

## Elaboração de um planejamento estratégico para uma prestadora de serviços do ramo de administração de condomínios em Luziânia/GO

### Preparation of a strategic planning for a service provider of the condominium administration branch in Luziânia/GO

Maria Eloisa Ferracin<sup>1</sup>  
Izabela Calegario Visentin<sup>2</sup>

297

**Resumo:** O planejamento estratégico vem conquistando cada vez mais seu espaço dentro das organizações, como uma ferramenta muito utilizada para o alcance do sucesso organizacional, uma vez que permite que pequenas e grandes empresas conquistem seus objetivos no mercado competitivo. A necessidade da inovação, de ser diferente e de superar a concorrência requer que as empresas deixem para trás ações improvisadas e se preocupem em planejar suas ações para que o resultado seja o pretendido. Este estudo teve a finalidade de elaborar uma proposta de planejamento estratégico para uma prestadora de serviços no ramo de administração de condomínios em Luziânia/GO, em virtude de a empresa não possuir planejamento e buscar a solução de todas as questões com base na experiência dos profissionais envolvidos. Para remodelar este cenário, foi desenvolvido uma proposta para definição da visão, valores, bem como a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), a missão, a matriz BSC (*Balanced Scorecard*) e a matriz BCG (*Boston Consulting Group*). Oferecendo à empresa novos planos, metas e objetivos para a saúde e crescimento da empresa.

**Palavras-Chave:** Estratégia; Planejamento; Planejamento Estratégico; Fases do Planejamento Estratégico.

**Abstract:** Strategic planning has increasingly conquered its space within organizations, as a widely used tool for achieving organizational success, since it has enabled small and large companies to achieve their goals in the competitive market. The need for innovation, to be

<sup>1</sup> Bacharel em Administração

<sup>2</sup> Doutorado em Administração (FUMEC). Mestrado em Administração (FPL). Pós-graduação (aperfeiçoamento) em Gestão de Sala de Aula em nível superior (UNIDESC). Pós-graduação (aperfeiçoamento) em Gestão Estratégica de Pessoas (UES). Pós-graduação (aperfeiçoamento) em Metodologia do Ensino Superior (UES). Graduação em Administração (Machado Sobrinho). Técnico em Informática Industrial. (CTU/UFJF). Professora de Administração (UNIDESC/TECSOMA/UNIPAC/INESC). Professora de Pós-graduação (UNIDESC/FCJP). Coordenadora de Administração/Ciências Contábeis e Secretariado Executivo (UNIDESC/UNIPAC). Membro do Banco de Avaliadores do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (BASIS) na categoria de Avaliador de Instituições de Educação Superior e de Cursos de Graduação. E-mail: izabela.calegario@unidesc.edu.br

Recebido em 25/02/2021

Aprovado em 17/04/2021

different and to overcome the competition requires that companies leave behind improvised actions and worry about planning their actions so that the result is the intended one. This study had the purpose of elaborating a strategic planning proposal for a service provider in the condominium management business in Luziânia/GO, due to the fact that the company does not have planning and seeks to resolve all issues based on the experience of the professionals involved. To remodel this scenario, a proposal was developed to define the vision, values, as well as the SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), the mission, the BSC matrix (Balanced Scorecard) and the BCG matrix (Boston Consulting Group). Offering the company new plans, goals and objectives for the company's health and growth.

**Keywords:** Strategy; Planning; Strategic Planning; Phases of Strategic Planning.

## INTRODUÇÃO

Com o crescimento do mercado competitivo e do avanço acelerado na tecnologia, cada vez mais as empresas estão sendo obrigadas a se renovarem para atenderem as necessidades e desejos de seus clientes. A partir disso, e pelo fato dos ambientes organizacionais mudarem com frequência, o planejamento estratégico também precisou passar por um processo de evolução, tornando-se uma ferramenta ainda mais valiosa dentro da administração (SACHUCK; TAKAHASHI; AUGUSTO, 2008).

A aplicação de ferramentas estratégicas dentro de uma empresa é indispensável, posto que são elas que auxiliam o desempenho e a permanência no mercado (DE MENDONÇA *et al.*, 2017). Na percepção de Oliveira (2007) o planejamento estratégico é utilizado para que medidas futuras sejam diferentes das passadas. O grande problema é que, muitas organizações desvalorizam a adoção de estratégias e planejamentos.

Para Stoner (1999) o planejamento é uma ferramenta que norteia o administrador a pensar de forma antecipada em suas atividades e metas, além de afirmar que suas práticas são baseadas em métodos ou fundamentos, e não por suposições, ficando claro que dessa forma se torna possível identificar sempre o melhor caminho para seguir e ter sucesso com os resultados.

Desta forma, o presente artigo tem como objetivo geral elaborar uma proposta de planejamento estratégico de modo a auxiliar uma prestadora de serviços do ramo de administração de condomínios localizada em Luziânia/GO.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Porter (1992, p. 22) afirma que “a estratégia de uma unidade empresarial é o caminho para a vantagem competitiva que determinará o seu desempenho”.

Seguindo esse pensamento, Ansoff (1979) um dos líderes da escola do planejamento, explica estratégia como um método de contato entre a empresa e seu ambiente.

De acordo com Müller (2014, p. 9)

Uma estratégia atua da seguinte forma: descreve como concretizar as metas e objetivos definidos para a empresa; leva em consideração os valores pessoais e sociais que cercam a empresa; orienta a alocação e o emprego dos recursos humanos e financeiros; cria uma vantagem de mercado sustentável, apesar da concorrência intensa e obstinada (MÜLLER, 2014, p. 9).

Ademais é importante ressaltar que apesar de serem remotamente distintos em suas estruturas, para que seja possível colocar as estratégias em ação é de suma importância que haja o planejamento antes de executá-las, portanto devem caminhar lado a lado para que o resultado seja atingido como previsto.

Para Ackoff (1979) planejamento é definido como um método cognitivo fruto da seleção da melhor alternativa existente, no qual se realiza antes de agir, dentro de um cenário futuro. Essa escolha parte do princípio em definir o melhor caminho para seguir buscando resultados positivos.

Oliveira (2007) caracteriza o planejamento de acordo com os níveis de decisão numa pirâmide organizacional, e os divide em três tipos: Planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

Maximiano (2004, p. 153-154) afirma que

Planejamento estratégico é o processo de definir a missão e os objetivos da organização, considerando as ameaças e oportunidades do ambiente e outros fatores [...] Planos táticos são elaborados para possibilitar a realização dos planos estratégicos [...] Planejamento operacional é o processo de definir meios para a realização de objetivos, como atividades e recursos (MAXIMINIANO 2004, p. 153-154).

Portanto, é importante que o planejamento seja compreendido e realizado da forma correta, pois, é a partir dele que tudo se inicia, é dele que surge o passo a passo de como alcançar determinado objetivo, e trata-se de um processo contínuo que necessita de constantes realimentações. Nada adiantará se o que for planejado não ser executado, acompanhado, controlado e corrigido quando necessário (PASTOR; STÁBILE; SILVA, 2015).

Segundo Taylor (1975) a ideia inicial do que seria e como funcionaria o planejamento estratégico, surgiu em meados dos anos 60, através de temáticas propostas pelo professor Igor Ansoff, pesquisador de *Stanford Research Institute* e consultor da *McKinsey Consulting Co.* Tais questões serviram como ponto de partida para o que hoje se tornou uma ferramenta indispensável dentro das empresas.

Kotler (1975) um dos inúmeros apoiadores do planejamento estratégico, o apresenta como um método gerencial capaz de determinar uma direção para que a organização siga, objetivando o envolvimento de todos do ambiente.

Ainda de acordo com o autor supracitado o “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado” (KOTLER, 1992, p. 63).

Em outras palavras Drucker (1977) define o planejamento estratégico como métodos que necessitam ser constantes, estruturados e ordenados para serem capazes de prever o futuro e assim reduzirem os riscos nas tomadas de decisão.

Sendo assim, reforça-se que um planejamento estratégico bem elaborado funciona como uma espécie de guia, sendo capaz de auxiliar a empresa a caminhar em direção ao sucesso. É importante lembrar, que, para que o planejamento seja realizado com êxito se faz necessário à união, comprometimento e dedicação de todos dentro da empresa, para que assim possam trabalhar em harmonia e alcançar todos os resultados esperados.

Apesar de se entender que existem diversas metodologias para o desenho de uma proposta de planejamento estratégico, para fins deste artigo a metodologia a ser utilizada será de Oliveira (2007).

Sendo assim, o autor define que para a sua metodologia “as fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico podem ser as seguintes: Diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos e controle e avaliação” (OLIVEIRA, 2007, p. 42).

Para Rojo; Couto (2008) o diagnóstico estratégico aponta qual a real posição de uma organização além de compor a primeira fase de um planejamento estratégico, e é a partir desse ponto que se cria a visão, os valores, a análise externa e interna da empresa e realiza a análise dos concorrentes.

Em seguida, como segunda fase do planejamento estratégico encontra-se a missão da empresa, “nesse ponto deve ser estabelecido à razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico” (OLIVEIRA, 2007, p. 50). Essa fase é subdividida em 05 etapas: estabelecimento da missão da empresa, dos propósitos atuais e potenciais, estruturação e debate de cenários, estabelecimento da postura estratégica, das macroestratégias e macropolíticas (OLIVEIRA, 2007).

Na terceira fase são estabelecidos os instrumentos prescritivos e quantitativos que pelo ponto de vista de Montenegro; De Carvalho; Da Rosa (2016) é a maneira de como se pretende

chegar em determinado cenário.

Em síntese, a última fase é tão importante quanto às demais, ela é classificada como o controle e avaliação, que segundo Alday (2000) denomina-se o controle estratégico, pois é nele que acontece o acompanhamento de todas as etapas anteriores, no sentido de fiscalizar o seu andamento e melhorá-lo caso necessário.

Portanto, para que a empresa consiga alcançar tudo o que foi proposto pelo planejamento estratégico, é necessário o cumprimento de todas as fases, otimizando cada etapa a fim de capacitar ainda mais a empresa, para que seja possível sua permanência no mercado.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa, pois para Silveira; Córdova (2009, p. 32)

Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009, p. 32).

Ainda de acordo com os autores supracitados “a pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais”.

Cujo método de pesquisa é o estudo de caso, definido como "uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos" (YIN, 2001, p.32).

Tem-se que a coleta de dados será por meio de dados primários visto que de acordo com Mattar (2001, p. 134) “dados primários são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento”.

E como técnica de coleta de dados, será utilizada a entrevista por ser um método de comunicação na qual, o entrevistador tem como propósito buscar algumas informações do entrevistado (HANGUETTE, 1997), sendo uma entrevista semiestruturada dado que “combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente

definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal” (BONI; QUARESMA, 2005, p. 75).

Para esta pesquisa ainda será utilizado como instrumento de coleta de dados o roteiro de entrevista, uma vez que o roteiro tem como função, além de coletar informações, nortear o pesquisador por um caminho de forma a interagir corretamente com o pesquisado (MANZINI, 2004).

Corroborando a abordagem da pesquisa para a análise dos dados, será utilizado a técnica de análise qualitativa por meio de análise de conteúdo, posto que Bardin (2011, p. 47) afirma ser “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

Seguindo os preceitos da Resolução 466/12 e zelando pelo compromisso com as diretrizes nacionais e internacionais, os métodos estabelecidos para a realização do presente artigo se basearam em pesquisas com seres humanos, logo, será necessário submetê-lo à um comitê de ética em pesquisa com seres humanos – CEP, os envolvidos foram selecionados, respeitando o caráter voluntário da pesquisa e assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido – TCLE, fornecido pelo pesquisador antes da coleta de dados.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A entrevista semiestruturada, com a proprietária da Fort Administração de Condomínios, aconteceu no dia 13 de outubro de 2020. A partir da coleta de dados, foi possível iniciar uma proposta de planejamento estratégico para a empresa.

Na percepção da proprietária não existe planejamento estratégico na empresa, embora seja reconhecida sua relevância e como essa ferramenta pode fazer a diferença quando o assunto é mercado competitivo. Tal fato corrobora a literatura no sentido de ser sabido que sem planejamento as empresas não chegam muito longe, visto que é necessário elaborar estratégias que envolvam a empresa como um todo, para posteriormente, e a partir da influência causada pelo processo de planejamento, as empresas sejam capazes de elevar seus resultados e diminuir suas deficiências (ARAUJO; RONCHETI, 2013).

Outro ponto levantado foi a visão e os valores da empresa. Informado que esses itens existem, porém, não estão normatizados e que precisam de ajustes; abaixo pode ser observado a visão e valores existentes e o que foi sugerido pela pesquisa

### Quadro 01: Visão e valores existentes x sugeridos

VISÃO	
EXISTENTE	SUGERIDA
Ser reconhecida como referência na administração condominial da cidade sede em Luziânia/GO.	Ser referência em administração de condomínios na Região Centro-Oeste do Brasil.
VALORES	
EXISTENTE	SUGERIDO
Responsabilidade com seus clientes na prestação de seus serviços; Compromisso para tomar as decisões que determinam o futuro de cada projeto realizado; Transparência para que na realização dos serviços propostos, o modo dele ser feito seja o mais claro possível, tanto para os clientes quanto para outros colaboradores; E a Confiança, onde a empresa passa para os clientes tanto na hora dos serviços quanto na entrega de resultados.	Ter responsabilidade e compromisso com seus clientes, além da transparência, ética e honestidade

Fonte: Elaborada pela autora (2020)

Para que a referida pesquisa pudesse trazer um olhar lógico da sequência indicada para o planejamento estratégico, além da entrevista foram também realizadas observações na empresa para a elaboração da matriz SWOT - pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças; E sugerida a seguinte matriz SWOT

Quadro 02: Matriz SWOT na Fort

<p><b>FORÇAS</b></p> <p>Experiência no mercado; Profissionais graduados; Bom relacionamento interpessoal; Sistema online e com recursos exclusivos; Colaboradores sempre em busca de conhecimento.</p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Grande número de condomínios construídos e em construção – Residenciais e comerciais; Criação de Associações no Lago Corumbá; Clientes insatisfeitos com a atual gestão.</p>
<p><b>FRAQUEZAS</b></p> <p>Equipe reduzida; Pouca divulgação; Pequena carteira de clientes; Não possui capital de giro;</p>	<p><b>AMEAÇAS</b></p> <p>Aumento de empresas concorrentes; Mercado em constante crescimento; Crise na economia do país; Prática de preços baixos pelos concorrentes; Mercado corruptível.</p>

Fonte: Elaborada pela autora (2020)

Quando abordado o assunto concorrentes, a empresária destacou a presença de 03 (três) concorrentes. O concorrente 01 da cidade de Luziânia, o concorrente 02 da cidade de

Valparaíso de Goiás e o concorrente 03 de Brasília. A empresária, no entanto, não conseguiu identificar todas as estratégias utilizadas por seus concorrentes, porém, relatou que os concorrentes 01 e 02 ao se inserirem no mercado normalmente cobrem o preço de qualquer oferta, não seguindo assim uma tabela de preço. E o concorrente 03 utiliza-se de métodos não muito éticos ao contactar a empresa contratada, envolvendo por vezes os síndicos.

Outro item questionado foi relativo a definição da missão. Na empresa estudada a missão encontra-se na mesma situação que a visão e os valores. Ou seja, existe, não está normatizada e precisa de ajustes; abaixo segue um quadro comparativo da missão existente e sugerida.

Quadro 03: Missão existente x sugerida

MISSÃO	
EXISTENTE	SUGERIDA
Proporcionar uma gestão administrativa eficiente e transparente para síndicos e condomínios, trazendo soluções com qualidade, confiabilidade e custos adequados a cada condômino.	Trazer soluções para a gestão condominial, através de um trabalho sério e transparente para síndicos e condôminos.

Fonte: Elaborada pela autora (2020)

Ao ser questionada sobre possíveis diferenciais da empresa, relata que o maior diferencial, em sua percepção, refere-se ao atendimento personalizado com o uso da tecnologia como ferramenta de trabalho, e não como substituição de pessoas, além de uma cobrança administrativa eficaz. Para que uma empresa possa se manter no mercado, ela necessita de clientes e os clientes estão cada vez mais exigentes e buscando por empresas que apresentam um diferencial.

Ainda, ao questionar a proprietária sobre os serviços oferecidos pela empresa, foram relatados diversos, e a partir desses relatos foi sugerido a seguinte matriz BCG

Quadro 04: Matriz BCG na Fort

		PARTICIPAÇÃO RELATIVA NO MERCADO	
		ALTA	BAIXA
CRESCIMENTO DE MERCADO	ALTO	ESTRELA Constituição de condomínios e associações; Assessoria jurídica; Auditoria contábil.	PONTO DE INTERROGAÇÃO RH – Terceirização
	BAIXO	VACA LEITEIRA	ABACAXI

	Emissão de boletos e cobrança; Administração de condomínios e associações.	Síndico profissional.
--	---	-----------------------

Fonte: Elaborada pela autora (2020)

Toda organização, seja ela pública ou privada, tem necessidade de planos, metas e objetivos, sejam eles de curto ou longo prazo. Para Costa (2007) os objetivos e metas orientam o andamento do planejamento estratégico propondo grandes desafios, uma vez que, quanto maior e arriscado forem os objetivos e metas, mais desafiador o planejamento. Enquanto que “Um plano é um esboço para a realização da meta” (DAFT, 2005, p.152). Ao questionar a proprietária sobre planos, metas e objetivos, tanto de curto quanto de longo prazo foi informado que a FORT possui de “certa forma” planos, mas que não foram esboçados de forma burocrática e que ainda são ideias que não entraram tampouco saíram do papel. Entendendo que uma parte relevante do planejamento estratégico é a definição de planos, metas e objetivos foram sugeridos os seguintes

Quadro 05: Planos x metas x objetivos

<b>PLANOS</b>	Ter contator próprio; Ter advogado próprio.
<b>METAS</b>	Abertura de uma filial; Aumentar em 30% o faturamento.
<b>OBJETIVOS</b>	Por já ser uma empresa do setor imobiliário, transformar o escritório também em imobiliária; Expandir a cobrança.

Fonte: Elaborada pela autora (2020)

Como complemento, foi sugerido a empresa a seguinte matriz BSC

Quadro 06: Matriz BSC na Fort

<b>FINANCEIRO</b> Capital de giro.	<b>DO CLIENTE</b> Estratégia de venda e captação de novos clientes.
<b>DOS PROCESSOS INTERNOS</b> Implementação de padrões; Realizar a divisão por setores.	<b>DA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO</b> Criação de um aplicativo; Ativação do site; Realização de uma pós em auditoria.

Fonte: Elaborada pela autora (2020)

Ainda foi questionado a proprietária qual o principal desafio a empresa tem

enfrentado. Foi respondido que de “certa forma” haviam retornado para a pergunta inicial que versava sobre a falta de um planejamento estratégico. Foi dito ainda que se fazia necessário criar ferramentas para desenvolver o planejamento estratégico e realmente executá-lo, até pelo fato da proprietária da empresa ser uma analista administrativa, conhecer sobre a administração e saber que não basta só a parte teórica se não é colocado em prática.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visto que a pesquisa se propôs elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a Fort Administração de Condomínios, a proposta foi elaborada e entregue a organização. Pode-se dizer que a pesquisa foi dividida em duas etapas: Para a consecução da primeira etapa foi realizado uma pesquisa bibliográfica acerca do tema estratégia, planejamento, planejamento estratégico e suas fases. Para a segunda etapa foi realizado a entrevista com a proprietária da empresa, além das observações que serviram de complemento para a coleta de dados da pesquisa. A partir de toda essa estrutura espera-se que a organização utilize o planejamento de forma estratégica, a fim de alcançar seus objetivos e metas.

## REFERÊNCIAS

ACKOFF, R.L. **Planejamento empresarial**. Trad. Marco Túlio de Freitas. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.

ALDAY, Hernan E. C. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica**. Revista da FAE, v. 3, n. 2, 2000.

ANSOFF, H. I. *Strategic management*. London: Macmillan, 1979.

ARAUJO, Gislaíne Santos de; RONCHETI, Mônica Rafaeli Casado. **Administração estratégica: elementos para implantação do planejamento estratégico nas organizações**. FACIDER-Revista Científica, v. 3, n. 3, 2013.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2011.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**. Em Tese, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

COSTA, E. A., **Gestão estratégica: Da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007, 424p.

DAFT, Richard L. **Administração**/ Richard L. Daft; [tradução Robert Brian Taylor]. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

DE MENDONÇA, Sandro Augusto Teixeira; RUZZÃO, Ana Paula de Almeida; DOS SANTOS, Jéssica Emily; AZADINHO, Liliane ZIM. **O planejamento estratégico como ferramenta**: um estudo sobre a eficiência das micro e pequenas empresas brasileiras. *Administração de Empresas em Revista*, v. 16, n. 17, p. 50-68, 2017.

DRUCKER, P. F. **Administração lucrativa**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. 5a edição. Petrópolis: Vozes, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MANZINI, Eduardo José. **Entrevista semi-estruturada**: análise de objetivos e de roteiros. *Seminário internacional sobre pesquisa e estudos qualitativos*, v. 2, p. 10, 2004.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru, **Fundamentos de Administração**, São Paulo: Atlas, 2004.

MONTENEGRO, Andrezza. DE CARVALHO, Mauricio N. M. DA ROSA, Flavia S. **Plano estratégico de gestão de ativos**: etapas para implantação da norma abnt iso 55001: 2014. *Anais do salão internacional de ensino, pesquisa e extensão*, v.7.2, 2016.

MÜLLER, C. José. **Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos**: Uma Integração Necessária. São Paulo: Ed. Atlas S.A. 2014. 224 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. 23. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2007.

PASTOR, C. S. STÁBILE, S. SILVA, L. A. M. **A importância do planejamento estratégico no ambiente organizacional**: um estudo sobre as dificuldades de gestão. p. 16, 2015.

PORTER, M.E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ROJO, Cláudio A. COUTO, Eder R. **Diagnóstico Estratégico Com Utilização Integrada das 5 Forças de Porter, Análises SWOT e BSC em um Atelier de Alta Costura**. *Revista TECAP*, n. 2, v.2, 2008.

SACHUCK, M. I., TAKAHASHI, L. Y. e AUGUSTO, C. A. **Impactos da inovação tecnológica na competitividade e nas relações de trabalho**. *CADERNO DE ADMINISTRAÇÃO*. v. 16, n.2, p. 57-66, jul./dez. 2008.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

SILVEIRA, Denise T. CÓRDOVA, Fernanda P. **A Pesquisa Científica**. Métodos de Pesquisa, Rio Grande do Sul, ed. 1, p.31-42, 2009.

TAYLOR, B. Strategies for planning. **Long Range Planning**, Elmsford, p.27-40, Aug. 1975.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.