

ANÁLISE E APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA ACADEMIA DE MUSCULAÇÃO EM ITACOATIARA – AM

Alice Nascimento Teixeira Rocha (Universidade Federal do Amazonas - UFAM)

alice.ntr9@gmail.com

Emilly Felipe de Lima e Lima (Universidade Federal do Amazonas - UFAM)

emillyfelipelima@gmail.com

Everton Jucelin Braz Gonçalves (Universidade Federal do Amazonas - UFAM)

everton.jbg@gmail.com

Hugo Glória Pantoja (Universidade Federal do Amazonas - UFAM)

hugo.gpantoja@gmail.com

Rute Holanda Lopes (Universidade Federal do Amazonas - UFAM)

rutehlopes@hotmail.com

Resumo

O Planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento empresarial, não devendo ficar delimitado ao porte da organização. Entretanto, o gerenciamento de um processo de planejamento em micro e pequenas empresas deve estar alinhado com os objetivos estratégicos da empresa, em função de suas características singulares. O mercado globalizado exige uma constante atualização de informações e análises mercadológicas a fim de reduzir a entrada de concorrentes, perda de mercado, preferência dos clientes entre outros, sendo assim o planejamento estratégico torna-se uma ferramenta de extrema importância antes mesmo do começo das atividades comerciais, tornando-o o diferencial competitivo no mercado em que está inserido. Desta forma, o planejamento estratégico proporciona as empresas caminhos para a identificação e o alcance da excelência, correção das falhas administrativas, realinhamento de metas além de manter a competitividade. Foi identificado na empresa estudada, a falta de planejamento e gestão para com cenários futuros, a fragilidade para com estratégias competitivas como por exemplo: grande centralização da gestão empresarial, em sua grande maioria familiar. Este trabalho tem como objetivo estudar e aplicar três ferramentas do planejamento estratégico em uma academia de musculação do município de Itacoatiara-AM.

Palavras-Chaves: Ferramentas do planejamento estratégico, pequenas empresas, academia de musculação.

1. Introdução

As empresas atualmente necessitam de dados e informações sobre processos nas mais diversas áreas da empresa, podendo assim, reduzir custo e tempo aumentando a qualidade dos serviços, gerando maior lucratividade. A capacidade de agir decisivamente em um mercado cada vez mais competitivo passou a ser um fator crítico de sucesso, além de reduzir a entrada de concorrentes e aperfeiçoar os serviços e produtos oferecidos ao público alvo. Percebendo essa constante alteração no mercado como um todo, criar estratégias tornou-se um exercício gerencial constante e muitas ferramentas e técnicas antigas de planejamento estratégico foram e ainda estão sendo substituídas por abordagens mais atualizadas e sofisticadas, mais próprias e mais fáceis de implantar e praticar.

O Planejamento Estratégico é essencial em todos os passos dados por uma companhia, independente do porte da mesma, pois é fundamental que uma empresa tenha ações coordenadas que visam atingir um objetivo. Caso contrário, é um passo na direção do fracasso empresarial, visto que o gestor que não garante que uma organização seja estratégica e trabalhe sem planejamento orçamentário está, definitivamente, expondo esta empresa a sérios riscos.

O planejamento estratégico denota a solução cumulativa de uma grande e sofrida época de aprendizado organizacional (MUNARETTO; MEDEIROS; LEMPEK, 2009). As empresas necessitam adaptar seus planos estratégicos para adequá-los às mudanças do mercado ao passar do tempo. Diversificando os alvos, o procedimento estratégico muda consequentemente a direção da organização. Deste modo, a estratégia consolidou-se em um caminho usado pela organização para atingir objetivos gerais previamente determinados. De acordo com (CHIAVENATO & SAPIRO, 2004).

O método do planejamento estratégico muda e as ferramentas mudam conforme o período analisado para planejamento (diário, semanal, mensal, semestral, anual etc.). Contudo, o objetivo é alinhado em todos os casos: focar a energia e a atenção da gestão na direção almejada pela empresa e não na direção a que as distrações do mercado conduzem. Essa é a função do Planejamento Estratégico. Entretanto, o alcance de metas é apenas uma parte de processo. Antes disso, é imprescindível definir como medir essas metas, alocar recursos e traçar caminhos para transformar ideias em resultados, e então, finalmente atingir o objetivo final.

Esta pesquisa é considerada exploratória, visto que consiste na realização de um estudo para a familiarização com as ferramentas do planejamento estratégico, já que há pouca informação sobre a utilização destas ferramentas em Itacoatiara-AM. Tratando-se dos meios de

investigação, esta pesquisa é bibliográfica porque se baseou em informações coletadas através de variadas fontes, e também, é classificada como pesquisa de campo, uma vez que se realizou uma investigação junto ao gestor e colaboradores da empresa estudada e aplicou-se um questionário, para obter dados sobre o conhecimento de ferramentas estratégicas, onde foi identificadas quais dessas ferramentas poderiam ser utilizadas para aperfeiçoar o funcionamento do estabelecimento. A empresa alvo desta pesquisa é uma academia de pequeno porte localizada no bairro Tiradentes em Itacoatiara-AM, que tem como nome “Academia Espaço Fitness”, podendo ser considerada uma microempresa. Com base em tais informações, o presente trabalho visa estudar e aplicar três ferramentas do planejamento estratégico em uma academia de musculação do município de Itacoatiara-AM.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Importância do planejamento estratégico

Maximiano (2006), descreve planejamento estratégico é descrito como o planejamento realizado no nível institucional da empresa, como um conjunto de tomada de decisão deliberada e sistemática de decisões, sobre empreendimentos que afetam ou deveriam afetar a empresa por longos períodos de tempo. Almeida (2003) diz ainda que o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir, ou seja, a estratégia. Depois de ordenar as ideias, são ordenadas as ações, que é a implementação do plano estratégico, para que caminhe na direção pretendida.

O planejamento estratégico, para Chiavenato e Sapiro (2004), está entrelaçado com as metas estratégicas de médio e longo prazo que influenciam o rumo ou a viabilidade da empresa. O planejamento em todas as suas definições, nesse mundo globalizado e altamente competitivo, pode garantir a sobrevivência das empresas (ARAÚJO, 2013). Nas palavras de Ansoff (2002 *apud* ARAÚJO, 2013, p. 6) “se uma empresa conseguir prever um período razoável de tempo, certamente ela será possuidora de uma vantagem competitiva”.

Barbosa e Brondani (2005) complementam que o planejamento significa a elaboração ordenada de objetivos e análise dos possíveis caminhos, que ao final, a decisão se dará sobre a melhor ação. Por fim, Estrada e Almeida (2007, p. 4) chegam ao consenso de que o PE “se faz com o envolvimento de todos dentro de uma empresa, e que o resultado disso influencia no momento de determinar a direção que a organização irá seguir”. Gonçalves e Oliveira (2005) alertam que vários autores têm apresentado a forma de se conduzir um PE através,

primeiramente, de uma sequência de quadros semânticos interligados por quadros e setas. A princípio supõe-se que, ao mesmo tempo em que proveitoso, a ausência de explicação pode confundir a forma de como as pessoas interpretam. Na posição de Pereira (2007 apud QUADROS, 2013, p. 19), o roteiro a ser seguido, é mais bem compreendido, quando classificado em três fases:

O diagnóstico formado pela análise interna e externa e a determinação da visão geral de empresa; o planejamento, onde são identificados os objetivos, metas e ações; e a execução do planejamento propriamente dito, onde se é buscado a efetivação das estratégias adotadas.

De acordo com Baze (2010), o PE exerce um esforço competitivo para conceber episódios planejados com sustentação em informações de valores econômicos e financeiros, dando apoio para a tomada de decisão dos gestores. Na mesma linha de pensamento, Alday (2000) endereça a pensar que as empresas no geral estão dando muito valor aos conceitos de estratégia, visto que a atenção para esse fator pode ser uma atividade que trará muitos benefícios. Ainda, o mesmo autor alerta que empresas pequenas, médias e grandes, distribuidores e fabricantes, bancos e instituições sem finalidade de lucro, todos os tipos de organizações devem decidir os caminhos que sejam mais apropriados às suas ambições.

Souza e Qualharini (2007, p. 6) apontam que na concepção da Engenharia de Produção, o PE “é um processo administrativo que busca promover uma metodologia que formula um caminho ou curso a ser seguido com o escopo de maximizar a utilização dos recursos de um empreendimento”. Desta maneira, vemos o PE como um método de gestão que visa o aperfeiçoamento e a correção de seus objetivos, assim como as potencialidades da organização e as transformações frente às oportunidades do mercado.

2.2. Ferramentas do planejamento estratégico

Existem muitas ferramentas que podem ser aplicadas no planejamento estratégico de uma organização, porém este trabalho irá focar em apenas três delas: Missão, Visão e Valores, o Canvas Modelo de Negócio e a Análise SWOT.

2.2.1 Missão, visão e valores

O planejamento torna-se difícil se a empresa não tem a definida a sua identidade, isto é, se a empresa desconhece “quem é”. Por isso, o primeiro passo a ser definido são questões imprescindíveis como: missão, visão e valores. Segundo o Portal Treazy (2018), a missão fala da sua razão invariável de abrir as portas. A visão é como você se enxerga no futuro (e varia à

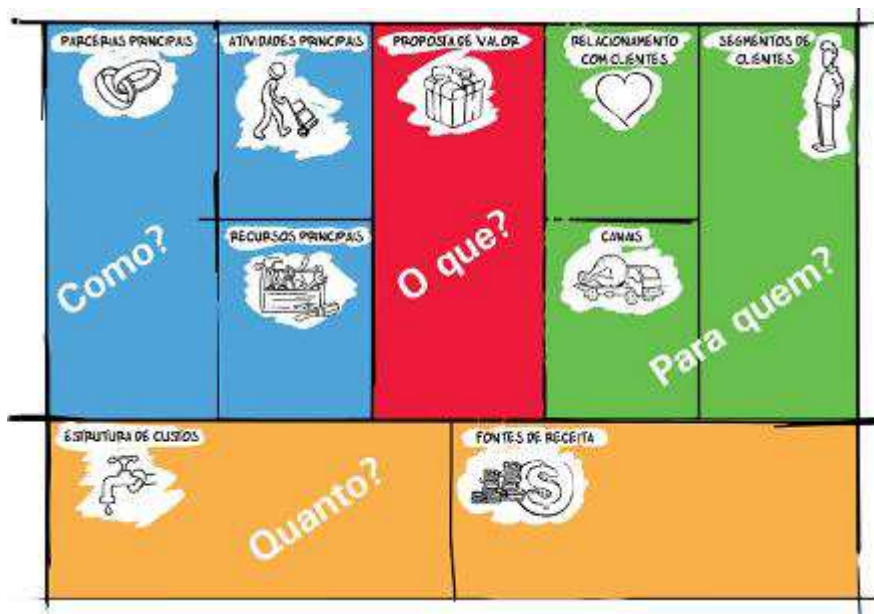
medida que o negócio evolui) e os valores falam de quais tópicos você não pode abrir mão ao longo dos anos de atuação.

2.2.2 Canvas Modelo de Negócio

O Canvas é uma ferramenta que tem sido bastante usada pelas novas gerações de negócios. Trata-se de um esquema, uma ferramenta especialmente interessante para as pessoas que têm gatilhos mentais por meio da visão. A metodologia usa um Quadro Modelo de Negócios que é flexível e colaborativo com apelo sistemático, sendo que esta modelagem é apresentada uma grande eficiência para planejar e visualizar as principais funções de um negócio e suas relações. (TREAZY, 2018).

O grande pulo do gato do Canvas Modelo de Negócio está em oferecer uma visão holística e flexível da empresa ou da ideia. Acaba, portanto, potencializando a criação, diferenciação e inovação, isto é, melhorias que o transformam em uma bússola para alcançar reais oportunidades de negócio (e lucro). Conforme Portal Treazy (2018), o Canvas pode ser desenvolvido por meio de quatro etapas, que são: O que, Quem, Como e Quanto.

Figura 1 – Modelo Canvas



Fonte: Sebrae (2018)

De acordo com Spada (2018), o termo Modelo de Negócio, que está diretamente ligado a finalidade do Modelo Canvas, ganhou força na década 90, assim como ocorreu com a Qualidade nos anos 1980, Processos nos anos 1990 e Estratégia na década seguinte, sendo que o Canvas é dividido em 9 blocos, como pode ser observado na Figura 1.

2.2.3 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta estrutural da administração, que possui como principal finalidade avaliar os ambientes externos e internos, formulando estratégias de negócio para a empresa com o objetivo de otimizar seu desempenho no mercado. (BASTOS, 2014).

Bastos (2014) diz ainda que a Análise SWOT também é utilizada para identificar os pontos fortes e fracos de uma organização, assim como as oportunidades e ameaças das quais a mesma está exposta. O autor também afirma que esta ferramenta é geralmente aplicada durante o planejamento estratégico, promovendo uma análise do cenário interno e externo, objetivando compilar tudo em uma matriz e assim facilitar a visualização das características que fazem parte da sigla. Tal matriz pode ser observada na Figura 2.

Figura 1 - Matriz SWOT



Fonte: Bastos (2014)

A sigla significa Strengths (Forças), Weakness (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). As Forças estão relacionada as vantagens que a empresa possui em relação aos concorrentes, as fraquezas são as aptidões que interferem ou prejudicam de algum modo o andamento do negócio, as ameaças são forças externas que influenciam e atacam negativamente a empresa, e as oportunidades, ao contrário das ameaças, são forças externas que influenciam positivamente a empresa, porém não há como controlar essas forças, pois

elas podem ocorrer de diversas formas, como por exemplo, as mudanças políticas no governo. (BASTOS, 2014)

2.3 A importância das micro e pequenas empresas no contexto econômico e social

As MPEs têm papel fundamental para alavancar o crescimento do País. Dal’Bó (2010) afirma que esse tipo de negócio é essencial para impulsionar o desenvolvimento e contribuir para a evolução do país. Conforme Daher (2012), as MPEs são essenciais para a economia brasileira, graças a sua capacidade de empregar e sua desconcentração geográfica. De fato, a importância das pequenas empresas (PEs) no contexto sócio econômico é muito importante. Quadros (2013, p. 17) afirma que as PEs possuem pelo menos três contribuições para a economia:

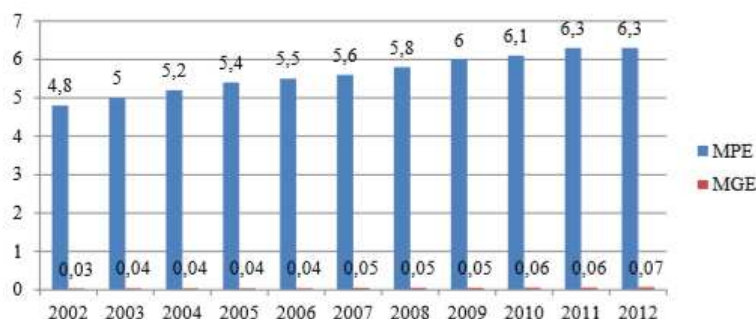
A primeira refere-se à criação de novos postos de trabalho e por essa razão, como ponto chave para o emprego e redução da pobreza. A segunda contribuição é que as mesmas são fonte de consideráveis atividades de inovação, o que contribui para o desenvolvimento do talento do empreendedor e competitividade de exportação como base para uma futura expansão industrial. E, finalmente, elas adicionam uma maior flexibilidade à estrutura industrial e promovem um grande dinamismo na economia. O relatório divulgado pelo SEBRAE (2010), aponta que aproximadamente 52,3% das pessoas economicamente ativas do País estão empregadas nas MPEs. Estas empresas distribuem cerca de 39,4% da massa de remuneração dos empregados e respondem, aproximadamente, por 20% do Produto Interno Bruto brasileiro, segundo levantamento realizado pelo Ministério do Trabalho e Emprego no ano de 2008. Nas palavras de Daher (2012), as MPEs surgem como um ponto principal desse contexto econômico atual e a prática da responsabilidade social nestas empresas tende a colaborar para a redução das desigualdades sociais.

Uma considerável contribuição desses tipos de organizações no crescimento e desenvolvimento do país é a de ofertarem muitas oportunidades de emprego. Na visão de Silveira (2012), essas empresas surgem como uma alternativa de preencher um espaço vazio para a população que pode investir no seu próprio negócio, e em uma forma de emprego formal ou informal, já que grande parte desse tipo de empreendedor, em geral com baixo nível de qualificação, não tem chances de encontrar um espaço nas empresas de maior porte.

Segundo o SEBRAE (2013), entre 2002 e 2012, o crescimento médio do número de MPEs foi de 2,7% a.a. Em 2002 havia 4,8 milhões de estabelecimentos, enquanto que em 2012 era um total de 6,3 milhões de novos estabelecimentos, uma expansão de 30,9% no total de MPEs,

quando comparado com a média e grande empresa (MGE). A Figura 1, evidencia a evolução do número de estabelecimentos por porte no Brasil entre 2002 e 2012 (em milhões).

Figura 2 - Gráfico da evolução do número de estabelecimentos por porte



Fonte: Adaptado de SEBRAE (2010)

Azevedo (2013) complementa afirmando que nos últimos doze anos as MPEs, ao lado dos microempreendedores individuais (MEI), tiveram uma representação muito importante e imprescindível para tirar da inércia à economia brasileira, que deve 52% dos empregos formais e 40% da massa salarial ao segmento.

No meio empresarial, a responsabilidade social, na visão de Daher et.al. (2012), é um tema constante. A população tem demandado das organizações uma atitude mais pró-ativa junto aos seus colaboradores. Beck (2012) destaca que os clientes têm dado preferência por organizações que assumem posturas éticas e responsáveis em seus processos de gestão, além de tornaram-se mais conscientes do seu poder de influência.

3. Aplicação de ferramentas do planejamento estratégico no empreendimento

As ferramentas estratégicas foram escolhidas e apresentadas aos proprietários da academia de ginástica estudada. Os proprietários participaram da etapa de consolidação e aplicação das ferramentas estratégicas, de forma que as ferramentas expressassem a “personalidade” do empreendimento.

3.1. Elaboração da ferramenta MVV (Missão, Visão e Valores)

A estratégia MVV (missão, visão e valores) foi adotada para auxiliar na tomada de decisões a curto, médio e longo prazo. Os tópicos decididos são apresentados em Quadro 1.

Quadro 1 - Ferramenta Estratégica MVV aplicada ao empreendimento

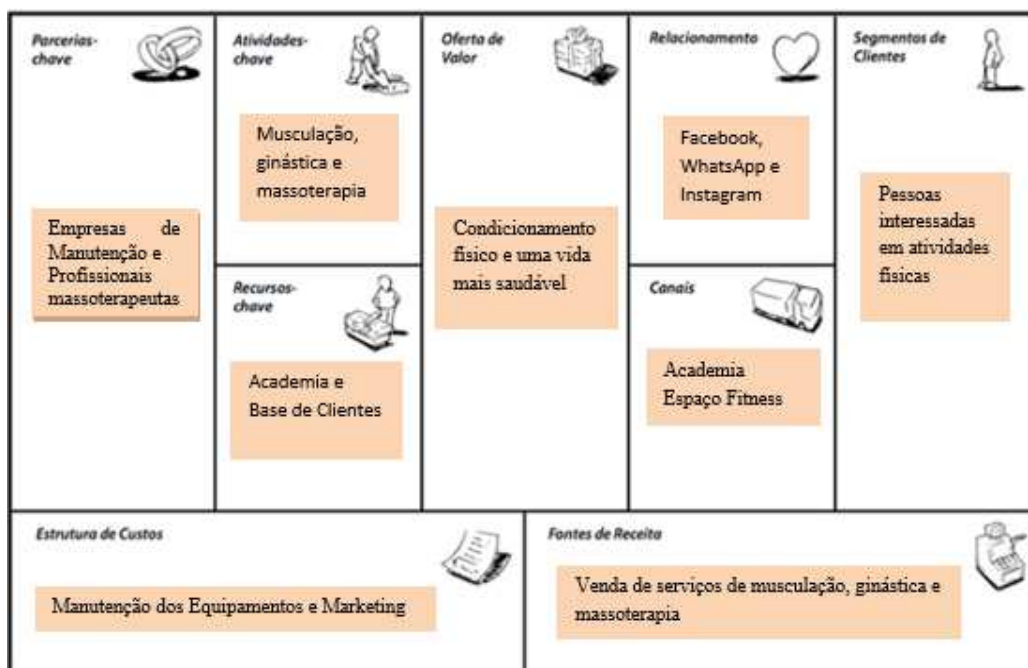
Missão	Oferecer espaço e orientação profissional adequados para a prática de atividades físicas, com conforto e segurança, focando em saúde e bem estar do cliente.
Visão	Ser a líder do ramo de academias de ginástica de Itacoatiara – AM.
Valores	<p>Comprometimento: Transformar vidas e hábitos com determinação e Persistência;</p> <p>Respeito: Respeitar a individualidade com pequenas atitudes que geram grandes realizações;</p> <p>Ética: Agir com transparência com nossos clientes e colaboradores em busca do melhor ambiente para atingir resultados almejados;</p> <p>Qualidade: oferecer um espaço satisfatório às atividades do cliente, assistência profissional de qualidade e resultados expressivos.</p>

Fonte: Próprio autor

O conhecimento acerca da missão, da visão e dos valores da academia também pode atuar na orientação dos funcionários quanto aos três aspectos abordados pela ferramenta estratégica, uma vez que é crucial para a empresa – seja micro, pequena ou macro – que seus funcionários concordem e estejam alinhados com os princípios e objetivos organizacionais.

3.2. Construção do Canvas Modelo de Negócio

Figura 3 - Canvas Modelo de Negócio da Academia Espaço Fitness



Fonte: Adaptado de Spada (2018)

O modelo Canvas de negócio mostrou-se uma ferramenta bastante eficaz ao sistematizar os principais aspectos que circundam o processo de tomada de decisão da empresa. A Figura 4 mostra o modelo Canvas elaborado para esta pesquisa.

3.3. Realização da Análise SWOT

Quadro 2 - Ferramenta Estratégica Matriz SWOT aplicada ao empreendimento

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	<ul style="list-style-type: none">• Clientes fixos;• Equipamentos de qualidade;• Profissionais capacitados.	<ul style="list-style-type: none">• Espaço físico pequeno;• Localização de difícil acesso;• Falta de catracas (segurança não ideal).
Fatores Externos	<ul style="list-style-type: none">• Número significativo de potenciais clientes residentes próximo a localidade da academia;• Aumento da procura pelo serviço no município.	<ul style="list-style-type: none">• Crescimento do número de concorrentes no município;• Opções alternativas de substituição do serviço.

Fonte: Próprio autor

Outra ferramenta estratégica escolhida para aplicação no contexto empresarial estudado foi a matriz SWOT. A matriz montada encontra-se conforme Quadro 2. A ferramenta é eficaz em sistematizar as competências empresariais e orientar a tomada de decisões acerca de como a empresa pode atuar mediante o mercado em que está inserida.

4. Considerações finais

A pesquisa elaborada impulsionou a ampliação do conhecimento pessoal, acadêmico e profissional sobre as ferramentas estratégicas de forma geral, em especial acerca das ferramentas: Missão, Visão e Valores (MVV), Modelo Canvas de Negócio e Matriz SWOT.

O trabalho possibilitou a unificação das iniciativas de pesquisas universitárias com as necessidades de uma organização do setor privado, proporcionando novas experiências, oportunidades e parcerias.

Os resultados obtidos foram disponibilizados para a academia Elivane & Alex Espaço Fitness, de forma que o trabalho contribuiu com uma empresa local no setor de academia com

propostas de ferramentas estratégicas para implantação e instruções iniciais para aprimoramento da estratégia organizacional.

Os modelos de aplicação das ferramentas estratégicas - elaborados a partir do contexto organizacional da academia - estão prontos para implantação imediata, ainda que possam ser suprimidos, modificados, aperfeiçoados ou mantidos, conforme novas decisões estratégicas do empreendimento.

5. Referências

- ALDAY, H. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica**. Revista FAE, Curitiba, 2000.
- ALMEIDA, M.I.R. **Manual de Planejamento Estratégico: Desenvolvimento de um Plano Estratégico com Utilização de Planilha do Excel**. 2, São Paulo: Atlas, 2003.
- ARAUJO, A. **Planejamento estratégico com enfoque no planejamento financeiro**. Revista on-line IPOG, Goiânia, 2013.
- AZEVEDO, G. **Micros e pequenas empresas têm impacto significativo na economia**. Jornal do Brasil, 2013. Disponível em: <<http://www.jb.com.br/economia/noticias/2013/09/07/micros-e-pequenas-tem-impactosignificativo-na-economia/>>. Acesso em: 30 de novembro de 2018.
- BARBOSA, E., BRONDANI, G. **Planejamento estratégico organizacional**. Revista Eletrônica de Contabilidade. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria. 2005.
- BASTO, M. **Análise SWOT (Matriz): Conceito e Aplicação**. Disponível em < <http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>>, 2014. Acesso em: 29 de novembro de 2018.
- BAZE, F. **A importância do planejamento estratégico para as organizações**. Portal Administradores, 2010. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-importancia-doplanejamento-estrategico-para-as-organizacoes/50859/>>. Acesso em: 24 de novembro de 2018.
- BECK, R., FERRARI, J. **Influência da responsabilidade social na decisão de compra do consumidores de um mercado em Petrópolis**. Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. Resende, RJ. 2012
- CHIAVENATO, I., SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Biblioteca virtual books google. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: http://books.google.com.br/books?id=35awp0MOJ4C&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 29 de novembro de 2018.
- DAHER, D., MINEIRO, A., DAMASO, J., VILAS, A. **As micro e pequenas empresas e a responsabilidade social: uma conexão a ser consolidada**. Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. Resende, RJ. 2012.
- DAL'BÓ, R. **A importância das micro e pequenas empresas para a economia do país**. Portal Administradores, 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/aimportancia-das-micro-e-pequenas-empresas-para-a-economia-do-pais/48688/>>. Acesso em: 18 de novembro de 2018.
- ESTRADA, R., ALMEIDA, M. **A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional**. Revista de Ciências da Administração, v. 9, n. 19, p. 147 – 178, São Paulo, 2007.
- GONÇALVES, C., OLIVEIRA, D. **A última disciplina da administração: um estudo didático e integrado de um modelo de planejamento estratégico**. Belo Horizonte, MG. 2005.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana á Revolução Digital**. Atlas, 2006.
- MUNARETTO, H., MEDEIROS, L., LEMPEK, S. **A importância do planejamento estratégico no setor hoteleiro: um estudo de caso em 20 hotéis na região sudoeste do Paraná**. Universidade Federal Tecnológica do Paraná, 2009.

QUADROS, J. **Planejamento estratégico: um método para implementação na micro e pequena empresa.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa. Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas.** Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/anuario/2013/anuarioSebrae2013.pdf>>. Acesso em: 17 de novembro de 2018.

SILVEIRA, M., MASSULA, R., MOTA, L., BARBOSA, A. **O impacto das micro e pequenas empresas no mercado de trabalho: uma análise da região sul/sudoeste de Minas Gerais.** Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. Resende, RJ. 2012.

SOUZA, W., QUALHARINI, E. **O Planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas.** III Workshop Gestão integrada: Riscos e Desafios. São Paulo, 2007.

SPADA, A. **Modelo Canvas: Aprenda como inovar em seu modelo de negócio de forma simples e visual.** Disponível em <<https://blog.sforweb.com.br/modelo-canvas/>>. Acesso em: 29 de novembro de 2018.

TREAZY. **As melhores ferramentas para fazer um Planejamento Estratégico.** Disponível em <<https://www.treazy.com.br/blog/melhores-ferramentas-para-fazer-planejamento-estrategico/>>. Acesso em: 1 de dezembro de 2018.