

PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA REVENDA DE AUTOMÓVEIS

Sirnei César Kach¹
Felipe Bortoli²
Marcela Soares³

RESUMO

As constantes alterações de mercado levam muitas empresas ao declínio por não estarem preparadas para tomar decisões robustas e eficazes de modo a contornar situações desfavoráveis inerentes ao seu mercado de atuação. Para contornar esta situação, as empresas de todos os ramos têm buscado por ferramentas ou metodologias que possam lhe auxiliar a preparar-se para eventuais situações como esta, evitando que percam sua posição no mercado. Dentre estas ferramentas e metodologias, está a elaboração de planejamento estratégico. Objetiva-se neste estudo propor a estruturação do planejamento estratégico para uma revenda de automóveis. Para alcançar este objetivo, foi estruturada uma proposta com procedimentos de trabalho para implementação no longo prazo, revisão da literatura, brainstorming, coleta e análise dos dados disponibilizados pela empresa e estruturação do planejamento que podem ser alinhado através de ferramentas como SWOT, GUT e BSC, não necessariamente todas, quando evidenciará sua implementação. Como resultados obtidos com o presente trabalho tem-se a estruturação do planejamento estratégico da revenda de automóveis, gerando uma visão clara do futuro do negócio, correta administração dos recursos, resultantes de uma melhor organização e controle de dados. A implementação desta proposta de estruturação de planejamento estratégico deverá resultar em uma melhoria da qualidade dos produtos e serviços prestados, além de um diferencial competitivo que lhe colocará a frente dos concorrentes. Portanto, conclui-se que o presente trabalho tem um elevado potencial no sentido de organizar a estrutura da empresa e favorecer o crescimento em termos de rentabilidade e carteira de clientes a partir de um médio prazo.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. SWOT. Balanced Scorecard.

¹Sirnei César Kach, Me, coordenador de curso e professor na FAHOR (Faculdade Horizontina) kachsirneic@fahor.com.br ; ²Felipe Bortoli, engenheiro de produção e empresário

felipe.bortoli@icloud.com . ³Marcela Soares, engenheira de produção e mestranda na Unisinos
marcela_soares23@hotmail.com

Introdução

O gerenciamento desta mudança pode ser realizado utilizando metodologias como o planejamento estratégico baseado em ferramentas específicas, observando os aspectos presenciados no passado e que possam interferir no futuro do negócio, visando seu crescimento. O objeto de estudo deste trabalho é uma revenda de automóveis, localizada na cidade de Santa Rosa - RS.

A empresa que possui 14 anos de mercado e busca aplicar ferramentas de gestão que permitam entender o seu atual cenário em meio à competitividade, estabelecendo metas para o futuro, visando expandir seus negócios e garantir sua sobrevivência no atual contexto econômico do país.

Neste sentido, a empresa pretende buscar uma alternativa estratégica para diferenciar-se da concorrência, em atendimento, qualidade nos produtos, garantia e pós-vendas.

2 Desenvolvimento

A definição do problema de pesquisa foi realizada tendo em vista a importância do planejamento estratégico para enfrentar os desafios empresariais, diferenciar-se no mercado e expandir os negócios, facilitando o gerenciamento da mudança (SOUZA e QUALHARINI, 2007).

Considerando que a empresa deste estudo não possui um planejamento estratégico atualmente e busca ser ágil e flexível na oferta de produtos e serviços visando seu crescimento, o problema desta pesquisa consiste em: “Como a proposta de estruturação do planejamento estratégico, se implementado no longo prazo, contribuirá com o crescimento e sobrevivência da empresa?”

Este estudo justifica-se também pela possibilidade de servir como base para implantação em outras empresas, bem como para auxiliar acadêmicos e profissionais que venham a interessar-se pelo tema.

O objetivo geral deste trabalho foi definido com base na análise da situação atual da empresa e consiste em propor a estruturação de um planejamento estratégico para uma revenda de automóveis.

Para atender ao objetivo geral, foram definidos os objetivos específicos:

- realizar um estudo teórico sobre os conceitos, etapas e ferramentas relacionados ao planejamento estratégico;
- analisar o cenário no qual a empresa está inserida, através da aplicação da matriz SWOT;
- propor missão, visão e valores para a organização;

3 Revisão da literatura

3.1 Sistema de gestão

Para Chiavenato (2004), o planejamento deve ser a primeira ação em uma organização, visto que servirá de base para as outras funções. Além disso, salienta que o planejar envolve saber organizar, dirigir e controlar as atividades de uma organização.

O segundo conceito trata da estratégia, a qual segundo Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), é um conjunto de decisões que englobam os recursos necessários para alcançar os objetivos estabelecidos, considerando os avanços econômicos, políticos e tecnológicos.

As estratégias gerais devem ser selecionadas e desenvolvidas. Depois, devem ser tomadas decisões específicas a respeito do papel das diversas linhas de negócios da organização e quantos recursos serão alocados entre eles (CERTO; PETER, 1993).

Oliveira (1998) justifica a necessidade de estabelecer um planejamento estratégico sustentável e dinâmico, onde todas as etapas e formas de implementação estejam claras. Assim, é preciso que o setor responsável pelo planejamento estratégico esteja adequadamente estruturado, que sejam compreendidos a importância e o significado de planejar e que todas as partes envolvidas sejam consideradas.

3.2 Definição de negócio

Conforme Sampaio (2004), não se deve definir o negócio apenas com base no produto ou serviço ofertado uma vez que limita a análise das oportunidades e encobre as ameaças existentes, não permitindo uma visão ampla do ambiente.

Também, a definição de negócio deve ter seu foco indispensavelmente dirigido ao cliente, uma vez que seus produtos e serviços são direcionados ao mercado consumidor e sem eles não haveria razão para a existência de seu negócio (VALADARES, 2002).

3.3 Definição da missão e visão

A missão é explicada por Chiavenato e Sapiro (2009), como sendo a determinação, delimitação da finalidade e abrangência da organização em termos de produtos e serviços. Em outras palavras, determina a razão de existir da empresa, sua contribuição e compromisso com a sociedade.

De acordo com Oliveira (2005), a visão demonstra as expectativas e desejos da alta administração com relação ao que a empresa quer ser. Para Martins (2007), é definida de forma ampla e tende a provocar inspiração na organização.

3.4 Objetivos

Objetivos são definidos como os resultados que a empresa deve alcançar, em um determinado prazo, para consolidar sua visão e ser competitiva no ambiente tanto no cenário atual como no futuro (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

3.5 Matriz SWOT

A Matriz SWOT é uma ferramenta que tem por intuito auxiliar a elaboração do planejamento estratégico da organização, avaliando as oportunidades e ameaças (BONFIM, 2012), que são obtidas através da análise do ambiente interno e externo, os pontos fortes e fracos.

Figura 1: Matriz SWOT

FATORES INTERNOS (controláveis)	FATORES EXTERNOS (incontroláveis)
STRENGTH (FORÇAS)	OPPORTUNITIES (OPORTUNIDADES)
<p>Características internas da empresa que representam vantagens competitivas sobre seus concorrentes ou uma facilidade para atingir os objetivos propostos. Deve responder as seguintes questões:</p> <ul style="list-style-type: none"> - O que você, sua empresa e equipe fazem bem? - Que recursos especiais você possui e pode aproveitar? - Quais são os seus diferenciais? - O que a concorrência, a equipe, os clientes e os fornecedores acham que você faz bem? 	<p>Situações positivas do ambiente externo que permitem à empresa alcançar seus objetivos ou melhorar sua posição no mercado. Deve responder as seguintes questões:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quais são as oportunidades externas que você pode identificar? - O que seu cliente deseja e precisa que pode servir como oportunidade de negócio? - Como agregar valor ao seu produto e ao seu serviço? - Que tendências você pode aproveitar a seu favor?
WEAKNESS (FRAQUEZAS)	THREATS (AMEAÇAS)
<p>Fatores internos que colocam a empresa em situação de desvantagem frente à concorrência ou que prejudicam sua atuação no ramo escolhido. Deve responder as seguintes questões:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No que você precisa ficar atento? - O que precisa melhorar? - Onde deve se blindar? - Onde possui menos recursos que os demais? - Quais são suas fraquezas identificadas pelos outros? 	<p>Situações externas nas quais se têm pouco controle e que colocam a empresa diante de dificuldades, ocasionando a perda de mercado ou a redução de sua lucratividade. Deve responder as seguintes questões:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que ameaças (leis, regulamentos, concorrentes) podem lhe prejudicar? - Qual o ponto forte do seu concorrente que pode ser uma ameaça para você? - Quais as estratégias e diferenciais dos seus concorrentes?

Fonte: adaptado de Bonfim, 2012

Conforme Bonfim (2012), através da matriz SWOT, conforme exemplo da Figura 1 é possível obter informações relacionadas ao ambiente interno e externo.

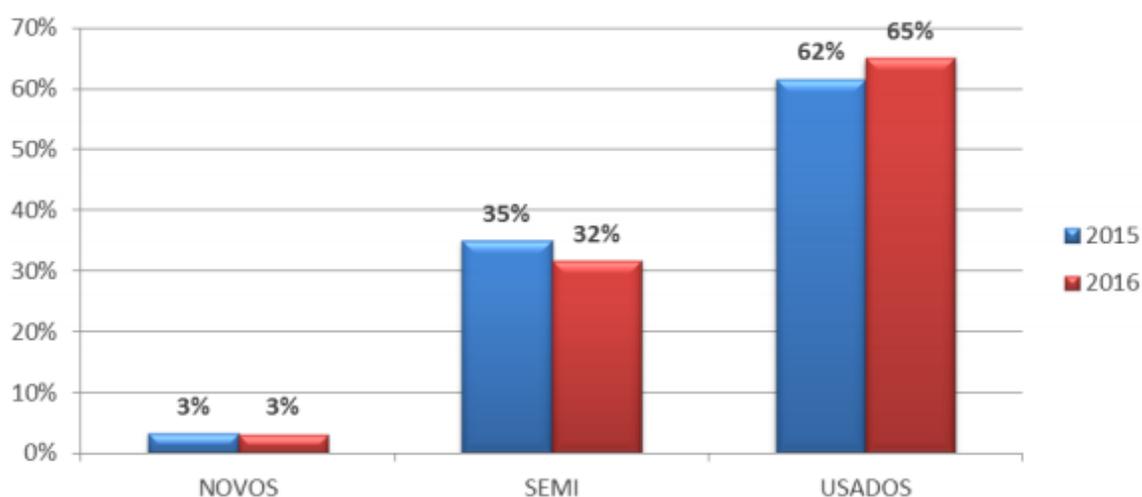
3.6 Descrição da amostra

Atualmente o montante anual de vendas é de 120 veículos, sendo em sua grande maioria veículos usados e seminovos.

As vendas em 2016 com 20 veículos seminovos, 41 veículos usados e 2 veículos novos até o mês de julho, evidenciando a tendência de atingir ou superar o total de vendas do ano anterior.

Uma comparação entre as vendas realizadas em 2015 e 2016 (de janeiro a julho) pode ser representada de maneira mais clara na figura 2.

Figura 2: comparativo de vendas

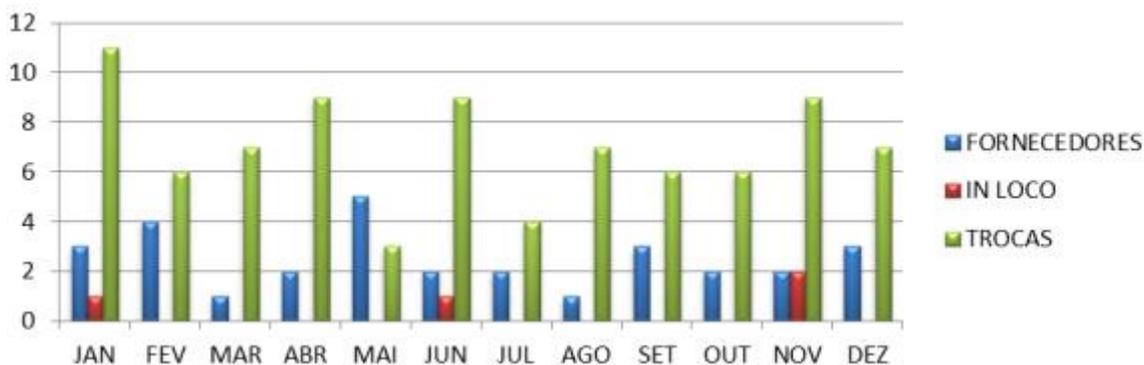


Fonte: o autor

A partir da análise do gráfico da Figura 2, evidenciou-se que o maior percentual de vendas da empresa é representado pela venda de automóveis usados (acima de 60% do total de vendas), seguido por seminovos (cerca de 30% das vendas) e em uma menor representatividade, os automóveis novos (3% do total de vendas).

Com relação às compras, a empresa trabalha com cinco fornecedores qualificados e com uma sólida parceria. Além disso, ocorre também o processo de compra e troca de veículos de clientes novos e antigos na própria empresa. As Figuras 2 e Figura 3 representam o gráfico do montante das compras de fornecedores e advindas do processo de compra e troca com clientes nos anos de 2015 e 2016, respectivamente.

Figura 3: gráfico de compras

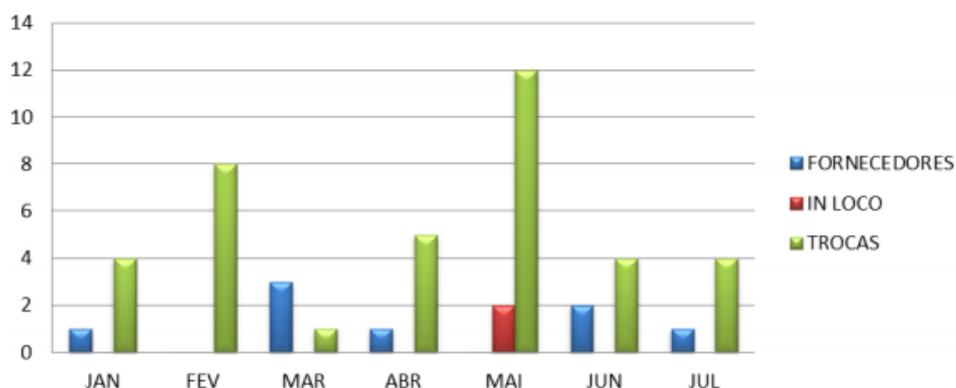


Fonte: o autor

A Figura 3 representa o gráfico da quantidade total de compras no ano de 2015, sendo proveniente de fornecedores, um total de 30 carros, compras in loco de 04 carros e advinda de trocas um total de 84 carros, sendo um total de 118 automóveis.

A Figura 4 representa o total de compras durante o ano de 2016.

Figura 4: compras em 2016



Fonte: o autor

O gráfico mostrado na Figura 4 representa as compras do período do mês de janeiro a julho de 2016, sendo proveniente de fornecedores um total de 8 veículos, compras in loco de 2 veículos e advinda de trocas 38 veículos, totalizando 48 automóveis.

Baseando-se no apresentado, é possível perceber que a empresa não atua na eliminação de suas ameaças e na análise das oportunidades de uma maneira estruturada e focada no ambiente ao qual está exposto, assim como não possui planos de ação que lhe auxiliem na melhoria contínua de seu negócio.

4. Metodologia

A metodologia é definida como um conjunto de métodos, técnicas e ferramentas que são utilizados para alcançar um objetivo, delineando o que e como deve ser feito em cada momento (PRADO, 2004).

Baseando-se nas técnicas adotadas, definiu-se a metodologia da pesquisa-ação para a elaboração deste trabalho de conclusão de curso, visto que segundo Cerro, Bervian e Silva (2007), pesquisa ação é uma forma de investigação-ação que se utiliza de várias técnicas de pesquisas integradas para informar à ação que se decide tomar para melhorar a prática.

5. Discussão de resultados

5.1 Definição do negócio

A definição do negócio da empresa foi possível através do embasamento teórico disponível na literatura e por meio de reuniões com o dono da empresa, ficando assim estabelecido: “Nosso negócio é oferecer automóveis novos, seminovos e usados com qualidade e bom atendimento, buscando a satisfação e fidelização de seus clientes”.

5.2 Missão e visão

A missão da empresa foi estabelecida através do mesmo critério utilizado anteriormente, de modo a intensificar a confiança dos clientes. Fica estruturada da seguinte maneira: "Vender automóveis novos, seminovos e usados, visando o desenvolvimento da empresa e a satisfação de nossos clientes."

A mesma técnica adotada anteriormente permitiu definir a visão da empresa, de modo que se tenha um objetivo de onde se quer chegar estabelecido da seguinte maneira: "Ser uma revenda referência no segmento automotivo, através de um portfólio diversificado, buscando a expansão do negócio."

5.3 Valores

Tendo em vista que os valores retratam os princípios da empresa, estabeleceram-se como valores: "Transparência, honestidade e integridade."

5.4 Análise do ambiente externo

Através de um brainstorming foi possível identificar as oportunidades e ameaças mostradas na Figura 5.

Figura 5: ambiente externo

AMBIENTE EXTERNO: LISTA DE PONTOS IDENTIFICADOS NO BRAINSTORMING	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none">- Mercado consumidor;- Novos clientes;- Aumento do poder de compra das classes menos favorecidas;- Utilizar o bom reconhecimento que a Santa Rosa Veículos possui na cidade e na região;- Novos produtos;- Financiamentos facilitados;	<ul style="list-style-type: none">- Maior evolução e desenvolvimento dos concorrentes;- Redução de créditos para financiamentos;- Quantidade de concorrentes;- Crises econômicas;- Aumento da inadimplência;- Poucos fornecedores;

Fonte: o autor

A análise do quadro na Figura 5, permite visualizar as oportunidades da empresa que são as situações externas ou tendências que permitem alcançar os objetivos com mais facilidade como já descrito por Wright, Kroll e Parnell (2000).

Logo após, considerando a probabilidade de sucesso e atratividade das oportunidades estabeleceu-se a priorização das mesmas, conforme a Figura 6.

Figura 6: priorização de oportunidades

		Probabilidade de Sucesso	
		<i>Alta</i>	<i>Baixa</i>
Atratividade	<i>Alta</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado consumidor; - Novos clientes; - Novos produtos; - Financiamentos facilitados; 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento do poder de compra das classes menos favorecidas;
	<i>Baixa</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar o bom reconhecimento que a Santa Rosa Veículos possui na cidade e na região; 	

Fonte: o autor

A análise da Figura 6 permite destacar como principais fatores de atratividade e sucesso o mercado consumidor, os novos clientes, novos produtos e facilidade em adquirir 38 financiamentos devido às boas parcerias que a empresa estabeleceu ao longo dos anos de atuação.

Para as ameaças, a priorização considera gravidade e ocorrência, conforme a pode-se identificar na Figura 7.

Figura 7: priorização das ameaças

		Probabilidade de Ocorrência	
		<i>Alta</i>	<i>Baixa</i>
Gravidade	<i>Alta</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Quantidade de concorrentes; - Crises econômicas; - Diminuição do número de clientes; - Aumento da inadimplência; 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior evolução e desenvolvimento dos concorrentes; - Redução de créditos para financiamentos; - Poucos fornecedores;
	<i>Baixa</i>		

Fonte: o autor

A partir da análise da Figura 7, percebe-se que o aumento da concorrência, as crises econômicas que restringem o número de clientes e aumentam a ocorrência de inadimplência, são os fatores de maior gravidade e ocorrência.

5.5 Análise do ambiente interno

A análise do ambiente interno da empresa seguiu o mesmo critério da análise do ambiente externo. Realizou-se uma reunião onde foi estabelecido que os dados a serem coletados, seriam os fatores que influenciam a empresa em seus processos internos, ou seja, “do portão pra dentro”.

Figura 8: forças e fraquezas

AMBIENTE INTERNO: LISTA DE PONTOS IDENTIFICADOS NO BRAINSTORMING	
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none">- Qualidade dos automóveis oferecidos aos clientes;- Parcerias comerciais;- Credibilidade;- Bom atendimento aos clientes, atendimento diferenciado;- Vasta experiência no ramo de atuação;- Bom relacionamento com clientes, fornecedores;- Fidelização dos clientes;- Ética;- Boa diversidade de automóveis;- Preços competitivos com os do mercado;- Honestidade.- Fornecedores confiáveis;- Boa localização;- Bom relacionamento com o cliente e fornecedor.	<ul style="list-style-type: none">- Falta de planejamento estratégico;- Falta de marketing;- Gestão financeira;- Falta de um programa de qualidade;- Espaço físico pequeno;- Diminuição do número de clientes;

Fonte: o autor

Na análise interna, o brainstorming gira em torno das forças e fraquezas, diferente da análise externa, que considera oportunidades e ameaças. Ainda na análise do ambiente interno, foram verificados os dados de custos fixos e variáveis, o ticket médio das vendas e o lucro líquido anual da empresa.

5.6 Elaboração da matriz SWOT

A elaboração da matriz SWOT ocorre através da união dos itens mais relevantes observados na análise dos ambientes interno e externo da empresa estudada. Para entender o grau de relevância dos itens que estruturam a matriz, foi estabelecida uma análise,

considerando a matriz GUT, através da qual se obteve os seguintes índices de priorização para forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Figura 9: priorização das forças

FORÇAS - FATORES INTERNOS				
Item	Gravidade	Urgência	Tendência	Pontuação
Qualidade dos automóveis oferecidos aos clientes;	5	3	1	15
Credibilidade;	5	5	1	25
Bom atendimento aos clientes/ atendimento diferenciado;	5	5	1	25
Vasta experiência no ramo de atuação;	5	3	1	15
Bom relacionamento com clientes, fornecedores;	5	4	1	20
Fidelização dos clientes;	5	5	1	25
Ética;	5	5	1	25
Boa diversidade de automóveis;	5	3	1	15
Preços competitivos com os do mercado;	5	4	1	20
Boa localização	5	5	1	25
Parcerias comerciais	4	3	1	12
Fornecedores confiáveis	5	3	1	15
Honestidade	5	5	1	25

Fonte: o autor

Com relação às forças, a Figura 9 permite visualizar que a empresa destaca-se através dos itens que apresentaram maior pontuação, como credibilidade, bom atendimento aos clientes/atendimento diferenciado, fidelização dos clientes, ética, boa localização e honestidade, bem como bom relacionamento com fornecedores e clientes.

Já a Figura 10, mostra a priorização das fraquezas.

Figura 10: priorização das fraquezas

FRAQUEZAS - FATORES INTERNOS				
Item	Gravidade	Urgência	Tendência	Pontuação
Falta de planejamento estratégico;	5	5	1	25
Falta de marketing;	5	2	1	10
Gestão financeira;	5	4	1	20
Redução do número de clientes;	5	5	1	25
Falta de um programa de qualidade;	4	4	1	16
Espaço físico pequeno.	5	3	1	15

Fonte: o autor

Quanto às fraquezas da empresa, mostradas na Figura 10, alguns fatores precisam de atenção especial, dentre eles podemos citar, com maior pontuação determinada pela matriz GUT: a falta de um planejamento estratégico, redução do número de clientes e falta de uma gestão financeira.

Com relação ao ambiente externo, o empresário precisa utilizar as oportunidades identificadas na Figura 11, para alavancar seu negócio, visto que há possibilidade de desenvolver novos clientes utilizando o reconhecimento da empresa no mercado, além de estabelecer parcerias comerciais e facilidade de financiamento aos clientes interessados.

Figura 11: oportunidades de fatores externos

OPORTUNIDADES - FATORES EXTERNOS				
Item	Gravidade	Urgência	Tendência	Pontuação
Mercado consumidor;	5	3	1	15
Novos clientes;	5	3	1	15
Aumento do poder de compra das classes menos favorecidas;	4	3	1	12
Utilizar o bom reconhecimento que a loja possui na cidade e região;	4	4	1	16
Novos produtos;	4	4	1	16
Financiamentos facilitados.	4	3	1	12

Fonte: o autor

Em contraponto as oportunidades mostradas na Figura 11, a análise da Matriz SWOT, considera ainda as ameaças, mostradas na Figura 12, que são enfrentadas pela empresa. Estas foram priorizadas da seguinte maneira: redução de créditos para financiamentos, seguido de crises econômicas e existência de poucos fornecedores.

Figura 12: ameaças de fatores externos

AMEAÇAS - FATORES EXTERNOS				
Item	Gravidade	Urgência	Tendência	Pontuação
Maior evolução e desenvolvimento dos concorrentes;	3	2	1	6
Redução de créditos para financiamentos;	5	5	1	25
Quantidade de concorrentes;	3	3	1	9
Crises econômicas;	5	4	1	20
Aumento inadimplência;	5	3	1	15
Poucos fornecedores.	5	4	1	20

Fonte; o autor

Concluindo, foi identificado que as principais forças da empresa relacionam-se com o tempo de existência da mesma, o que lhe permitiu conquistar os clientes pela credibilidade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos, ligados à ética e honestidade na realização dos negócios. Aliado as forças estão as oportunidades que a empresa tem para alavancar seu negócio, a qual está intrinsecamente relacionada à abertura de novos mercados e a consequente captação de novos clientes.

Quanto à avaliação das fraquezas, evidenciou-se uma fragilidade da empresa por não apresentar processos estruturados e um banco de dados consolidados, consequências da falta de um planejamento estratégico, gestão financeira, gestão da qualidade e um plano de marketing. Com relação às ameaças externas ao negócio, em suma referem-se principalmente a um mercado instável devido a constantes crises econômicas, o que aumenta o nível de inadimplentes.

Conclusão

A implementação de um planejamento estratégico é importante para uma revenda de automóveis por garantir uma consolidação de dados que podem ser utilizados para garantir tomadas de decisão coerentes com o cenário atual da empresa e sua perspectiva de futuro. A falta de um planejamento estratégico faz com que a empresa sofra com alterações no mercado, induzindo-a a agir por improviso e intuição, muitas vezes distanciando-a do atendimento ao seu objetivo e colocando em risco sua permanência no mercado. Este trabalho limita-se a uma proposta de estruturação de um planejamento estratégico, não sendo objeto de estudo a sua implementação, devido se tratar de uma proposta de longo prazo. Porém, ao concluir a estruturação deste planejamento, é possível garantir a empresa de venda de veículos, que a implementação do mesmo diminuirá as

margens de risco na tomada de decisão anteriormente baseada apenas no “feeling” da direção.

Quando ocorrer de forma efetiva a implementação desta proposta, certamente proporcionará um diferencial competitivo perante seus concorrentes ao passo em que estará contando com uma missão, visão e valores bem estruturados, assim como terá metas e objetivos bem definidos e também um plano de ação que lhe direcionará para as ações a serem tomadas de modo a alcançar seus objetivos.

Além disso, contará com um maior e melhor controle financeiro, bem como uma melhor estratégia de marketing e divulgação de sua marca. Por se tratar de um projeto de longo prazo, proporcionará novas pesquisas, que poderão analisar o processo de implementação do planejamento estratégico proposto e também uma análise dos resultados obtidos após a adoção deste, de modo a comprovar a sua viabilidade para vendas de automóveis. Sugere-se uma sequência de estudos e melhoria de resultados.

Bibliografia

BONFIM, T. B. de S., Elaboração de um planejamento estratégico utilizando a ferramenta Balanced Scorecard em uma empresa de construção civil. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Engenharia Civil) – Universidade Estadual de Feira de Santana, Feira de Santana-BA. 2012.

CARAVANTES, G. R.; PANNO C. C.; KLOECKNER M. C. ADMINISTRAÇÃO: Teorias e Processo. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2005.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CERVO, A. L; BERVIAN, P. A; SILVA, R. da. Metodologia científica. São Paulo. Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, I. Administração estratégica em busca do desempenho superior: uma abordagem além do balanced scorecard I. São Paulo: Saraiva 2003.

CHIAVENATO, I. SAPIRO, A. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 3. ed Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 430 p.

MARTINS, M. A. P. Gestão Educacional: Planejamento Estratégico e Marketing. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 12. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. Planejamento estratégico, conceitos, metodologias e práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PRADO, D. Planejamento e controle de projetos. Nova Lima: INDG, 2004.

SAMPAIO, C. H. Planejamento estratégico. 4. ed. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2004.

SOUZA, W; QUALHARINI, E. O planejamento Estratégico nas micro e pequenas empresas. Disponível em: . Acesso em: 25 out. 2012.

THIOLLENT, M. Metodologia da pesquisa-ação. São Paulo: Cortez, 2007.

VALADARES, M. C. B. Planejamento estratégico empresarial, Editora Qualitymark, 2002.

VASCONCELOS FILHO, P.; PAGNOCELLI D. Construindo estratégias para vencer. 7. ed. Rio de Janeiro. Campus, 2001.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J.. Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.