

APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS GERENCIAIS COMO ESTRATÉGIAS ADMINISTRATIVAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE PEQUENO PORTE

Gabriel Fernandes Sales (UTFPR-MD) gabrielsales@alunos.utfpr.edu.br

Hugo Heiji Suehara de Sousa (UTFPR-MD) hugoheiji@hotmail.com

Resumo

A busca pela competitividade tem sido um dos principais desafios enfrentados pelas empresas no cenário atual, conseguir manter estratégias administrativas que agreguem valor ao produto e tragam um diferencial para a organização é uma atividade que exige muita cautela na administração e no planejamento estratégico. Portanto, a utilização de diferentes ferramentas estratégicas e métodos de gestão podem ser uma das alternativas mais eficazes para obter-se os melhores resultados no gerenciamento da empresa. O principal objetivo deste artigo concentra-se na aplicação de ferramentas gerenciais para empresas de pequeno porte, onde é mais comum identificar-se a necessidade da criação de estratégias para se manterem mais resistentes perante os concorrentes maiores. O estudo foi realizado em uma pequena empresa fabricante de gaiolas artesanais no Sul de Minas Gerais, trata-se de uma empresa tradicional e familiar presente no mercado a mais de 24 anos, porém vem encontrando impasses na área de atuação devido à falta de utilização de ferramentas para elaboração das estratégias competitivas. Para realização da pesquisa foi aplicado três ferramentas estratégicas básicas na criação de um planejamento empresarial, sendo elas: missão, visão e valores, cinco forças de Porter e a matriz SWOT, com o intuito de buscar uma visão mais flexível e tornar as estratégias dessa empresa ainda mais eficazes.

Palavras-Chaves: Ferramentas gerenciais; Planejamento estratégico; Pequenas empresas; Competitividade.

1. Introdução

Atualmente, diante do mercado economicamente competitivo, é notável que as empresas têm tido dificuldades para se manter frente à concorrência, e se tornarem um referencial para seus clientes. Com isso surge a necessidade de uma administração mais estratégica e uma boa

estruturação de um planejamento. Garantindo assim, uma melhor gestão das vantagens competitivas e um alinhamento da visão empresarial em busca de melhorias e métodos diferenciados, nos quais geram melhores resultados para a empresa.

De acordo com Oliveira (2004), o planejamento estratégico estabelece maneiras de agir sobre as variáveis do ambiente e as condições adversas em que a empresa se encontra, trata-se de um processo contínuo que exige uma preparação e conhecimento prévio do meio em que a organização está inserida. Sendo assim, empresas com uma boa definição de suas estratégias empresariais conseguem reagir melhor a diversas situações que podem surgir atualmente. O planejamento estratégico trata-se de planejamentos futuros realizados de acordo com a percepção da alta gerência, no qual prepara a organização para enfrentar as possíveis dificuldades que surgirão.

Contudo, com a essência da formulação estratégica, vem a busca pela vantagem competitiva na empresa, a luta por participação de mercado e a competição em relação aos concorrentes. Segundo Porter (2004) a Vantagem Competitiva advém do valor que a empresa cria para seus clientes em comparação ao custo, portanto a formulação de uma estratégia competitiva é essencial para a empresa se manter à frente da concorrência no mercado.

No caso das pequenas empresas, foco do estudo deste artigo, é notável que há uma maior dificuldade para se destacarem no mercado em vista que a concorrência pode ser ainda maior. Entretanto, segundo Gimenez et. al. (1999), os processos de formação de estratégias em pequenas empresas revelam uma abordagem fragmentada, em vista que a maioria deles utiliza conceitos pouco abrangentes no estudo de suas estratégias. Logo, é visível que essas empresas possuam dificuldades na estruturação de seus respectivos planos estratégicos, devido ao fato de não terem uma administração não muito bem delimitada.

Contudo o foco deste artigo é apresentar de forma prática, como a aplicação de ferramentas gerenciais básicas podem ajudar na estruturação do gerenciamento estratégico de pequenas empresas e, principalmente, as que possuem uma cultura familiar. A necessidade de um foco estratégico vem sendo cada vez mais importante em qualquer empresa, uma vez em que a busca pela satisfação de clientes mais exigentes e por novos mercados tem sido uma batalha para as organizações que visam obter uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

2. Fundamentação teórica

Segundo Rojo (2006) o planejamento estratégico deve ser iniciado na mais alta administração da empresa, com o objetivo de alcançar as metas estratégicas através do planejamento, organização e gerenciamento dos planos pré-estabelecidos. Devendo assim, integrar todos os níveis hierárquicos da organização: estratégico, tático e operacional.

Para a execução de um planejamento estratégico efetivo é necessário realizar sua construção dividindo-a por etapas, assim pode-se garantir a criação de um plano mais efetivo no qual abrange toda a organização. Segundo Oliveira (2004), deve-se primeiramente definir o diagnóstico estratégico, fase no qual é realizado o levantamento, auditoria e revisão das reais situações em que a empresa se encontra atualmente perante a sua missão, visão, ambiente interno e os fatores externos.

Após realizado o diagnóstico da empresa é possível elaborar as demais etapas que servirão como base na definição dos posicionamentos futuros da organização, ou seja, as estratégias. De acordo com Neto (2010) a criação de uma estratégia é algo extremamente importante para as organizações, pois é através de sua utilização que se torna possível alcançar os objetivos e metas organizacionais.

Portanto, para a criação de um bom planejamento estratégico, é necessário ter um grande conhecimento da empresa e o ambiente em que se está inserido, conhecendo muito bem seus clientes, fornecedores, concorrentes diretos e indiretos e o mercado. Além disso, é importante a aplicação de ferramentas básicas para uma boa estruturação das estratégias gerenciais que auxiliam na tomada de decisão da própria empresa.

2.1. Missão, Visão e Valores

As três vertentes missão, visão e valores são conceitos fundamentais para a criação, organização e administração de uma empresa. A partir de sua criação, é possível desenvolver o planejamento estratégico da organização e assim: estabelecer metas futuras, direcionar seus funcionários a um foco e objetivo e criar vínculos com os clientes. Logo, o propósito empresarial é criado a partir do planejamento estratégico no qual definirá os próximos passos exercendo influência direta nas escolhas da sociedade.

Assim, o conjunto formado pela missão, visão e valores representam a identidade organizacional, ou seja, é a forma mais poderosa de uma empresa inspirar, engajar e motivar

sua equipe, praticando os princípios que levaram a empresa ao sucesso e respondendo o que a organização se propõe a fazer e para quem.

Missão: trata-se de uma declaração do propósito e das responsabilidades de uma empresa perante os seus clientes. Pode ser definida a partir de questões como: “Por que a empresa existe?” “O que a empresa faz?” e “Para quem?”, servindo para identificar a empresa demonstrando sua real identidade. Segundo Drucker (*apud OLIVEIRA, 2004*), uma empresa não é definida pelo seu nome ou produto e sim pela sua missão, criada pela sua razão de existir. A partir desse conceito, os funcionários ganham direção, foco, significado e realização na empresa.

Visão: Está relacionada a descrição do futuro desejado para a empresa, reflete o alvo a ser procurado atingido pelos esforços individuais, da equipe e pela alocação de recursos, ou seja, é a imagem do futuro que se deseja alcançar, através da missão, do foco e do trabalho. Tem um objetivo genérico de como a empresa deseja se ver futuramente. A visão pensa na empresa como um todo, sem se fixar a apenas um tema específico. Nessa fase são respondidas perguntas como: “Onde deseja-se chegar?”, “o que a empresa deseja ser?”.

Valores: definem as regras básicas que norteiam os comportamentos e atitudes dos colaboradores. São regras para que, executando a missão, se alcance a visão e agregam importância ao produto ou serviço oferecido. Contudo, são motivações da empresa, no qual faz-se com que ela seja ativa todos os dias e mantenha o foco para seus objetivos, ou seja, é a filosofia, as atitudes e as crenças que compõem um conjunto de regras para os funcionários cumprirem em prol de resultados positivos, o que também é definido como ética.

2.2. Cinco Forças de Porter

Segundo Rojo (2008), as cinco forças de Porter consistem em uma ferramenta estratégica de análise ambiental, no qual determina-se o grau de concorrência em uma indústria através do conjunto dos cinco fatores ou forças competitivas básicas que devem ser estudados para obtenção de uma estratégia empresarial eficiente. São estas forças que determinam o potencial lucrativo de tais indústrias:

- Rivalidade entre os concorrentes;
- Ameaças de produtos substitutos;
- Poder de Barganha dos clientes;

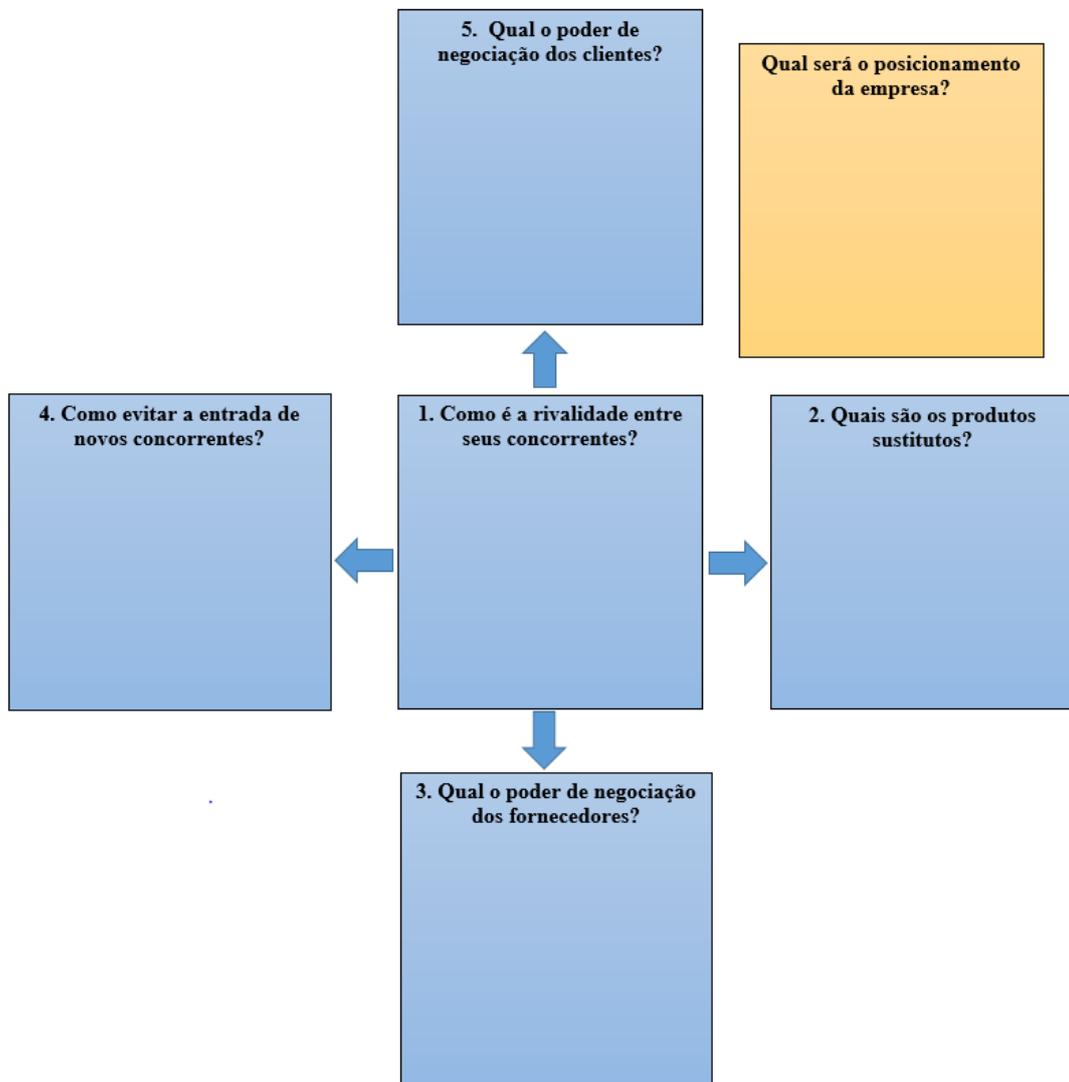
- Ameaças de novos entrantes;
- Poder de barganha dos fornecedores.

Segundo Porter (2004), para se formular uma estratégia empresarial adequadamente deve-se relacionar a organização em si com o meio em que se está inserida. Assim, a competitividade é obtida pela criação de valor para o cliente a partir das estratégias formuladas pelas empresas, porém há uma grande influência do meio industrial em que se encontra as forças externas do mercado que determinam os recursos materiais no qual as empresas necessitam.

Ainda de acordo com Porter (2004), a real finalidade de um planejamento estratégico é definir o melhor posicionamento da empresa em relação às cinco forças atuantes no mercado, podendo assim defender-se ou utilizá-las a seu favor e, conseqüentemente, obter-se uma estratégia competitiva mais assertiva.

A aplicação desta ferramenta se torna mais fácil quando a empresa consegue fazer uma análise mais completa sobre as 5 forças que atuam no ambiente em que ela está inserida. De acordo com Nakagawa (2016), a empresa deve ser capaz de responder a algumas questões chaves que conseguirá determinar seu posicionamento competitivo a fim de buscar mais espaço no mercado, tais como: “Como é a rivalidade entre seus concorrentes?”, “Quais são os produtos substitutos?”, “Qual o poder de negociação dos fornecedores?”, “Como evitar a entrada de novos concorrentes?” e “Qual é o poder de negociação dos clientes?”. Na imagem abaixo há um esquema prático para a aplicação desta ferramenta:

Figura 1 - Modelo de aplicação da ferramenta de Porter



Fonte: adaptado de Nakagawa (2016)

2.3. Matriz SWOT

O método SWOT, consiste em uma análise das forças (Strengths), fraquezas (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) da situação atual da empresa permitindo analisar se a estratégia adotada está em conformidade com as necessidades de um ambiente competitivo. Trata-se de uma ferramenta em forma de matriz que, se bem explorada, pode-se atingir grandes resultados para as estratégias competitivas da organização.

Nesse sentido, Nakagawa (2016) afirma: “O uso da ferramenta Análise SWOT é razoavelmente simples. O mais difícil é identificar os reais pontos fortes e fracos da empresa,

as oportunidades mais vantajosas e as ameaças mais importantes do ambiente competitivo em que o negócio está enquadrado” (p.1).

Para Bobrow (*apud* ROJO, 2008), a ferramenta SWOT consiste em uma poderosa ferramenta de análise interna e externa, possibilitando a organização a fazer um balanço de suas forças e fraquezas internas e compará-las com as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Para a aplicação da matriz SWOT, pode-se seguir algumas áreas específicas que envolvem a organização, tais como: Aspectos internos – forças e fraquezas financeira, de funcionários, de produtividade e produção, vendas e marketing; Aspectos externos – oportunidades e ameaças do mercado externo, economia, concorrência, localização, segmentação de mercado e clientes.

Portanto, o método SWOT é uma grande ferramenta de gestão para as empresas, trata-se de uma análise com foco mais qualitativo que avalia a situação da organização no seu contexto interno e externo, porém também deve-se avaliar alguns parâmetros quantitativos e indicadores que facilitam a encontrar a realidade a qual a organização se encontra. A seguir é definido um modelo mais prático para a aplicação dessa matriz, onde é possível realizar essa análise de forma mais visual nas empresas:

Figura 2 - Modelo de aplicação da matriz SWOT

	Fatores positivos que contribuem para estratégia da empresa	Fatores negativos que dificultam a estratégia da empresa
Aspectos internos (organização)	<i>S</i> : Quais são os <u>pontos fortes</u> ?	<i>W</i> : Quais são os <u>pontos fracos</u> ?
Aspectos Externos (Ambiente)	<i>O</i> : Quais são as <u>oportunidades</u> ?	<i>T</i> : Quais são as <u>ameaças</u> ?

Fonte: adaptado de Nakagawa (2016)

3. Materiais e métodos: o estudo de caso

Para obter-se este estudo, foi realizado uma análise qualitativa e comparativa entre as diversas ferramentas e métodos administrativos dispostos na literatura atualmente. Contudo, o foco do artigo limitou-se às ferramentas mais clássicas e facilmente aplicáveis nas empresas familiares de pequeno porte, devido ser mais frequente perceber uma carência na utilização dessas ferramentas pela gerência.

Foi realizado um estudo de caso em uma empresa familiar de pequeno porte, fabricante de gaiolas artesanais para passarinhos. A empresa realiza suas atividades desde 1993 e está situada em uma pequena cidade da região Sul de Minas Gerais, apesar de ser uma região bastante competitiva por haver outras fábricas semelhantes na mesma cidade e região, esta empresa possui apenas 15 funcionários e consegue atender seus clientes nos estados de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro.

O processo de escolha da empresa se teve devido a facilidade de acesso às informações gerenciais e também por ser uma empresa que vem encontrando alguns impasses na administração de suas estratégias perante a forte concorrência na região e as dificuldades econômicas do mercado atualmente.

A aplicação dos métodos teve como objetivo mostrar à gerência que através de ferramentas simples é possível segmentar as estratégias da empresa, e conseqüentemente torná-las em vantagens competitivas. Além disso, foi possível também salientar que seus consumidores estão cada mais vez mais exigentes, tornando-se inevitável a necessidade de adaptação para melhor atendê-los.

Sendo assim, o emprego dessas ferramentas foi realizado diretamente com a alta gerência no qual detém-se de um grande conhecimento na área, porém apenas suas longas experiências não são suficientes para determinar as estratégias da empresa, havendo a necessidade de uma análise mais estruturada.

4. Resultados

Primeiramente foi realizado um estudo em conjunto com os donos da fábrica de gaiolas, a fim de obter uma visão sistêmica sobre os processos inerentes na produção de gaiolas, para auxiliar a empresa na busca de estratégias que a tornem mais competitivas em relação à concorrência. Foi estudado ponto a ponto a real situação da empresa em comparação com a

concorrência, as necessidades de seus clientes e os produtos oferecidos pela empresa hoje. Essas informações são de extrema importância para posteriormente serem utilizadas na aplicação e utilização das ferramentas gerenciais que seriam aplicadas.

Pelo fato da empresa estudada ser uma empresa familiar e de pequeno porte, já era esperado que não haveria nenhuma estrutura documental da parte estratégica de sua administração, porém os mais de 24 anos de experiência no mercado fez com que os donos adquirissem uma percepção de mercado um tanto quanto diferenciada. Entretanto, mesmo que as experiências auxiliem na gestão da empresa ainda é possível notar alguns impasses que a impede de crescer ainda mais.

Sendo assim, foi estabelecido a aplicação de 3 ferramentas fundamentais com o objetivo de nortear a empresa na geração de resultados, proporcionando produtos de qualidade de acordo com as necessidades dos clientes. Além disso, essas ferramentas poderão auxiliar a seus gestores a mapear as estratégias com pontos positivos e negativos e sucessivamente montar seu planejamento estratégico de forma mais eficaz.

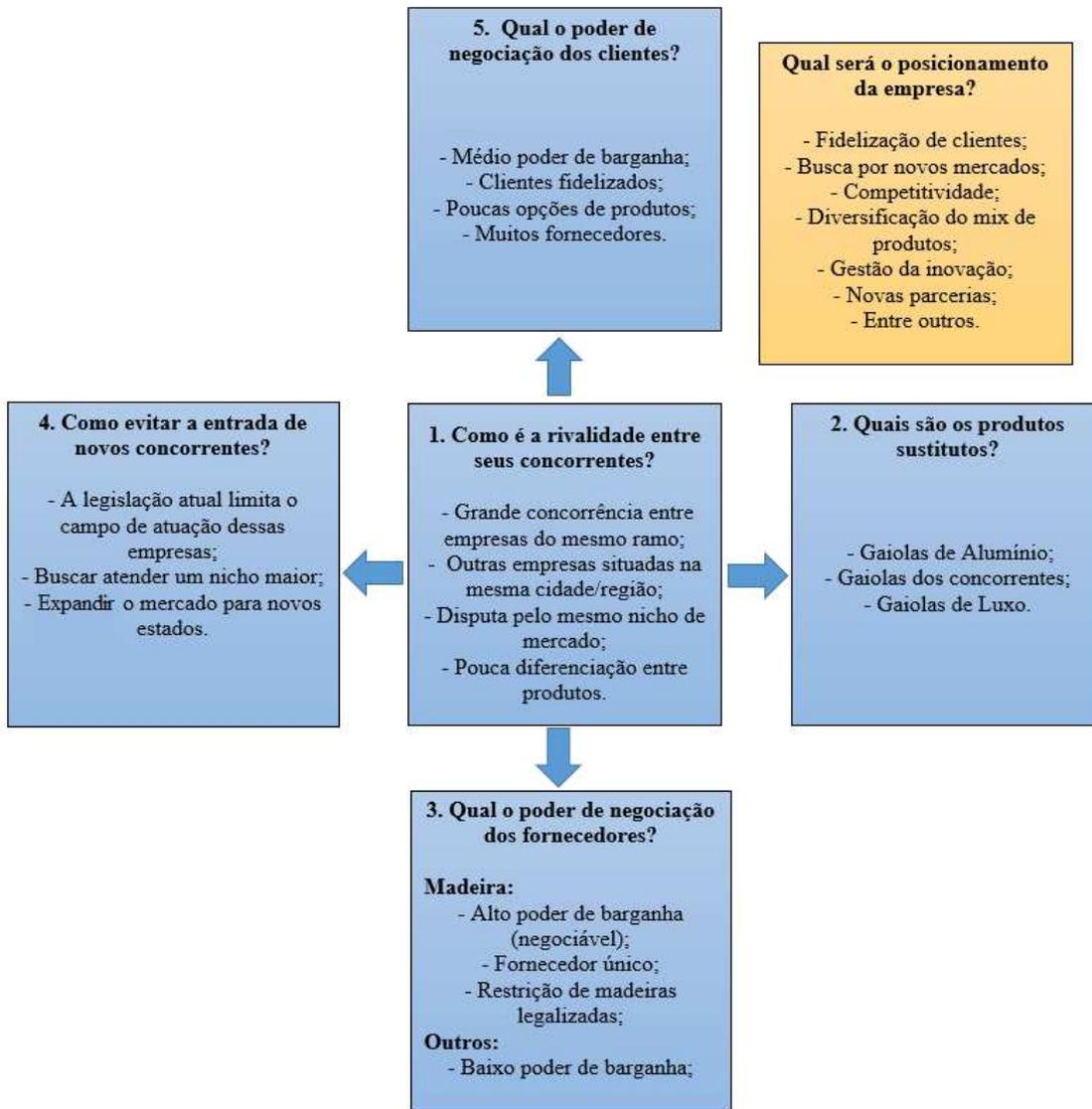
A primeira ferramenta aplicada foi a definição da missão, visão e valores da empresa, é um dos primeiros passos para a construção de um planejamento estratégico, no qual trata-se de uma metodologia simples que definirá o que a empresa faz hoje, onde ela pretende chegar futuramente e seus valores a serem seguidos.

Através de um rápido questionamento com os donos da fábrica em estudo foi possível definir suas percepções em relação às três vertentes abordadas nessa ferramenta. Sendo possível definir a real missão da empresa como: “Tornar-se referência no segmento de produção de gaiolas artesanais, trazendo qualidade e diversificação através da utilização de madeiras oriundas do reflorestamento e legalizadas pelo IBAMA”, além disso, foi estabelecida uma visão de futuro mais assertiva como: “Expandir o campo de atuação do negócio através de novas parcerias entre potenciais fornecedores e clientes facilitando o atendimento a outros estados brasileiros” e, por fim foi estipulado claramente os valores que a empresa segue “Ética profissional, sustentabilidade, integridade e responsabilidade social”.

Para aplicação da segunda ferramenta, 5 Forças de Porter, foi realizado uma análise do meio em que a organização está inserida, ou seja, foi possível encontrar as influências do ambiente externo em relação aos fornecedores, concorrentes, clientes e produtos substitutos. Em seguida identificou-se o poder de barganha dos respectivos fornecedores e clientes, o peso da

concorrência e a influência dos novos produtos similares. Sendo assim, na figura abaixo foram adicionados alguns dos pontos identificados para facilitar a visualização:

Figura 3 - Aplicação da ferramenta de Porter



Fonte: Autoria própria

Com base na identificação das 5 Forças de Porter, pode-se determinar qual será o posicionamento da empresa para que ela consiga contornar as situações adversas e trazer um diferencial para si mesma. Foi possível também notar que a empresa possui algumas vantagens e desvantagens em relação ao seu ambiente que está inserida. Com isso, se torna necessário a adoção de alguns posicionamentos que facilitem a administração e a torne mais competitiva.

Por último, aplicou-se a matriz SWOT, outra ferramenta de extrema importância para o gerenciamento estratégico da empresa. Consiste em uma análise a partir do ambiente interno e externo que a empresa está inserida, no qual são analisadas as oportunidades e ameaças do ambiente além dos pontos fortes e fracos da empresa. Na imagem abaixo é possível visualizar alguns desses pontos, analisados juntamente com os donos da empresa, e classificados como positivos ou negativos de acordo com as suas percepções.

Figura 4 – Resultado da aplicação da matriz SWOT

	Fatores positivos que contribuem para estratégia da empresa	Fatores negativos que dificultam a estratégia da empresa
Aspectos internos (organização)	<p>S: Quais são os <u>pontos fortes</u>?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produtos artesanais - Instalação da empresa (Maquinário) - Processo de produção bem definido <ul style="list-style-type: none"> - Localização - Baixa rotatividade - Clientes fixos - Preços competitivos - Conhecimento do Mercado 	<p>W: Quais são os <u>pontos fracos</u>?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de estruturação administrativa <ul style="list-style-type: none"> - Baixo mix de produtos - Falta de organização na empresa <ul style="list-style-type: none"> - Controle de estoque - Funcionários não qualificados <ul style="list-style-type: none"> - Estrutura física - Falta de capacitação - Metas não atingidas - Falta de fatores motivacionais - Ambiente de trabalho tenso
Aspectos Externos (Ambiente)	<p>O: Quais são as <u>oportunidades</u>?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formação de novas parcerias - Aumentar o mix de produtos <ul style="list-style-type: none"> - Expansão de mercado - Inovação - Grandes polos de mercado próximos 	<p>T: Quais são as <u>ameaças</u>?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concorrência - Crise econômica - Origem da madeira legalizada <ul style="list-style-type: none"> - IBAMA - Leis da fauna e flora - Mercado mais exigente <ul style="list-style-type: none"> - Impostos

Fonte: Autoria própria

Pode-se notar que a empresa possui vários pontos fortes que podem favorecer suas oportunidades, e assim, deve-se trabalhar em estratégias para que possam sempre mantê-los, otimizando-os e garantindo que tragam resultados. Por outro lado, foi possível identificar alguns pontos fracos que acabam prejudicando a empresa, além de algumas ameaças do setor que podem a prejudicar, porém, a partir desses pontos identificados pelo dono, torna-se mais fácil a criação de novas estratégias que poderão trazer alternativas para vetar ou reduzir essas

circunstâncias, tornando-as propícias a se transformarem em possíveis pontos fortes e oportunidades, fazendo com que a empresa possa entrar em um ciclo de melhoria contínua.

5. Conclusões

A partir da aplicação das ferramentas foi possível identificar que, geralmente, as empresas mais familiares e de pequeno porte não possuem um planejamento estratégico bem definido. No caso da empresa estudada não foi diferente, notamos facilmente uma carência em sua parte administrativa no qual acaba trazendo certas dificuldades no gerenciamento de todas as estratégias necessárias para se diferenciar da concorrência. Entretanto, os mais de 24 anos de atuação consegue promover uma experiência na qual ajuda a contornar essa situação, competindo diretamente com diversas outras fábricas presentes na região.

Assim, as três ferramentas aplicadas (Missão, visão e valores; Cinco forças de Porter; Matriz SWOT) poderão, a partir de agora, auxiliar a administração da empresa na construção de um planejamento estratégico mais eficiente, e também na definição de suas estratégias para manter a competitividade. Além disso, a utilização e atualização dessas ferramentas facilitará a definição das metas do sistema e poderão alcançar seus objetivos com maior facilidade.

No entanto, essas três ferramentas são apenas o básico para a estruturação de um planejamento estratégico na empresa, mas que já pode trazer resultados significativos no seu mercado de atuação. A partir da análise do ambiente será possível trabalhar melhor as forças que atuam sobre a empresa, além de termos conhecimento das ameaças e fraquezas de que devem ser melhoradas, e também as forças e oportunidades que devem ser potencializadas. Facilitando a tomada de decisão e a definição das estratégias.

Em pesquisas futuras, sugere-se que seja realizado um acompanhamento ainda maior na empresa, para que haja mais assistência na construção, aplicação e manutenção das ferramentas aplicadas a fim de obter-se resultados ainda melhores. Além do acompanhamento torna-se válido o estudo da aplicação de outras novas ferramentas para esse segmento de pequenas empresas familiares com o intuito de melhorar ainda mais sua gestão competitiva tornando-as um diferencial no mercado

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GIMENEZ, Fernando A. P. et al. **Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de miles e snow**. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 3, n. 2, p. 53-74, ago. 1999. Disponível em: <<https://goo.gl/1WFfak>>. Acessado em 20 fev. 2018.

LOPES, Carlos Thomas Guimarães. **Planejamento estratégico e empresarial**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 1984

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta: 5 FORÇAS DE PORTER (CLÁSSICO)**. Em: MOVIMENTO EMPREENDA, 2016. Estratégia e Gestão. São Paulo: Sebrae, 2016. p. 1 - 3. Disponível em: <<https://goo.gl/WU3NNp>>. Acessado em: 20 fev. 2018.

_____. **Ferramenta: ANÁLISE SWOT (CLÁSSICO)**. In: MOVIMENTO EMPREENDA, 2016. Estratégia e Gestão. São Paulo: Sebrae, 2016. p. 1 - 3. Disponível em: <<https://goo.gl/fdGxjr>>. Acesso em: 21 fev. 2018.

_____. **Ferramenta: MISSÃO, VISÃO, VALORES (CLÁSSICO)**. In: MOVIMENTO EMPREENDA, 2016. Estratégia e Gestão. São Paulo: Sebrae, 2016. p. 1 - 3. Disponível em: <<https://goo.gl/crcCEU>>. Acesso em: 21 fev. 2018.

NETO, Francisco da Nóbrega Medeiros. **A importância da estratégia e do planejamento para as organizações em tempos de crise**. Comunidade administradores, 2010. Disponível em: <<https://goo.gl/6nTyLE>>. Acesso em 20/02/2018

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

ROJO, Cláudio Antonio, **Planejamento estratégico**. Cascavel: ASSOESTE, 2006.

_____. Cláudio Antonio; COUTO, Eder Reli do. **Diagnóstico estratégico com utilização integrada das 5 forças de Porter, análises SWOT e BSC em um Atelier de alta costura**. TECAP: Accounting and Management, Curitiba, v. 02, n. 02, p.72-81, 2008. Anual. Disponível em: <<https://goo.gl/6wjpnGN>>. Acesso em: 20 fev. 2018.

SANTOS, Marcelo dos. **Análise SWOT para pequenas empresas: O que muda e como fazer**. 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/rqZM5n>>. Acesso em: 20 fev. 2018.

TEIXEIRA, Carlos Alberto Chagas; ALONSO, Vera Lucia Chaves; ALONSO, Nelson. **A Importância do Planejamento Estratégico para as Pequenas Empresas**. Em: SEGET –SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, XI., Artigo. Resende: Aedb, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/Xw6NkK>>. Acesso em: 20 fev. 2018.

WEGNER, Roger da Silva et al. **Aplicação de ferramentas gerenciais de planejamento estratégico: Estudo de caso na Empresa Alfa**. Espacios, v. 37, p.3, 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/B4dhcT>>. Acesso em: 20 fev. 2018.