

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Abertura e permanência das pequenas empresas no mercado instável

**Amanda Narcisa Guilhermiti de Lima**

Graduanda em Administração,  
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

**Alariane Lourice Aguiar Palomares**

Graduanda em Administração,  
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

**Luis Alexandre de Oliveira**

Especialista em Gestão Empresarial e Recursos Humanos – FITL/AEMS;  
Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas–FITL/AEMS

**Patrícia de Oliveira**

Mestre em Desenvolvimento Local – UCDB;  
Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

**Talita Catarino**

Graduada em Letras (Português e Inglês) – UENP  
Docente do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI

**Ângela de Souza Brasil**

Especialista em Gestão Financeira e Auditoria – FITL/AEMS;  
Docente do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI;  
Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas–FITL/AEMS

### RESUMO

O momento de mercado instável que estamos vivendo não permite aos pequenos empresários que comecem sua empresa sem que façam antes o devido planejamento. Muitas pessoas despreparadas para o mercado iniciam suas atividades empresárias e acabam tendo que se deparar com vários problemas, como crises, competitividade, e outros, o que acaba ocasionando o fechamento forçado da empresa. Isso, na maioria das vezes, ocorre por conta da falta de planejamento e preparação do empresário. Portanto vimos a necessidade de analisar e estudar esse processo, através de pesquisas e estudo de caso, com intuito de auxiliar os pequenos empresários a formularem estratégias para contornar esses problemas e se manter no mercado instável através do devido planejamento. O trabalho tem como objetivo estudar e analisar a importância do planejamento estratégico como fator de sucesso para pequenas empresas, origem e permanência no mercado descrevendo as fases do planejamento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia; Planejamento; Planejamento Estratégico.

### INTRODUÇÃO

Atualmente é enfrentado um problema sério no mercado, muitos empresários dando origem a suas empresas e acabam se deparando com várias

dificuldades, por conta disso, muitos não conseguem contornar ou superar e causam o fechamento da empresa. Isso gera vários transtornos, tanto para o dono da empresa, quanto para funcionários que trabalhavam no local e até mesmo para os clientes que frequentavam o estabelecimento. Neste estudo relataremos as formas que os empresários têm para reverter essa situação. O trabalho tem como objetivo estudar e analisar a importância do planejamento estratégico como fator de sucesso para pequenas empresas, origem e permanência no mercado descrevendo as fases do planejamento; relatando a importância de cada fase; Identificando os fatores de competitividade do mercado atual; e por fim, sugerir a relevância do planejamento como sucesso empresarial.

O trabalho será pautado inicialmente em uma pesquisa explicativa exploratória utilizando recursos bibliográficos, teses, dissertações, monografias, artigos e periódicos com a intenção de fundamentar teoricamente os assuntos abordados. Em seguida será utilizado um estudo de caso com a intenção de demonstrar os fatores de sucesso e/ou fracasso de pequenas empresas que utilizam ou não o planejamento como norteador das suas ações para enfrentar o ambiente competitivo e instável.

## **2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

A instabilidade no mercado atualmente é muito evidente, e as empresas necessitam de um bom planejamento quando abrem as portas para que consigam enfrentar os desafios que aparecerão durante o funcionamento da empresa. Para que esse tipo de situação não aconteça, deve-se elaborar o planejamento estratégico.

“A estratégia é a ação ou o caminho mais adequado para se alcançar os objetivos, desafios e metas na empresa” (OLIVEIRA, 2013, p. 84).

Para Drucker (1984, p.136):

Podemos agora tentar dizer o que seja planejamento estratégico. É o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam 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 alimentares.

Segundo Oliveira (2005 apud Gentil, 2007, p. 47 e 48):

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

O planejamento estratégico é feito pelos cargos mais altos da hierarquia operacional como o CEO, que é o diretor executivo da organização para tentar prever problemas futuros, assim talvez conseguindo evitar e saber lidar com várias situações. A empresa não sabendo contornar alguns problemas, pode afetar diretamente na eficácia do seu produto ou serviço prestado, onde causa transtornos, podendo arriscar sua sobrevivência no mercado. Como é um plano feito pelas empresas em longo prazo, o planejamento estratégico pode ser feito entre cinco e dez anos no futuro, porém deve ser atualizado constantemente.

## **2.1 Planejamento Tático**

O planejamento tático diferentemente do estratégico não inclui toda a organização em seu plano, ele é mais específico e limitado por departamentos da empresa. Para se alcançar tudo o que foi desenvolvido nos planejamentos estratégico e tático é criado formas, metas, caminhos, condições para que sejam atingidas. Por ser um planejamento mais particular, específico, faz a decomposição dos objetivos do planejamento estratégico, pode ser feito por cargos como alta direção e operacional como os gerentes.

Ao contrário do planejamento estratégico que é feito mais em longo prazo, o tático é em médio prazo, mais de imediato, ele pode ser feito no período de um a três anos, feito para otimizar, melhorar as operações de cada departamento da empresa. Segundo Oliveira (2003, p. 48 apud Mendes; Raiser):

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

## **2.2 Planejamento Operacional**

É um planejamento a curto prazo, pode ser feito no período de três a seis meses, é mais detalhado, ao invés de ser planejado por departamentos, agora no nível operacional, serão planejados por tarefas e atividades, onde das decisões

tomadas no nível tático, saem ações e metas para serem feitas no nível operacional para que no final se atinja os resultados planejados no nível estratégico.

Por ser um planejamento mais constante e rotineiro, são envolvidos todos os níveis hierárquicos operacionais, para garantir que todas as operações e tarefas sejam perfeitamente executadas, pois é estabelecido que se alcance os resultados específicos traçados.

É importante entender que um planejamento estratégico não vai sair do papel se os planos de nível tático o operacional não forem bem estabelecidos, pois é um processo integrado e interdependente. Todos os níveis são necessários: O estratégico para orientá-lo a visão, o tático para desdobrar essa visão em planos de ação menores, e o operacional para levar os planos a execução (PERADELLES, 2016).

No planejamento operacional é muito importante que sejam estipuladas metas e objetivos, pois a equipe deve ter um objetivo em comum, uma única meta, também é importante que seja estipulado um prazo para a entrega dessas metas, desta forma a equipe trabalha mais focada em cumprir o prazo de entrega dos objetivos, assim evitando que as atividades sejam feitas de maneira errônea e inacabadas. No dia a dia de uma organização podem-se ocorrer vários contratemplos, portanto o planejamento operacional deve ser sempre revisto para que sempre se consiga atender as exigências do mercado.

### **3 FASES DO PLANEJAMENTO**

Dentro dos tipos de planejamento em uma empresa que são planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional, existem algumas fases que devem ser seguidas para se ter o planejamento completo e correto. Essas fases estão descritas a seguir.

#### **3.1 Missão**

Segundo o mini dicionário Aurélio (2004, p.557) missão é a função ou pode que se confere a alguém para fazer algo; encargo. Obrigação, dever.

A missão de uma empresa é o porquê ela está ali, o propósito por ela existir, a razão pela qual está no mercado. Na missão empresa mostrará quem é e o que pretende fazer durante toda sua trajetória.

A missão é a declaração concisa do propósito fundamental da organização, a organização, a finalidade de sua existência, o motivo pela qual foi criada.

A missão é como o DNA da empresa, definindo a sua identidade e não costuma mudar ao longo do tempo. (DE PAULA, 2015).

Se uma empresa não apresenta sua missão poderá ter sérias dificuldades em sua estratégias de crescimento, pois os seus objetivos devem ser sempre visíveis tanto para seus colaboradores, quanto aos seus clientes. Na missão a empresa deve transparecer os benefícios que ela irá trazer para seu público.

Quando a missão é feita, ela deve ser elaborada de uma forma clara, de fácil entendimento, e breve para que os colaboradores da empresa tenham em mente a missão da organização onde trabalham, como uma forma de motivar os colaboradores a alcançarem os objetivos e metas, assim tenso a satisfação dos clientes.

### 3.2 Visão

Na visão reflete o futuro da empresa, qual o propósito, qual o principal objetivo para se alcançar. Com isso, a visão é criada para estipularmos uma determinada situação como com antecedência, para tentar prever futuros erros, portanto a visão com o tempo pode ocorre constante mudanças, de acordo com o momento estável de determinada empresa.

Segundo De Paula (2015), a visão também precisa ser prática, realista e visível. Colocando de outra forma, a visão deve mostrar a todos onde e quando a empresa quer chegar. É aqui que a maioria das empresas erra.

A visão organizacional e a situação que determinada empresa desejar estar em um período de prazo definido. Sendo assim, define aonde ele quer chegar, seu principal objetivo é o que pode fazer para alcançar um destino próximo. Não basta somente deixa-la na parede de sua empresa ou até mesmo no site, mas sim vivencia-la de forma exultante e transmitir motivação a todos os colaboradores da empresa.

A visão empresarial trata da intenção de alcance da empresa, ou seja: a compreensão do que a organização almeja e onde pretende chegar. É o motivo central que impulsiona e projeta as atividades empresariais, além de suas expectativas e aspirações com relação ao futuro (INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING, 2015).

### 3.3 Valores

Os valores são um conjunto de atitudes e crenças que dão a personalidade de uma empresa, nos valores que é elaborado o código de ética da

empresa, que terá que ser devidamente seguido pelos seus colaboradores, por isso a importância de serem bem transparentes. A empresa tem que ter um bom planejamento e elaboração de seus valores, pois é através de condutas objetivadas nos valores, que os colaboradores irão atingir a visão da empresa, assim fazendo com que ela alcance os objetivos traçados na missão.

Em termos práticos, os valores devem estar alinhados à visão e à missão da organização e, quando internalizados e compartilhados, gerem sentimento de sucesso pessoal, criam comprometimento e aumentam a autoconfiança. Além disso, favorecem o comportamento ético, podendo construir compatibilidade com os objetivos organizacionais e seus diversos públicos - diretoria, acionistas, funcionários, fornecedores, clientes e sociedade (SANTOS, 2012, p. 18).

Os valores têm que ser seguidos, pois é como o caráter da empresa, portanto deve ser resistente a influências como o modismo. São exemplos de valores: Qualidade, mudança, respeito, inovação e honestidade de propósitos. Quando os valores são seguidos de forma correta na organização, o clima e a cultura organizacional serão bem mais positivos aos resultados e ao relacionamento entre todos dentro da empresa.

Para uma empresa definir corretamente e de maneira assertiva seus valores, ele deve observar a forma de se comportar, e como os colaboradores internos e seus clientes externos a veem, sempre se importando com o que todos esses pensam sobre ela.

Um ponto importante dos valores de uma empresa é sem dúvidas o bem estar de seus colaboradores e satisfação de seus clientes. Um colaborador feliz traz mais lucros à empresa, pois trabalha como intraempreendedor e fará sempre com que a empresa se beneficie. E a satisfação dos clientes é indispensável pelo fato de que, uma empresa não se mantém aberta se não houver um produto ou serviço de qualidade, que façam com que seus clientes adquiram, comprem. Por conta disso um cliente tem um papel muito importante para uma empresa, para que ela busque sempre qualidade para satisfazer seus clientes.

### **3.4 Análise do Ambiente Externo e Interno**

Os ambientes que estão dentro e fora da empresa devem ser bem observados por seus gestores e supervisores, principalmente para quem tudo é novo, como os novos empreendedores. Na análise do ambiente externo de uma

empresa, são observadas as ameaças e as oportunidades do ambiente em que está inserida e será analisado os fatores estratégicos que poderão interferir em alguns aspectos de seu sucesso.

O empreendedor deve analisar os elementos relevantes do ambiente, de modo que consiga identificar as oportunidades, para que consigam se manter diante das ameaças. Um exemplo de oportunidade que um pequeno empreendedor pode ter é fazer parcerias estratégicas, que o impulsionem, e que não os deixem sozinhos, pois há muitas organizações no mercado, e as grandes empresas são uma grande ameaça para os pequenos empresários.

Na análise do ambiente interno, a empresa já tem mais autonomia e controle para observar, quais são seus pontos fortes, e quais são seus pontos fracos. Os pontos fortes de uma empresa devem ser sempre bem aproveitados, utilizados e mantidos em sua rotina, sempre buscando através deles a excelência no produto ou serviço prestado, os pontos fortes são estratégias de competitividade das empresas, pois eles que indicam seu diferencial no mercado competitivo. Já os pontos fracos são os que a empresa deve buscar para que sejam cada vez mais minimizados e corrigidos, são nos pontos fracos que a empresa deve prestar mais atenção, pois são eles que podem levar a empresa á desvantagem competitiva.

Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa-variável controlável- que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa). Ponto fraco é a situação inadequada da empresa- variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente operacional (OLIVEIRA, 2007, p.37).

Para as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos serem analisados são desenvolvido a matriz ou análise SWOT para que isso seja facilitado.

A famosa matriz SWOT, também dita análise, foi desenvolvida na década de 1960 na Universidade de Stanford e, rapidamente, se transformou num exercício/ método utilizado por todas as principais empresas do mundo na formulação de suas estratégias. O nome, SWOT, é uma sigla que significa *Strenghts* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Amaeças). Por essa razão, o exercício também é conhecido como análise/matriz FOFA, em português (BORGES, 2014, p. 45).

A matriz SWOT é uma ferramenta prática e simples, e que tem uma grande utilidade para uma empresa, para entender o ambiente em que ela está inserida e conseguir planejar o seu futuro.

O principal objetivo da matriz SWOT é permitir um olhar objetivo das forças que compõem o seu negócio, isto possibilita que você possa desenvolver e firmar bem sua estratégia empresarial (HENRIQUE, 2010).

### **3.5 Plano de Ação**

Uma empresa usa o plano de ação para fazer o acompanhamento de suas atividades, é uma ferramenta essencial para planejar as ações ou atividades necessárias para atingir as metas e resultados desejados ou para a solução de problemas.

O plano de ação só pode ser feito quando todas as informações que serão colocadas nele forem analisadas e concretas, isso pode ser feito levando em consideração fatores básicos da empresa e uma autoanálise, pois ele é um elemento básico na administração estratégica e tem extrema importância para a empresa atingir seus objetivos e metas de uma forma mais prática. Ele permite com que o empreendedor ou o líder de uma empresa possa executar tarefas mais lógicas e claras, que já foram antes delimitadas. O plano de ação ajuda a prevenir, identificar e corrigir problemas do dia a dia das organizações.

### **3.6 Monitoramento e Controle**

Na fase de monitoramento e controle, será acompanhado tudo o que se foi traçado no planejamento estratégico. Nessa fase os empreendedores ou líderes tem a chance de monitorar se está ocorrendo tudo como se planejou e se nada irá interferir para atingir seus objetivos e metas.

O líder deve ter sempre o controle de tudo o que está sendo feito na empresa, muitas vezes algumas situações podem fugir de seu controle, o que não pode ocorrer, por isso o monitoramento diário das atividades é essencial, para uma empresa ter sempre seu sucesso, seus objetivos devem ser atingidos e todas essas situações interferem.

### **3.7 A Importância de Cada Fase para a Permanência da Empresa no Mercado Instável**

A importância para a empresa definir a missão, visão e valores tem como objetivo engajar, inspirar e determina a seus colaboradores. Com isso se dá o início que leva a empresa onde ela quer chega com excelência nos resultados e metas.

Para que aconteça um bom desenvolvimento deve estar bem definidos esses fatores que são primordiais, para que seja executado com êxito e eficiência.

Com a definição de cada fase, pode-se demonstrar as vantagens atualizadas para a empresa, pois assim tem com clareza os riscos que se pode ocorrer, com as mudanças constantes ocorridas no mercado.

Certas atitudes que devem ser tomadas com certa antecedência, caso não seja, pode afetar o desenvolvimento empresarial. Com isso o planejamento é uma ferramenta para que a empresa se origine de maneira correta e continuar em crescimento mesmo com os contratempos constantes e mudanças que ocorrem em sua sobrevivência no mercado. O principal motivo de se saber o propósito da existência do planejamento, é como esse instrumento tem visão futura para resultados reais e presentes, que são fundamentais para a organização.

A empresa pode sim ser aberta e mantida sem um planejamento, mas com o cenário que vivemos atualmente, o risco de fechamento imediato é muito alto, os pequenos empresários tem que ter em mente o quanto importante cada fase do planejamento é para sua empresa, o mercado não é um jogo de sorte, a competitividade e os contratempos não vem de brincadeira, por isso tudo deve ser antes tudo planejado, tudo pensado, a curto, médio e longo prazo, e bem administrado.

#### **4 ESTRATÉGIAS DE MERCADO**

Para entendermos melhor como se elaboram estratégias de mercado, podemos estudar a matriz de Ansoff, ela tem como foco a expansão de mercados, como objetivo de criar oportunidades para as empresas.

A matriz de Ansoff é um quadrante composto por duas dimensões: produtos e mercados. Do lado direito encontram-se os produtos novos; e do esquerdo, os existentes. Essa combinação forma quatro estratégias para o crescimento e o desenvolvimento da empresa. Essas estratégias são: o desenvolvimento do mercado, a penetração no mercado, a diversificação e o desenvolvimento do produto (TOLEDO, 2014).

Desenvolvimento do mercado, nesta fase da matriz descreve que o empreendedor deve estudar, pesquisar todas as outras empresas que vendem o mesmo produto ou serviço que o seu, ou parecido, analisar o mercado e pensar nas mudanças que poderão ser feitas no seu negócio.

No desenvolvimento de mercado, a empresa deseja vender seus produtos existentes em um mercado novo. Essa estratégia de desenvolvimento de mercado deve analisar os mercados parecidos com o seu, e pensar na expansão de seus negócios. Essa expansão deve analisar alguns fatores como localização geográfica e idade (TOLEDO, 2014, p. 43).

Penetração de mercado, o empreendedor objetiva vender o seu produto ou serviço que já se encontra em atividade, onde ele deve usar de estratégias para que consiga se sobressair. Algumas dicas para conseguir isso é, qualidade no produto, promoções, marketing eficiente, entre outros.

A penetração de mercado visa vender os produtos existentes em um mercado existente, ou seja, pretende-se desenvolver uma estratégia para aumentar sua presença onde ela já atua. Essa estratégia pode ser feita por meio de liquidações, fidelização de clientes, promoções, entre outras ações. (TOLEDO, 2014, p. 47)

Diversificação, o empreendedor para ter sucesso, deve ser sempre diferente, sempre em constante mudanças, por conta disso a estratégia de diversificação tem como meta criar novos produtos para venda, e se expandir no mercado, quando a empresa faz a diversificação, ela pode ter seus pontos positivos e negativos, pois ela corre riscos por estar entrando em um mercado que ela não conhece, porém ela pode ser muito assertiva nas suas escolhas e fazer um grande sucesso.

A diversificação é uma estratégia que objetiva criar produtos, para atuar em novos mercados. Essa estratégia busca a inovação que inevitavelmente proporciona riscos, pois a empresa está entrando em um campo desconhecido. Logo, não tem muito como fugir desse fator. Criar uma estratégia para crescer e desenvolver nesse mercado é inerente a uma startup na maioria das vezes (TOLEDO, 2014, p. 53).

Desenvolvimento do produto, nesta fase você não cria novos produtos, mas sim desenvolve o seu produto já existente, investir no seu produto e acreditar que se ele for cada vez mais aperfeiçoado, ele trará mais satisfação do cliente e o sucesso será indiscutível.

Essa estratégia sugere o desenvolvimento de novos produtos em mercados existentes. Isso pode ser feito por meio de aperfeiçoamento do produto e de melhorias tecnológicas (TOLEDO, 2014).

Uma empresa sem Estratégia é como um avião voando em plena tempestade, jogando para cima e para baixo, açoitado pelo vento, perdido entre relâmpagos. Se os relâmpagos ou os ventos não o destruírem, simplesmente ficará sem combustível.(TOLEDO, 2014, p. 61)

## 5 ESTUDO DE CASO

No estudo de caso aplicou-se um questionário em uma pequena empreendedora, prestadora de serviços, no ramo de seguros, sua empresa está no mercado há dois anos, e tende a crescer cada vez mais, pois ela tem conseguido se manter no mercado instável de uma forma excelente. Em resposta, ela relatou que para abrir sua empresa fez um planejamento de quatro meses antes da abertura, sendo que nesse tempo foram feitas pesquisas de mercado, análise de franquias e treinamento aos seus colaboradores. Para conseguir se manter no mercado primeiramente foi feito um planejamento estratégico com empresas que já estavam no mercado e possuíam uma demanda maior, e necessidade de seus serviços, e sempre mantendo contatos comerciais e constantes visitas.

Em relação ao mercado instável e a crise econômica que atual ela relatou que realmente esse fato tem mudado o nosso cenário atual, e em seu ramo não é diferente, porém ela tem usado de várias formas para contornar essa situação, como redução de gastos, onde é possível reduzir gastos da empresa, está sendo reduzido, e abordando e criando novas plataformas de negociação afim de ter novas receitas, e sentirem menos impactos negativos.

Ela vê a concorrência muitas vezes como fator negativo para sua empresa, pois em nossa região atualmente, temos várias empresas no mesmo segmento, porém ela ressalta que concilia bem a competitividade e busca aperfeiçoar cada vez mais seu atendimento e sua gestão para que possam sempre estar a frente de seus concorrentes.

Já nas questões financeiras da empresa, ela garante que tem uma questão um pouco diferenciada, pois trabalha como home-office, e constantemente acontecem situações contrárias a realmente correta a ser seguida, onde não se diverte 100% a parte financeira empresarial da pessoal.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com esse estudo, verifica-se a necessidade de pequenas empresas buscarem um conhecimento assertivo, para que sua sobrevivência seja continua no mercado. Portanto, conclui-se que para ser uma empresa com grande crescimento tem que ser feito um planejamento adequado e que nele contem riscos reais e que

com esses riscos podem se tornar resultados positivos para as pequenas empresas. A empresa tem que saber usar de suas ferramentas para vencer a concorrência, portanto a formulação de estratégias de mercado é indispensável.

Conhecer a concorrência, os consumidores, os colaboradores e os fornecedores, por exemplo, é uma forma simples e essencial que deve fazer parte do planejamento, com isso, você tem uma visão ampla. A importância de saber qual e seu público alvo entra no planejamento estratégico, assim você abre um leque de oportunidades, para o crescimento e desenvolvimento no mercado. As atitudes mais corretas é a empresa ser aberta para críticas, pois a crítica muitas vezes ajuda a melhorar suas falhas para que não ocorra novamente, assim fazendo com que a empresa fique cada vez mais forte e mais segura de si, tornando-se diferenciada, pois são poucas que aceitam sugestões.

Com o estudo de caso percebe-se que realmente o planejamento antes da abertura de uma empresa é essencial para que consiga se manter no mercado, e que estratégias de mercado ajudam a se sobressair em relação a concorrência, e deve-se ter controle sobre as finanças da empresa, pois se forem mal administradas, pode haver o fechamento.

## REFERÊNCIAS

AZAMBUJA, Ana Lúcia de Quadros; SILVA, Andressa Guerrierida, Análise do Ambiente Externo. Disponível em: <[http://www.strategia.com.br/Alunos/2000-2/Analise\\_Ambiental/135/index.htm](http://www.strategia.com.br/Alunos/2000-2/Analise_Ambiental/135/index.htm)> Acesso em 23 de set. de 2016.

BORGES, Leandro, Como desenvolver uma matriz ou análise SWOT (FOFA). 2014 Disponível em: <<http://blog.luz.vc/o-que-e/como-desenvolver-uma-matriz-ou-analise-swot-fofa/>> Acesso em: 23 de set. de 2016

DE PAULA, Gilles B. Missão, visão, valores – A forma mais simples e poderosa de inspirar, motivar e engajar todos em sua empresa. 2015. Disponível em: <<http://www.treasy.com.br/blog/missao-visao-e-valores>> Acessado em: 21 de set. de 2016

DRUCKER, Peter. Introdução à administração. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

FERREIRA, Aurélio B. H. Miniaurélio: o dicionário de língua portuguesa. 6. ed. rev. atualiz. Curitiba: Positivo, 2004.]

GENTIL, Dudu. Planejamento estratégico: uma questão de sobrevivência e longevidade empresarial, 2007. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/planejamento-estrategico-uma-questao-de-sobrevivencia-e-longevidade-empresarial/13432/>> Acessado em: 16 set. 2016

HENRIQUE, Cláudio, Matriz SWOT (análise) – Guia completo. 2010 Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/matriz-swot-analise-guia-completo/>> Acesso em 23 de set. de 2016.

Instituto Brasileiro de Coaching. Definição e exemplos de visão de uma empresa, 2015. Disponível em: <<http://ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/definicao-e-exemplos-de-visao-de-uma-empresa/>> Acesso em: 23 de set. de 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Administração estratégica na prática: A competitividade para administrar o futuro das empresas. 8. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, Planejamento estratégico : conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2007.

PERADELLES, Marcella. A diferença entre o planejamento estratégico, tático e operacional. 2016 Disponível em: <<http://www.blogdaqualidade.com.br/a-diferenca-entre-o-planejamento-estrategico-tatico-e-operacional/>> Acessado em: 19, set. 2016

SANTOS, Sonia Helena. Como definir os valores de sua empresa. 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/como-definir-os-valores-da-sua-empresa>> Acessado em: 22 de set. de 2016

TOLEDO, Marcelo, Matriz de Ansoff: Desenhando sua estratégia de negócio. 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-a-matriz-de-ansoff-diz-sobre-a-sua-startup/82273/>> Acessado em: 27 de set. de 2016