

Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações

2

Gabriella de Menezes Baldão
(Organizadora)



 **Atena**
Editora

Ano 2018

Gabriella de Menezes Baldão
(Organizadora)

Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações 2

Atena Editora
2018

2018 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Geraldo Alves e Natália Sandrini

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

158 Inovação, gestão estratégica e controladoria nas organizações 2
[recurso eletrônico] / Organizadora Gabriella de Menezes Baldão.
– Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2018. – (Inovação, Gestão
Estratégica e Controladoria nas Organizações; v. 2)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-85107-70-3

DOI 10.22533/at.ed.703183110

1. Controladoria. 2. Planejamento estratégico. I. Baldão,
Gabriella de Menezes. III. Série.

CDD 658.151

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de
responsabilidade exclusiva dos autores.

2018

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos
autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações” aborda uma série de livros de publicação da Atena Editora. Em seu II volume, apresenta, em seus 22 capítulos, os novos conhecimentos para Administração na área de Estratégia.

A área temática de Estratégia engloba estudos de suma importância para o bom andamento de projetos e organizações, uma vez que compõe desde a base da organização (missão, visão, valores para a construção da cultura organizacional), até os meios pelos quais as metas serão atingidas e, caso não sejam, quais ferramentas utilizar a fim de buscar constante melhorias no processo.

Este volume dedicado à Administração traz artigos que tratam de temas que vão desde planejamento estratégico e ferramentas administrativas até a utilização de ferramentas da qualidade para melhorar o processo e prevenir futuros erros.

Aos autores dos diversos capítulos, pela dedicação e esforços sem limites, que viabilizaram esta obra que retrata os recentes avanços científicos e tecnológicos nas áreas de Inovação e Gestão, os agradecimentos dos Organizadores e da Atena Editora.

Por fim, desejo que este livro possa colaborar e instigar mais estudantes e pesquisadores na constante busca de novas tecnologias para a área de Administração e, assim, garantir incremento quantitativos e qualitativos na produção de alimentos para as futuras gerações de forma sustentável.

Gabriella de Menezes Baldão

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
A INCLUSÃO DE PESSOAS COM TRANSTORNO MENTAL NA LEI DAS COTAS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL ORGANIZACIONAL	
Maria de Lurdes Costa Domingos Ana Cecilia Alvares Salis	
CAPÍTULO 2	15
A UTILIZAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> - BSC COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UM FRIGORÍFICO DE PEIXES LOCALIZADO EM SORRISO-MT.	
Anderson Ricardo Silvestro	
CAPÍTULO 3	31
ANÁLISE DA INTERFERÊNCIA DO <i>SUPPLY CHAIN MANAGEMENT</i> NO MERCADO DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS	
Rodrigo Pozzer Centeno Paloma de Mattos Fagundes	
CAPÍTULO 4	47
ANÁLISE DE CENÁRIOS: UMA FERRAMENTA EFICAZ DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA EVENTOS ACADÊMICOS	
Leandro Dorneles dos Santos Edio Polacinski Jovani Patias Juliane de Freitas Battisti	
CAPÍTULO 5	65
APLICAÇÃO DA NBR ISO 9001:2015 COMO FERRAMENTA DE REAVALIAÇÃO DA EFICÁCIA NOS PROCESSOS DA QUALIDADE EM SERVIÇOS DE SAÚDE DE UM HOSPITAL ESCOLA DO SUS	
Eder Júlio Rocha De Almeida Nathália Stephanie Costa Arthur Guimarães Gonçalves dos Santos Douglas De Freitas Tasende Maria do Socorro Pacheco Pena Tiziane Rogerio Madureira Júnia Cordeiro dos Santos Jussara Basílio de Souza	
CAPÍTULO 6	79
A POSSIBILIDADE DA APLICAÇÃO DOS INVENTÁRIOS DE PATRIMÔNIO ARQUITETÔNICO REALIZADOS EM PEQUENAS CIDADES DO RIO GRANDE DO SUL COMO PROMOTOR DO TURISMO CULTURAL	
Denise de Souza Saad Danielle de Souza Saad Marcos Vinícios Machado Machado	
CAPÍTULO 7	96
A TEORIA DAS FILAS COMO FERRAMENTA DE APOIO PARA ANÁLISE DE UMA EMPRESA DE	

LAVA-RÁPIDO EM VOLTA REDONDA

Byanca Porto de Lima
Bruna Marta de Brito do Rego Medeiros
Camilla Mota Melo
Juliana Mattos Gonçalves Pinto
Sérgio Ricardo Bastos de Mello

CAPÍTULO 8 110

AVALIAÇÃO DO PODER DE COMPRA DO SALÁRIO MINÍMO NO PERÍODO DE 1994 – 2010

Juliana Ivaniski Sansonowicz
Liane Maria Panerai Gavioli
Marcos Vinícios Machado Machado

CAPÍTULO 9 127

PROGRAMA BOLSA FAMÍLIA: UMA ANÁLISE DOS MOTIVOS QUE LEVARAM AO DESLIGAMENTO DE UM GRUPO DE BENEFICIÁRIOS

Diego Pretto
Reisoli Bender Filho

CAPÍTULO 10 144

CONTEXTO DO TRABALHO E ESTRESSE OCUPACIONAL: UM ESTUDO COM SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Andressa Michels
Edilson Bacinello
Vinícius Costa da Silva Zonatto

CAPÍTULO 11 163

CONTROLE INTERNO NO TERCEIRO SETOR: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DO COMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS (COSO II)

Maria Izabella Silva de Sá
Cíntia Vanessa Monterio Germano Aquino
Clayton Robson Moreira da Silva

CAPÍTULO 12 178

ECONOMIA CIRCULAR: PERSPECTIVAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Camila Avosani Zago
Ana D'arc Maia Pinto
Katherine Restrepo Quintero
Luiz Henrique Avosani Zago

CAPÍTULO 13 189

ESTUDO SOBRE A IMPORTANTE INFLUÊNCIA DA CONTABILIDADE NO MOMENTO DE TOMAR UMA DECISÃO FINANCEIRA E SUAS FERRAMENTAS FUNDAMENTAIS

Angelo Cesar Tozi Christo,
Beatriz Fiorese,
Caroline Pereira Zagoto,
Denise Santos Lorenção,
Maria Ester Bueno,
Sandra Maria Pereira,

CAPÍTULO 14 200

IMPLEMENTAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE COMO MEDIDA ESTRATÉGICA DE OTIMIZAÇÃO DE RESULTADOS EM UM HOSPITAL PRIVADO DE BELO HORIZONTE

Lilian Kelly Barbosa Lima
Eder Júlio Rocha de Almeida
Selme Silqueira de Matos
Alexandre da Silveira Sete

CAPÍTULO 15 211

LEI DE RESFRIAMENTO DE NEWTON: RESOLUÇÃO POR EDO E MÉTODO DE EULER

Gabriela Duarte Bariviera
Graziane Mariana Mumberger
Lucas Arnold dos Santos
Ângela Cristina de Melo
Carlos Rezende de Pádua Junior
Súzan Grazielle Benetti de Pádua

CAPÍTULO 16 226

MENSURAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DOS CONTROLES GERENCIAIS PELO MÉTODO DE COBIT: UM ESTUDO APLICADO AOS PRODUTORES RURAIS DO NORTE DO ESTADO DE MATO GROSSO

Anderson Ricardo Silvestro

CAPÍTULO 17 242

O ENDIVIDAMENTO DE ESTUDANTES EM UM CURSO DE GRADUAÇÃO

Vanessa Piovesan Rossato
Nelson Guilherme Machado Pinto

CAPÍTULO 18 258

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO EMPRESARIAL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ND BISCOITOS EM SANTIAGO-RS.

Liane Maria Panerai Gavioli
Berenice Beatriz Rossner Wbatuba
Francine Minuzzi Gorsky
Juliana Ivaniski Sansonowicz
Lucas Urach Sudati

CAPÍTULO 19 274

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE MELHORIAS ESTRATÉGICAS NA ADMINISTRAÇÃO DE UMA INDÚSTRIA DE SORVETES, COM FOCO NA GESTÃO DA QUALIDADE E PROCESSOS

Grazielle Cristina Ribeiro Lopes

CAPÍTULO 20 292

PRODUTIVIDADE DO TRABALHADOR BRASILEIRO: DIAGNÓSTICO FRENTE AO CENÁRIO POLÍTICO-ECONÔMICO MUNDIAL ENTRE 1995 E 2015

Alessandra Kimie Hiro
Ana Paula Alves Bleck Duque
Cristina de Carvalho Ares Elisei
Luciana Tomé de Souza Castilho

Paulo César Ribeiro Quinteiros
Sérgio Roberto Montoro
Mônica Borchart Nicolau
Fernando Gomes da Silva
Elizana Lorenzetti Treib
Valter André Treib
Eloisa Lorenzetti
Luciana Hazin Alencar

CAPÍTULO 21 315

SISTEMA DE INFORMAÇÃO COMO APOIO A CONTABILIDADE

Mônica Borchart Nicolau
Fernando Gomes da Silva
Elizana Lorenzetti Treib
Valter André Treib
Eloisa Lorenzetti
Luciana Hazin Alencar

CAPÍTULO 22 331

UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Roberto Schuster Ajala
Anelise Sacks Schein
Luciana Scherer
Raquel Duzsinski Borghetti

SOBRE A ORGANIZADOR 351

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO EMPRESARIAL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ND BISCOITOS EM SANTIAGO-RS.

Liane Maria Panerai Gavioli

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Uri Campus Santiago - RS, Brasil,
liane.gavioli@gmail.com

Berenice Beatriz Rossner Wbatuba

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões Uri Campus Santo Ângelo - RS, Brasil, bwbatuba@san.uri.br

Francine Minuzzi Gorsky

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões Uri Campus Santiago - RS, Brasil, francine@urisantiago.br

Juliana Ivaniski Sansonowicz

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões Uri Campus Santiago - RS, Brasil, juliana.sansonowicz@hotmail.com

Lucas Urach Sudati

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Uri Campus Santiago - RS, Brasil, lucas.nepi@urisantiago.br

RESUMO: O objetivo maior do planejamento estratégico é desenvolver estratégias que guiarão a organização a obter um melhor desempenho e conseqüentemente um melhor resultado em suas ações, porém é comum no mundo dos negócios se deparar com micros e pequenas empresas que iniciam seus negócios sem um planejamento formalizado, que evidencie as metas e os meios necessários para alcançar seus objetivos, enfrentar as ameaças e

otimizar as oportunidades advindas do mercado competitivo. Diante deste cenário, este estudo, através de um estudo de caso, tem como objetivo verificar a relevância do planejamento estratégico na gestão e desenvolvimento da empresa ND Biscoitos Caseiros ME de Santiago/RS, colaborando como um instrumento de competitividade e sucesso empresarial que possibilita a adaptação e a capacidade de resposta às mudanças do mercado.

PALAVRAS-CHAVE: Pequenas Empresas; Planejamento Estratégico; Processos estratégicos.

ABSTRACT: The major goal of strategic planning is to develop strategies that will guide the organization to achieve better performance and consequently a better result in its actions, but it is common in the business world to come across micro and small enterprises that start their business without formalized planning, which highlights the goals and means necessary to achieve its objectives, address the threats and optimize the opportunities arising from the competitive market. In view of this scenario, this study aims to verify the ^{relevance} of strategic planning in the management and development of the ND Biscoitos Caseiros ME enterprise in Santiago/RS, collaborating as an instrument of competitiveness and business success that enables adaptation and responsiveness to

changes from the market.

KEYWORDS: Small Enterprises, Strategic Planning; Strategic processes.

1 | INTRODUÇÃO

O cenário socioeconômico está sofrendo mudanças de forma rápida, complexa e constante, tornando o mercado altamente competitivo. Em meio a esta evolução, torna-se essencial que as empresas definam seus objetivos e estratégias, a fim de atingir melhores resultados, fortalecendo seu posicionamento e crescimento no mercado. (COSTA, 2010)

De acordo com Terence (2002), as organizações precisam se reinventar adotando uma postura proativa, tornando o planejamento mais que um simples controle financeiro, passando então a configurar como ferramenta estratégica que auxilia na tomadas de decisões da empresa, minimizando os riscos e incertezas para a organização. Costa (2010), salienta que novos instrumentos de gestão foram desenvolvidos, como as primeiras ferramentas de planejamento empresarial, que inicialmente restringiam-se ao planejamento financeiro onde posteriormente, com o aumento da competitividade e complexidade do ambiente econômico, o ambiente empresarial gerou um clima de incerteza para a tomada de decisão.

O planejamento estratégico ganhou importância em função de apresentar-se como um processo contínuo que contempla uma visão do futuro e ajuda o profissional a organizar suas ideias e redirecionar suas atividades facilitando a tomada de decisão independentemente da empresa (COSTA, 2010). Porém, há dificuldades de implementação de estratégias em pequenas empresas, que devem estar focadas na gestão do negócio com vistas a buscar o melhor retorno. É nesse momento que planejar se torna imprescindível para o sucesso, e, além disso, o planejamento estratégico irá permitir o melhor posicionamento no mercado em que atua vislumbrando a lucratividade e a riqueza das mesmas (FALLER; DE ALMEIDA, 2014).

Salienta-se que o planejamento nas empresas é imprescindível no sucesso das mesmas e por sua vez as pequenas empresas também devem utilizar desta ferramenta com o intuito de tornar o negócio bem-sucedido e valorizado pelos consumidores. O artigo segue pela apresentação da problemática e objetivo do estudo e da revisão bibliográfica do tema. Após apresenta-se a metodologia utilizada, com a classificação da pesquisa e os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados. Na sequência faz-se a descrição e a análise dos resultados da pesquisa, e por fim, constam as considerações finais e referências utilizadas na construção do referido artigo.

2 | PROBLEMÁTICA E OBJETIVOS

As micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no Comércio no Brasil respondendo por 53,4% do PIB deste setor, além de ter uma participação no

PIB de 22,5% e 36,3%, respectivamente, referente a Indústria e o setor de Serviços (SEBRAE, 2014). Considerando a importância das micro e pequenas empresas para a economia brasileira, estudos direcionados para esse segmento são de grande relevância, em especial, quando buscam contribuir para eficácia organizacional por meio de instrumentos de gestão, como por exemplo, o planejamento estratégico. Assim, o planejamento estratégico, se bem utilizado, constitui-se num importante instrumento de gestão, capaz de intervir na realidade da organização, mas especialmente na condução futura desta. Neste sentido, o objetivo do estudo foi averiguar a relevância do planejamento estratégico na gestão e desenvolvimento da empresa ND Biscoitos Caseiros ME de Santiago/RS.

3 | REFERENCIAL TEÓRICO

O cenário empresarial se depara frequentemente com transformações severas provenientes de diversas fontes, sejam governamentais, tecnológicas, demográficas ou econômicas. E em virtude dessas pressões, as organizações devem se munir de ferramentas que propiciem sua sobrevivência no mercado competitivo. A fim de antever possíveis ameaças e oportunidades, faz-se necessário o uso do planejamento que consiste em direcionar as ações das empresas para alcançar os objetivos do negócio (ESTRELA, 2016). Segundo Bateman e Snell (2009, p. 117): “Planejamento é o processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro”. Dentro das organizações o processo de planejamento é tão importante quanto o processo produtivo, pois é ele quem encoraja os seus membros a pensar sobre o que aconteceu sobre o que está acontecendo e o que acontecerá. Nesta perspectiva, Lacombe (2009, p. 70) considera que “o planejamento é um poderoso instrumento de intervenção na realidade e que, se bem utilizado, constitui ferramenta fundamental para o desenvolvimento das organizações”. E esclarece que em muitos casos é necessário um plano contingente, às vezes, chamado de plano B, isto é, um segundo plano para ser usado no caso do plano principal ter que ser trocado em função de mudanças nas variáveis dos ambientes externo ou interno.

Nos tempos atuais o planejamento torna-se imprescindível para que as organizações possam manter uma posição de competitividade em qualquer ambiente, pois possibilita a análise do ambiente de uma organização favorecendo a criação de uma visão sobre as oportunidades e ameaças, bem como a percepção de pontos fortes e fracos. Neste sentido também é importante que a empresa tenha o seu alicerce bem fundamentado, ou seja, bem definido em relação ao seu propósito. O propósito é a mola - mestra que manifesta o desejo que a empresa tem de ser e de agir, e abrange a missão, a visão, os princípios e os valores da empresa, que viabiliza a otimização da relação da empresa com seu ambiente. A importância do planejamento recai sobre um ajuste estratégico entre os objetivos, habilidades e recursos de uma organização.

Cavalcanti (2001, p.75) assinala que na Era do Conhecimento:

Ter um plano não é suficiente, é preciso ter um plano com estratégia e que gere pressão constante nas organizações para que as pessoas pensem até coletivamente, em grupo, dentro da organização e que em verdade, desenvolvam a capacidade de pensamento dentro das organizações, aprendendo e passando a viver pensando por si e no lugar do outro.

Portanto, o planejamento é à base de todo trabalho da empresa, pois a era do conhecimento trouxe para as organizações a globalização, a tecnologia, a competitividade e a diversificação, ou seja, trouxe mudanças constantes e significativas. Para que o planejamento realmente tenha resultados satisfatórios alguns fatores são essenciais, como a análise de cenários, análise da cultura organizacional, análise de ambientes e controle.

3.1 Histórico e evolução da estratégia

Estratégia é um termo vindo das aplicações bélicas, em sua utilização original está voltada a arte de planejar e executar movimentos e operações militares com o objetivo de alcançar ou manter posições relativas. Um dos primeiros usos do termo estratégia foi feito há aproximadamente 3.000 anos pelo estrategista chinês Sun Tzu. Estratégia significava inicialmente a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra - um esforço de guerra. Representava um meio de vencer o inimigo, um instrumento de vitória na guerra, mais tarde estendido a outros campos do relacionamento humano: político, econômico e ao contexto empresarial, mantendo em todos os seus usos a raiz semântica, qual seja, a de estabelecer caminhos (GODOY, 2009). Segundo Fernandes e Berton (2005):

O estudo das estratégias empresariais está fundamentado historicamente nos conceitos militares sobre vencer o inimigo. Entretanto o conceito transposto à arena empresarial não se ocupa apenas de “competição” e “vencer inimigos”. Amplia-se o sentido de concretizar uma situação futura desejada, tendo em conta as oportunidades que o mercado oferece, por um lado, e os recursos que a organização dispõe, por outro.

A partir da definição feita pelos autores acima, observa-se que estratégia vai além dos conceitos de vencer o inimigo, ou no caso do campo empresarial de vencer os concorrentes. Os autores expõem que a estratégia tem também o papel de concretizar situações futuras desejáveis, algo que se pretende ser ou conseguir. Costa (2007) relata que “o propósito de uma organização pode ser definido como um conjunto de elementos básicos que caracterizam aquilo que a organização deseja ser no futuro, a sua vontade, seu desejo de ser e agir.” O mesmo autor conceitua atitude estratégica como olhar o presente a partir do futuro.

Esse processo consiste, exatamente, em um exercício de transpor-se mentalmente para um futuro desejável, considerado possível, e a partir de lá olhar para trás, para hoje, e perguntar o que deve ser feito no presente para que o idealizado no futuro se concretize (COSTA, 2007 p 13).

3.2 Planejamento estratégico

O conceito de estratégia nasceu da guerra, em que a realização de objetivos significa superar um concorrente, que fica impedido de realizar os seus. Cada um dos dois lados quer derrotar o outro. Vem daí a definição de Aristóteles, de que finalidade da estratégia é a vitória. Fora do contexto militar, a palavra estratégia é de uso corrente e indica uma forma de enfrentar um problema ou uma forma de realizar objetivos. O planejamento Estratégico é efetuado pelos dirigentes de mais alto nível da empresa - diretores e assessores, pois quase sempre, são os possuem a visão sistêmica ou global da empresa e tem melhores condições para ficarem atentos ao que ocorre no ambiente externo. Sendo assim inicia-se no topo da hierarquia.

Conforme Oliveira (2009, p. 67), “este planejamento é a metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, e que visa ao maior grau de interação com o ambiente, onde estão os fatores não controláveis pela empresa”.

O Planejamento Estratégico é o mais amplo e abrange toda a organização. Suas características são:

- É projetado no longo prazo, tendo seus efeitos e consequências estendidos a vários anos pela frente;
- Envolve a empresa como totalidade, abrange todos os recursos e áreas de atividade, e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional;
- É definido pela cúpula da organização (no nível institucional) e corresponde ao plano maior ao qual todos os demais estão subordinados. (CHIAVENATO, 2009, p. 42).

A definição clara da missão da empresa, a definição para determinado horizonte, das estratégias globais, das estratégias funcionais e das políticas, são elementos que devem constar de um processo de planejamento competente. A empresa deve aproveitar, em particular, os casamentos de oportunidades com forças e atacar com energia as situações de ameaças. Além do compromisso de conquistar e reter clientes satisfeitos, as organizações bem sucedidas devem estar sempre prontas a se adaptar a mercados em contínua mudança.

O planejamento orientado ao mercado cumpre exatamente esta função, pois busca manter uma flexibilidade viável de seus objetivos, habilidades e recursos enquanto mantém um compromisso com o lucro, o crescimento e sua missão organizacional. Entender o Planejamento Estratégico, demanda conhecer seu conceito, considerando que é através dele que vem a compreensão dos resultados que podem ser obtidos através desse planejamento, uma vez que ele proporciona a base para a ação efetiva que resulta da capacidade da administração de prever e preparar-se. Para Frezatti (2009, p. 14), “Planejar é quase uma necessidade intrínseca, como é alimentar-se para o ser humano. Não se alimentar significa enfraquecimento e o mesmo ocorre com a organização, caso o planejamento não afete o seu dia a dia dentro do seu horizonte mais de longo prazo”.

Contudo, o planejamento estratégico é um processo dinâmico, necessariamente flexível para incorporar as mudanças imprevistas do ambiente.

3.3 Tipos de planejamento

Segundo Chiavenato (2009), o planejamento pode incluir períodos de longo a curto prazo, assim como envolver a organização inteira, um departamento ou ainda uma tarefa, sendo, portanto, uma função administrativa que se distribui entre todos os níveis hierárquicos. Considerando esses níveis, podem-se distinguir três tipos de planejamento, conforme Oliveira (2007):

a) Planejamento estratégico: é o processo administrativo que proporciona sustentação mercadológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa; é de responsabilidade dos níveis mais altos e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada;

b) Planejamento tático: tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo; é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para consecução de objetivos previamente fixados no planejamento estratégico;

c) Planejamento operacional: pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas; é elaborado pelos níveis organizacionais inferiores, com foco básico nas atividades rotineiras da empresa.

Não há como fazer uma distinção clara entre as três modalidades de planejamento. Os três tipos coexistem e devem ser trabalhados continuamente, uma vez que estabelecidos, tornam-se a direção para adequar-se as exigências do mercado e criar vantagem competitiva através do aproveitamento das oportunidades e minimização dos riscos.

3.4 O planejamento estratégico para as pequenas empresas

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão, na qual, as pequenas empresas podem usar para enfrentar ameaças e usufruir de oportunidades encontradas em seu ambiente, para Fishmann & Almeida (2003),

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e reduzir riscos. Este planejamento pode ser tanto formal, como também informal, nas pequenas empresas esta ferramenta pode

prever a prosperidade e manutenção da organização, porém na grande maioria das pequenas empresas a uma atenção especial para o cotidiano das atividades, ficando o planejamento em segundo plano. O planejamento estratégico tem o papel de auxiliar o gestor na tomada de decisões, pois é possível mapear problemas no seu ambiente.

3.5 As etapas da elaboração do planejamento estratégico

A primeira etapa do planejamento estratégico segundo Kotler (2005) consiste em identificar as condições atuais, externas e internas da organização. A análise da situação atual tem como objetivo avaliar os recursos disponíveis à empresa, sendo eles financeiros, humanos, materiais, além das possibilidades disponíveis no mercado. É cada vez maior o número de empresas que diante da complexidade no cenário empresarial e de tantas turbulências e incertezas, estão buscando ferramentas e técnicas para que as auxiliem no processo gerencial. O Planejamento Estratégico é uma dessas ferramentas que por sua vez ao contrário do que alguns pensam, contempla também as características das pequenas e médias empresas. Nas empresas competitivas verifica-se que, uma importante condição para sua sobrevivência está ligada à clara definição de seus objetivos e ao traçado antecipado dos possíveis caminhos a serem percorridos para atingi-los.

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona a sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. (OLIVEIRA, 2009)

Dessa forma para se obter um resultado favorável, através do planejamento estratégico faz-se necessário conhecer o cenário em que a empresa atua, desenvolvendo suas potencialidades através das informações que o ambiente interno e externo oferece diante de fatores relacionados a forças e fraquezas, ameaças e oportunidades que o mundo corporativo e globalizado nos apresenta. Para a elaboração e a implementação do planejamento estratégico das empresas, faz-se necessário obter conhecimentos teóricos para melhor traçar suas estratégias e desenvolver suas ações com bases sólidas e sustentáveis a fim de obter resultados otimizados e satisfatórios que condizem com o objetivo que se quer alcançar.

Kotler (2005) propõe que não existe uma estratégia perfeita para as organizações; cada uma na sua área de atuação deve determinar, por meio de análises internas e externas qual é a melhor estratégia a luz de seu setor e objetivos, oportunidades, experiências e recursos. O objetivo do planejamento estratégico é desenvolver planos de ação presente que guiarão a empresa a obter um melhor desempenho no futuro. E para isso existem vários modelos que podem ser altamente eficazes na elaboração do planejamento, a questão está na escolha do modelo que melhor condiz com a realidade vivenciada pela empresa, lembrando-se que não existe receita pronta, o que aumenta o grau de responsabilidade na condução do planejamento estratégico.

Para Drucker (2003, p.39), planejamento estratégico é o processo contínuo e

sistematicamente com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos. Organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões, e através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas. Assim, o planejamento é importante porque mesmo que não haja condições de oferecer garantia absoluta de êxito em qualquer atividade humana, devido ao risco inerente existente em todas as áreas, mesmo assim é capaz de proporcionar as pessoas e as organizações confiança e noção previa do que se deve fazer e para onde ir. O que abre caminho para se obter eficiência nas ações e obter eficácia nos resultados.

Os objetivos na elaboração do planejamento estratégico (o quê? onde queremos chegar?), são resultados quantitativos e qualitativos (essenciais à sobrevivência) que a empresa deverá alcançar em determinado período, como efeito das estratégias eleitas.

Para Drucker (2003), a visão organizacional proporciona o foco no futuro e oferece as bases para a definição dos objetivos organizacional a serem alcançados. Os objetivos devem atender simultaneamente a seis critérios, que são:

- Ser focalizado em um resultado a atingir e não em uma atividade;
- Ser consistente, ou seja, precisa estar amarrado coerentemente a outros objetivos e demais metas da organização;
- Ser específico, isto é, circunscrito e bem definido;
- Ser mensurável, ou seja, quantitativo e objetivo;
- Ser relacionado com um determinado período, como dia, semana, mês e número de anos;
- Ser alcançável, isto é os objetivos devem ser perfeitamente possível.

Devem ser definidos em conjunto com o corpo gerencial, visando o envolvimento dos seus *stakeholders*.

Já as Estratégias (como? por onde vamos chegar?), são consideradas as formas através das quais se alcançarão os objetivos da empresa. Devem ser concretas e consistentes entre si. Enquanto que o Plano de Ação de um planejamento configura-se no desdobramento operacional (ações específicas) das estratégias escolhidas, que deverão ser implementadas para atingir os objetivos. Qualquer estratégia só é boa se a execução for boa. De forma resumida, podemos dizer que um Plano de Ação é um documento utilizado para planejar todas as ações necessárias para atingimento de um resultado desejado ou na resolução de problemas. Este documento geralmente é criado no formato de uma planilha (eletrônica ou mesmo de papel), contendo informações como objetivos, ações e responsáveis com suas respectivas datas de entregas. Você pode criar um plano de ação simples, com poucos campos para monitoramento e controle ou um plano de ação mais robusto.

Em geral, um bom plano de atividades deve contemplar os seguintes itens

segundo Drucker (2003):

- Objetivo geral a ser alcançando com o plano de ações;
- Lista de ações e atividades a serem executadas;
- Data de início e fim previsto para cada ação ou atividade;
- Orçamento alocado para cada ação ou atividade;
- Responsável pela execução de cada ação;
- Objetivos de cada ação ou atividade a ser executada;
- Riscos previstos na execução e os seus respectivos planos de contingência.

O plano de ação precisa servir de base para a administração do tempo que é o recurso mais escasso e mais valioso de um executivo. Numa organização seja ela órgão de poder público, empresa ou entidade sem fins lucrativos, a perda de tempo é inerente. Um plano de ação será inútil se não puder determinar de que forma o executivo usa o seu tempo, ou seja, nos Planos de Ações devem estar consolidadas todas as informações sobre o objetivo a ser buscado, detalhando para isto todas as atividades necessárias para concretizá-lo, quanto os recursos físicos, monetários e humanos necessários. Essa ferramenta permite que todas as decisões sejam tomadas antes mesmo de serem colocadas em prática, garantindo uma maior taxa de acerto e possibilitando a correção prévia de eventuais problemas. Dessa forma, é muito indicada para alcançar soluções a curto prazo, mas nada impede de ser utilizada também em outras circunstâncias.

O plano de ação segundo Peter Drucker (2003), pode ser utilizado por profissionais que querem atingir alguma meta em suas carreiras ou por empresas que precisam investir em soluções mais complexas. Ele possibilita que o executor siga uma sequência de tarefas mais claras e lógicas previamente delimitadas, o que leva à concretização dos objetivos de forma mais rápida e prática. A sua efetividade é explicada principalmente porque considera as condições internas e externas ao indivíduo ou à companhia para montar estratégias adequadas a serem desempenhadas em determinado período de tempo.

Observa-se claramente a definição citada através da figura 1 ilustrada abaixo:



FIGURA 1 – Método de como fazer o planejamento estratégico.

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2009).

4 | METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como estudo de caso descritivo, (YIN, 2005), de caráter qualitativo, mediante o levantamento de campo por meio de entrevista e documentos disponibilizados pela organização. O estudo de caso, segundo Yin (2005), é considerado flexível, porque o pesquisador pode fazer uso de varadas técnicas de levantamento de dados, com o objetivo de melhor dimensionar a interpretação das informações colhidas. Em relação à pesquisa descritiva sobre o qual pode se compreender o entendimento apresentado por Gil que caracteriza: as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, estabelecimento de relações entre variáveis. (Gil, 2008, p.42).

Em relação à abordagem do problema a pesquisa teve característica qualitativa, pois foi realizado uma entrevista com os dois gestores da empresa, sendo estes os responsáveis pela gestão total do negócio. Na opinião de Minayo (2008), a pesquisa qualitativa lida com categorias de análise na qual a intenção é reunir elementos, ideias e expressões em volta de conceitos capazes de reunir uma análise minuciosa dos estudos selecionados. Quanto a finalidade a pesquisa se caracteriza como aplicada, pois tem como objetivo a solução de problemas específicos, tendo como fim a criação de conhecimento para uma aplicação prática, onde a proposta é verificar a aplicação de um planejamento estratégico como ferramenta de gestão, a pesquisa aplicada segundo Silva (2005), tem como princípio a geração de conhecimento para uma aplicação prática e voltada a solução de problemas específicos, envolvendo interesses locais e visando a solução de problemas concretos. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma das características mais significativas está na utilização de coletas de dados, tais como entrevista e observação sistemática do negócio, permitindo análise dos dados levantados e o entendimento sobre o assunto

estudado.

A unidade de análise da pesquisa constitui-se de uma indústria alimentícia localizada em Santiago-RS, fundada em 18 de novembro de 1996 a empresa tem como razão social Nelcinda Conceição Kraetzig Donini - ME adotando como nome fantasia ND Biscoitos Caseiros. É uma empresa familiar que tem como proprietários o casal Augusto Donini e a Sr^a Nelcinda Conceição Kraetzig Donini, atualmente conta com um quadro funcional de 14 colaboradores. Seu ramo de atividade é o de fabricação de biscoitos e bolachas onde atualmente suas vendas estão localizadas no Vale do Jaguari e em algumas cidades da Fronteira Oeste totalizando um faturamento anual de R\$ 510 mil.

O instrumento adotado para este estudo de caso foi a coleta dos dados através de uma entrevista com 10 (dez) perguntas abertas e fechadas de opinião que foi analisado através das respostas fornecidas pelos proprietários, e posteriormente, comparado com o referencial teórico apresentado por este estudo com o propósito de mensurar os resultados do desenvolvimento da empresa através da implantação e utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão.

O levantamento de informações para a segunda etapa do estudo, considerando diversos aspectos relacionados com as ferramentas do planejamento estratégico, ocorreu através de 12 visitas, ocorridas entre o período dos meses de outubro de 2015 a julho de 2016.

5 | DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na primeira pergunta abordou-se sobre o que é planejamento estratégico na visão dos sócios empreendedores, dentro disso observou-se que ambos possuem a mesma visão estratégica de negócio, ao classificarem o planejamento estratégico como forma de se chegar ao objetivo de maneira mais organizada e direcionada através de ações que correspondam com as exigências competitivas, buscando assim se preparar para os resultados que advêm do planejamento e da execução de suas ações.

Diante desta resposta, percebeu-se que a empresa possui de forma clara e objetiva a definição do que é e para que serve o planejamento estratégico na visão empresarial de negócios precisamente dentro do contexto em que está inserida, pois, como foi abordado no início deste estudo, muito se ouve falar em planejamento estratégico, e nas organizações de maneira geral ainda se pode encontrar uma série de interpretações em relação a esta ferramenta da administração tão necessária na atualidade. O planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade. Só é eficiente desde que não seja utópico e que os objetivos traçados sejam alcançáveis. (OLIVEIRA, 2007).

Uma vez definido o planejamento estratégico dentro da visão dos sócios,

relatou-se sobre os objetivos almejados pela empresa mesmo que estes não estejam formalizados em documentos. Através da resposta observou que a empresa tem seus objetivos almejados mas não formalizados documentalmente, onde buscam criar uma imagem cada vez mais forte no mercado em que estão inseridos, através da qualidade e variedade dos produtos oferecidos almejando a curto prazo a contratação de mais profissionais capacitados no ramo formando uma nova equipe de trabalho que atenda as exigências e as expectativas dos seus clientes, contribuindo assim com o crescimento econômico e sustentável da empresa.

Outro ponto destacado foi sobre a identidade organizacional ou seja, ter bem definido o papel da empresa frente à sociedade, ou seja, a razão pela qual ela existe. Neste sentido foi afirmado que a empresa possui sua missão definida, porém, ainda não formalizada, e que a partir do momento em que buscaram fundamentar suas ações através de planejamentos e estratégias de negócios, observaram a real importância de vincular suas ações de acordo com o que estavam dispostos a realizar no mercado em que estão inseridos, a partir daí surgiu a missão da empresa. Sendo que a missão foi declarada da seguinte maneira: “Manter e aprimorar a qualidade dos alimentos produzidos, levando sabor e bem-estar aos consumidores. Trabalhar com eficiência na entrega, gerando confiança e credibilidade a todos os nossos clientes”.

Na sequência pergunta-se sobre a visão da empresa até 2020 e os valores vivenciados pela mesma. E é percebido que a empresa tem claramente seus valores definidos e vivenciados no dia a dia, através da transparência, ética, respeito, com os funcionários, clientes e concorrentes, e atuação pautada na responsabilidade e assiduidade. Já em relação à visão a empresa apresenta uma gama de objetivos a serem trabalhados a curto, médio e longo prazo, visando o crescimento econômico e sustentável através da construção de cenários e objetivos a serem buscados pela empresa. Portanto, a visão da empresa até 2020 é a seguinte: “Ser referência no ramo de atuação pelos consumidores, através da ética, comprometimento, bom atendimento e principalmente pela qualidade e diversidade dos produtos produzidos.”

A empresa identifica seus pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças vislumbradas no mercado respondendo com clareza todos os itens da tabela, fatores considerados de extrema relevância no mundo corporativo, pois antes de conhecer os concorrentes faz-se necessário conhecer a si mesmo, através de suas potencialidades.

As mudanças são constantes e aceleradas e as empresas que não forem capazes de se planejar com uma visão clara e definida de como diferenciá-la de seus concorrentes, dificilmente conseguirão permanecer ou até mesmo sobreviver diante das exigências sobrepostas por este mundo dinamizado e competitivo.

Faz-se necessário conhecer o ambiente em que se está inserido aproveitando ao máximo às oportunidades que lhes são oferecidas, transformando os pontos fracos advindas de seus concorrentes em oportunidades de diferenciação em seus negócios, para isso é de extrema relevância conhecer de perto os concorrentes.

Fatores Internos	Pontos Fortes/Forças	<ul style="list-style-type: none"> • Variedade e qualidade dos produtos • Preço do produto • Localização e instalações da empresa • Boa reputação com clientes e fornecedores
	Pontos Fracos/Fraquezas	<ul style="list-style-type: none"> • Capital de giro • Controles administrativos e financeiros • Análise de mercado • Mão-de-obra qualificada
Fatores Externos	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Novos produtos • Novos mercados • Divulgação
	Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • Mão-de-obra qualificada • Concorrência

QUADRO 1: Fatores internos x fatores externos

Fonte: Elaborado pelos autores.

No quadro 1 acima, foram identificados (de acordo com a percepção dos gestores) os pontos fortes e fracos x oportunidades e ameaças da empresa Nelcinda Conceição Kraetzig Donini.

Em relação aos mecanismos de acompanhamento e revisão de suas ações foi respondido que a empresa tem consciência da importância de se ter, mas que ainda não conseguiu colocar em prática por falta de tempo e de pessoal qualificado para o exercício desta função. Por fim aborda-se como a empresa define suas ações e seus responsáveis para alcançar os objetivos. A mesma relatou que sabe da importância de traçar seus objetivos e metas, e, principalmente delegar um responsável pelo acompanhamento mas que nesta parte estão deixando a desejar pelo acúmulo de serviço na produção e muitas vezes por não darem a devida importância para esta questão que entendem ser fundamental para a sobrevivência da mesma.

Salientaram que, depois da entrevista, a mesma serviu de alerta para inúmeras questões importantíssimas para o bom andamento do negócio e que a partir desta data irão se comprometer bem mais com a parte estratégica da organização. Visualizaram também, que o planejamento apresenta vantagens reais para a empresa pois ajuda a assegurar o seu desenvolvimento, acelera o ritmo de mudanças, conduz à ação eficiente.

Consideraram ainda que o planejamento não é uma ferramenta cara, complexa e muito formal, podendo com a ajuda dos funcionários ser realizado de uma maneira

mais modesta, simplesmente observando o cotidiano da empresa, fazendo uso de informações e conhecimentos, garantindo uma visão do futuro mais ampla para a empresa.

6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada empresa é constituída por uma história, e um caminho de desenvolvimento próprio trazendo em suas ações as marcas de suas peculiaridades a partir das escolhas que fazem.

Através desse estudo, verificou-se a necessidade da empresa frente à competitividade buscar aumentar o número de clientes para assegurar a sua sobrevivência no mercado. No entanto, destaca-se que nada disso é possível sem que haja um planejamento adequado e sem que a empresa opte por ações estratégicas que realmente tragam resultados positivos para sua organização.

Conhecer os funcionários, a concorrência, os clientes e os fornecedores, por exemplo, é uma ação simples que faz parte do planejamento, mas que possibilita a organização, uma visão mais ampla de seu desempenho e sua imagem perante os clientes. As ações estratégicas, principalmente as que envolvem o planejamento, possibilitam que a empresa mantenha-se no mercado com mais força, tornando-se mais competitiva e fidelizando seus clientes. Por outro lado, é também um processo gerencial que permite estabelecer um direcionamento a ser seguido pela organização, com o objetivo de se obter uma otimização na relação entre a empresa e seu ambiente, ou seja, o planejamento é o processo que instrumentaliza a resposta que a organização precisa apresentar ao seu ambiente diante de um contexto de mudanças.

Vale lembrar que o planejamento estratégico não é uma receita pronta que se encontra disponível no mercado, e não pode ser visto como uma ferramenta isolada que garanta por si só as estratégias e a otimização dos resultados da empresa. O planejamento deve ser uma ferramenta que auxilie na identificação e implementação das estratégias em todos os níveis da empresa de forma eficiente e flexível desenvolvendo suas ações e potencialidades dentro deste mercado corporativo. O resultado da pesquisa proporcionou conhecimentos importantes acerca do planejamento estratégico como ferramenta de gestão dentro da empresa, possibilitando o levantamento de questões que poderão ser abordadas e desenvolvidas futuramente pela empresa, através da importância da gestão das informações obtidas no ambiente interno e externo para o delineamento e posicionamento estratégico da empresa em seu segmento de atuação.

Constatou-se através deste estudo de caso, que parar para planejar as ações é essencial para o crescimento e desenvolvimento de qualquer organização, já que define a relação entre a empresa, os clientes e a concorrência, entendendo qual é o desafio de dirigir, coordenar, gerir e administrar com excelência.

Por fim, o Planejamento Estratégico, é uma ferramenta de gestão muito importante para qualquer organização, seja ela de pequeno ou grande porte. É preciso conhecer

o negócio, a estrutura, valores e cultura da organização, analisar o ambiente em que está inserida e possuir uma visão do futuro para alcançar vantagem competitiva diante de seus concorrentes.

Pela relevância do planejamento estratégico no contexto organizacional, em especial para as micro e pequenas empresas, no sentido de ser um instrumento importante na identificação, implementação e direcionamento de estratégias futuras, sugere-se a continuidade dos estudos na empresa ND Biscoitos Caseiros, a fim de implantar o planejamento estratégico e analisar seus efeitos nos resultados econômico-financeiros e no desempenho organizacional como um todo.

REFERÊNCIAS

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CAVALCANTI, M. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenário, diagnóstico e ação**. São Paulo. Pioneira Thonsom Learning, 2001.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

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

COSTA, W. F. B. da S. **O planejamento estratégico como fator determinante para o bom desempenho e sobrevivência da microempresa: um estudo multicasos na cidade de Picos**. Monografia (Graduação em Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Piauí, Picos, 2010. Orientação: Prof^ª. Msc. Maria Alice Leite de Brito.

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. Tradução Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1984.

ESTRELA, Leticia Maria Mendes. **Planejamento Como Estratégia Competitiva No Mercado Cerâmico: Um Estudo De Caso Sobre A Empresa Cerâmica Estrela**. UFMA, São Luis: 2016.

FALLER, Lisiane Pellini; DE ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. **Planejamento por cenários: preparando pequenas empresas do varejo de móveis planejados para um futuro competitivo**. Revista de Administração, v. 49, n. 1, p. 171-187, 2014.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora a avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial. Planejamento e Controle Gerencial**. 5. Ed. São Paulo: Atlas. 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, M. da S. **Planejamento estratégico aplicado em uma microempresa**. São Paulo: Saraiva 2009.

KOTLER, P. **O marketing sem segredos: Philip Kotler responde suas dúvidas**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LACOMBE, F. **Teoria geral da administração**. Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SEBRAE, 2014. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD><Acesso em 03/04/2017.

SILVA, A. C. R. de. **Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade: orientações de estudo, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. São Paulo: Atlas, 2005.

TERENCE, A. C. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. São Paulo, Atlas, 2002.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamentos e métodos**. Porto Alegre: Bookmam, 2005.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-85107-70-3

