes com um currículo que nos oferece uma visão de onipotência, porem ate chegarmos perante uma faculdade, já se passaram décadas, e nesse meio caminho podemos acabar perdendo o rumo que trilhamos. O planejamento é

indispensável no processo de inovação e por mais que não possa prever do futuro, se trata-lo como definível você pode moldá-lo (Peter, 2014).

Para Nakashima (2002), a capacidade de inovar se atribui a uma característica que difere os seres humanos dos outros animais. Essa característica pode ser vista ao longo da história, desde monumentos como as pirâmides até expedições na via láctea. Desde que as funções da inovação tecnológica puderam ser alteradas pelas ferramentas, essa característica de inovar sempre esteve marcada em todas as civilizações.

2.13 TAXA DE DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS

De acordo com uma pesquisa feita pelo SEBRAE (2016) entre os anos de 2008 a 2012 a alta formação de novas pequenas empresas, tem mostrado uma evolução na taxa de sobrevivência/mortalidade de empresas com até 2 anos.

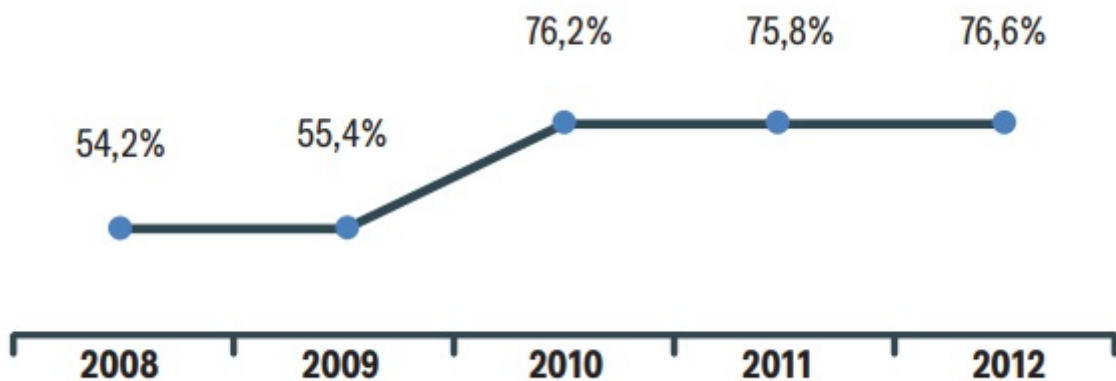


Gráfico 1: Taxa de sobrevivência de empresas com até 2 anos (2008-2014)

Fonte: SEBRAE (2016, p.16)

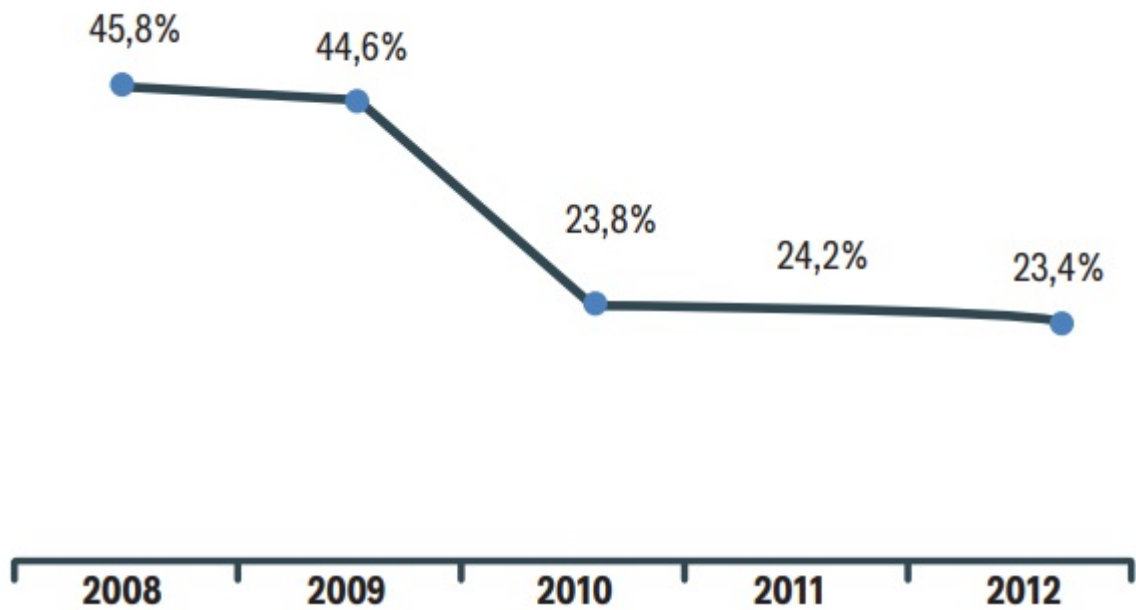


Gráfico 2: Taxa de mortalidade de empresas com até 2 anos (2008-2014)

Fonte SEBRAE (2016, p.17)

Com a evolução do PIB entre os anos de 2008 a 2014 com a expansão do PIB, com as taxas crescendo, isso beneficia e muito as empresas criadas nesse período (SEBRAE, 2016).

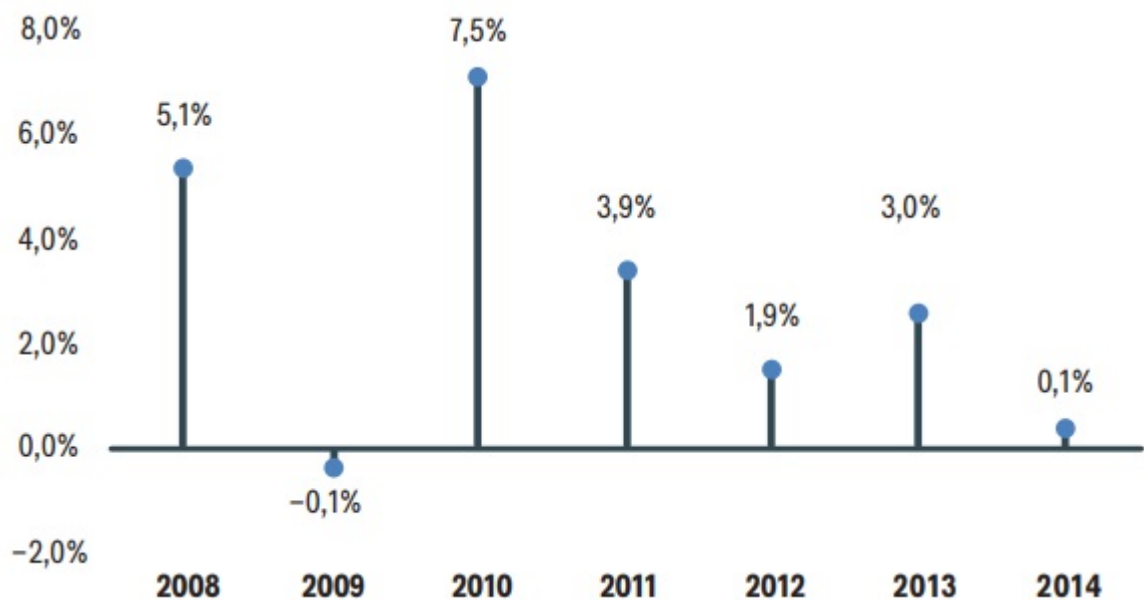


Gráfico 3: Taxa de variação do PIB no Brasil, em % A.A. (2008-2014)

Fonte: SEBRAE (2016, p. 18)

Entre os anos de 2008 a 2014, notou-se na taxa Selic uma oscilação, com uma media móvel, nitidamente visualizada em queda (SEBRAE, 2016).

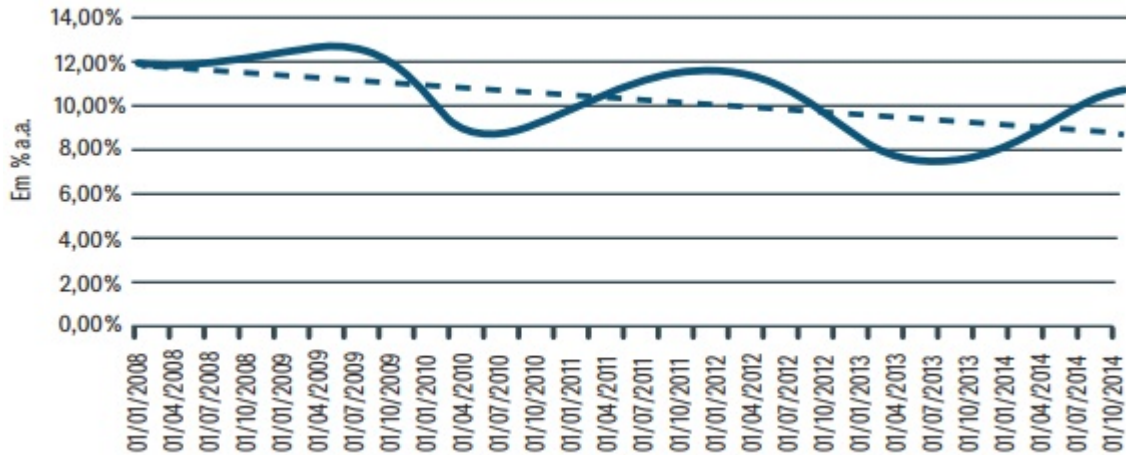


Gráfico 4: Taxa Selic: média móvel 12 meses, em % A.A. (2008-2014)

Fonte: SEBRAE (2016, p.18)

O salário mínimo apresentou um crescimento acima da inflação entre os anos de 2008 a 2014 em 30%. Devido a essa expansão do piso salarial, resultou em importantes benefícios para os pequenos negócios (SEBRAE, 2016).

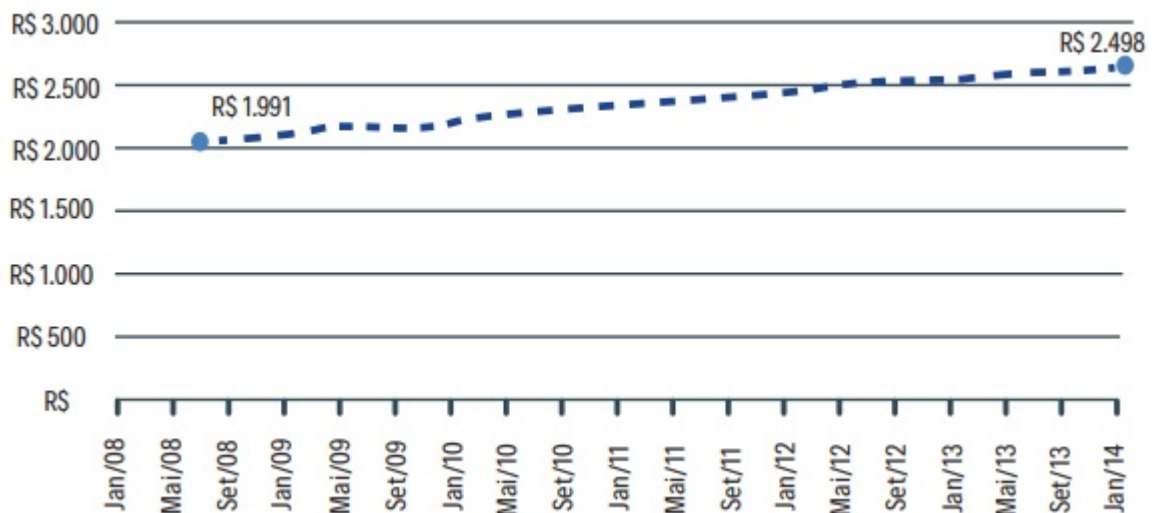


Gráfico 5: Rendimento médio real dos trabalhadores: média móvel 12 meses (2008-2014)

Fonte: SEBRAE (2016, p.19)

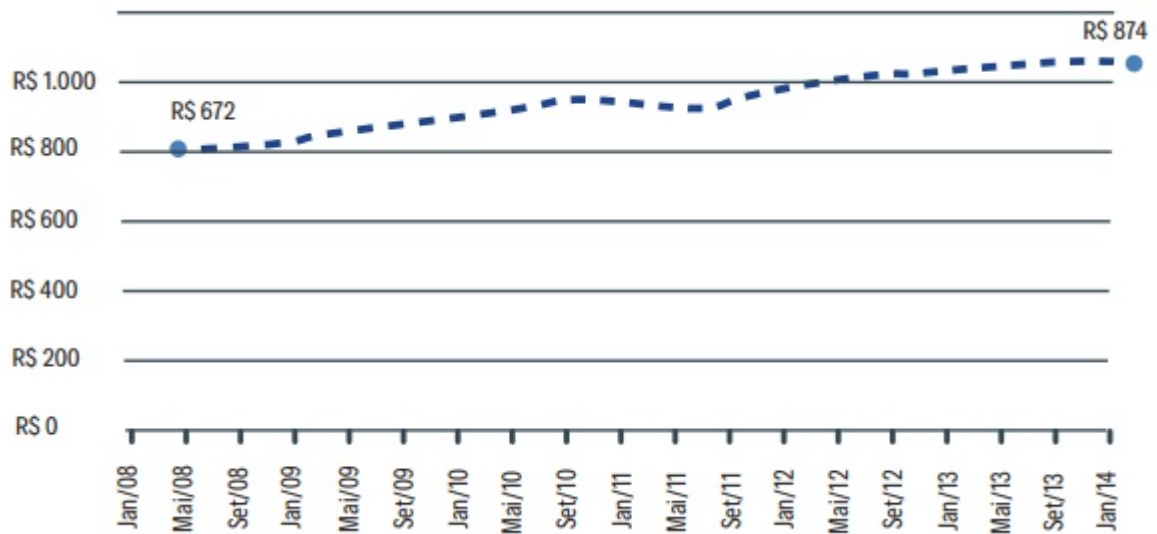


Gráfico 6: Salário mínimo real: média 12 meses (2008-2014)

Fonte: SEBRAE (2016, p.20)

A taxa de desemprego nas principais regiões metropolitanas esteve em queda de 9,2% para 4,8% da população economicamente ativa, ou seja, quase 50% na queda da taxa. Essa baixa no desemprego juntamente ao aumento do rendimento dos trabalhadores impactou na renda das famílias, desse modo, foi vantajoso aos pequenos empreendimentos criados durante esse período (SEBRAE, 2016).

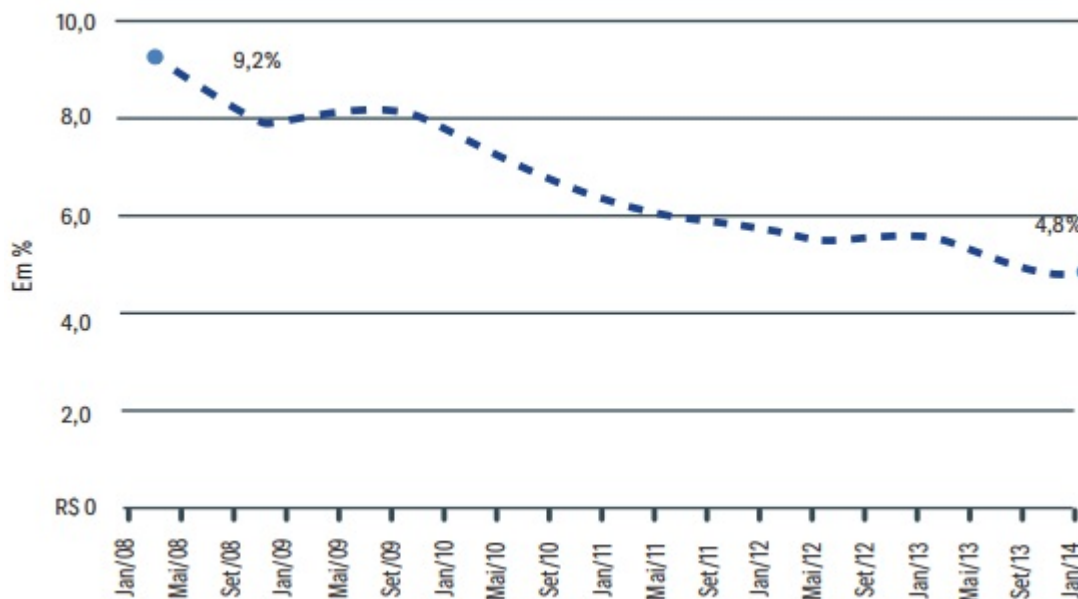


Gráfico 7: Taxa de desemprego, em % (2008-2014)

Fonte: SEBRAE (2016, p.20)

Destaca-se nos resultados o aumento na taxa de sobrevivência das empresas em um período de até 2 anos de 54,2% para 76,6%. Entre tais fatores que contribuíram para esse crescimento se destacam a expansão do micro empreendedor individual e o aumento do PIB brasileiro durante o período de 2008 à 2014. De fato o que favoreceu a esse crescimento foi o aumento do rendimento médio real, especialmente do salário mínimo, a redução da taxa de juros, a queda da taxa de desemprego e melhoria da legislação dos pequenos empreendimentos durante esse período, (SEBRAE, 2016).

Desta forma, o planejamento estratégico possibilita uma assertividade do negócio como um todo, ou seja, as empresas que possuem um planejamento bem estruturado por consequência têm mais chances de serem bem sucedidas (SEBRAE, 2016).

3 METODOLOGIA

Para realização desse trabalho foi utilizado uma visão qualitativa, com a intenção de conseguir mais informações sobre o assunto pesquisado, a fim de elaborar um plano estratégico para micro e pequenas empresas. (SEBRAE, 2016).

Para a coleta dos dados qualitativos, foram analisadas técnicas de investigação, que consiste em uma descrição objetiva, sistemática do conteúdo, (Berelson, 2007).

De acordo com Triviños (1987), teve a visão qualitativa na procura de dados cujo sua relevância era significativa. De um modo descritivo, qualitativo se refere não só em vislumbrar sua aparência, mas também visualizar sua essência, buscando explicar sua origem, relações e mudanças e tentando analisar suas consequências.

Para Cooper e Schindler (2003) falam que os elementos de pesquisa descritiva são de fato fenômenos ou características ligadas ao público alvo como, por exemplo, “a quem, o que, quando, onde e como”. Caso seja feita uma estimativa da população pode-se caracterizar a descoberta associadas entre as várias variáveis.

As variáveis qualitativas, os processos acabam por sua vez sendo mais empíricos, os valores dados as variáveis qualitativas geralmente são expressas de forma baseada em pontos de vista mais especial, de forma que dita em processos de análise essencialmente subjetivo, de acordo com a percepção.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico é uma ferramenta extremamente eficaz que está a disposição dos gestores, para que dessa maneira possa facilitar e auxiliar na tomada de decisões que venham a trazer riscos para o investimento. Nota-se que tal planejamento esta diretamente relacionada à sobrevivência e sucesso da organização no mercado consumidor

Não tão diferente, as ferramentas para planeja, organizar e dirigir, são processos administrativo importante que auxiliam no desenvolvimento de uma empresa e faça com que ela se mantenha no mercado. Nota-se que sem a constante utilização dessas ferramentas as empresas tendem a ter um ambiente mais vulnerável, o que por sua vez dificulta a tomada de decisões.

Foi demonstrado que o RH é um recurso essencial para se alcançar os objetivos empresariais e pessoais, uma vez que é importante de lhe dar com pessoas e suas características e habilidades no dia-a-dia.

A inovação vem como uma essencial ferramenta estratégica, de fato indispensável para o desenvolvimento e melhorias de serviços e produtos, pois para se tornar um grande negocio se faz necessário sair da curva das expectativas.

Dessa forma, deve-se dedicar algum tempo para que seja feita a elaboração de um bom negócio, logo, fazendo com que os riscos e ameaças venham a ser detectados com antecedência, evitando contratempo e prováveis prejuízos que possam vir a comprometer o investimento.

6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de Planejamento Estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 1º ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento Estratégico: formulação, implementação e controle**. 1º ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. Empreendedorismo: Conceitos e Definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, Passo Fundo, p.1-14, 2014. Disponível em: <<https://seer.imed.edu.br/index.php/revistas/article/viewFile/612/522>>. Acesso em: 02 de Julho de 2019.

BERTERO, Carlos Osmar. **Gestão Empresarial: estratégias organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. **Estratégia Competitiva: Dos Conceitos à Implementação**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2010. 227 p.

CAVALCANTI, Marly. **Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. 2º ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 7º ed. São Paulo: Akron Books, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2º ed. Revista e atualizada, Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO Arão. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações 2a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CLÁUDIO AFRÂNIO ROSA (Brasil). SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília, 2013. 164 p. Disponível em: <http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/%24File/2021.pdf>. Acesso em: 15 de Junho de 2019.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DEGEN, R. **O Empreendedor**: fundamento da iniciativa empresarial. São Paulo: Mac Graw Hill, 1989.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

FREZZATI, Fábio. **Orçamento Empresarial**: planejamento e controle. 5° ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOUVEIA, F. **Indústria de Alimentos**: no caminho da inovação e de novos produtos. Inovação Uniemp, 2006.

HARRISON, Jeffrey S.; **Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KINECHTEL, M.R. **Metodologia de Pesquisa em Educação**: uma abordagem teórico-prática dialogada. Curitiba: Intersaberes, 2014.

KLUYVER, Cornelis A; PEARCE II, de. John A. **Estratégia**: uma visão executiva. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LOBATO, David Menezes. **Estratégica de Empresas**. 8º ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos: Uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 17º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração Estratégica na Prática: A competitividade para administrar o futuro das empresas**. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização & Métodos: uma abordagem gerencial**. 19º ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria, Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura e aplicação**. São Paulo: Thonson, 2003.

PMSM. <http://www.saomateus.es.gov.br/>. Acesso em: 01 de julho de 2019.

PORTER, M. E. **What is Strategy?** Harvard Business Review, 1996.

SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf/> Acesso em: 12 de Junho de 2019.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. 1º ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso editores, 2004.

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

THIEL, Peter. **De zero a Um**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014. 138 p. Disponível em: <<http://ccseducacao.com.br/site/wp-content/uploads/2016/08/zeroaum.pdf>>. Acesso em: 04 de Junho de 2019.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento Estratégico Empresarial: foco em clientes e pessoas: técnicas para a sua elaboração passo a passo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.