

Aplicação de ferramentas do Planejamento Estratégico em Pequenas Empresas: Estudo de caso em uma recapadora de pneus

Danilo Ribamar Sá Ribeiro (UFSC) danilo_saribeiro@hotmail.com

Fernando Antônio Forcellini (UFSC) fernando.forcellini@ufsc.br

Resumo:

Planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para a sobrevivência e sucesso das organizações. A gestão das empresas de pequeno porte apresenta algumas deficiências, entre estas se pode citar a fraca utilização do planejamento estratégico. Neste contexto, este trabalho tem por objetivo realizar a aplicação de ferramentas pertencentes ao Planejamento Estratégico em uma pequena empresa de serviços de Recapagem de Pneus, tais como: Matriz de SWOT, Análise Competitiva e Matriz GUT. O uso dessas ferramentas permitiu de forma prática e objetiva inserir a organização dentro do processo de planejamento estratégico. A metodologia utilizada no trabalho foi estudo de caso. Como resultado, constatou-se que o uso de ferramentas como norteadores estratégicos facilitam a implementação do planejamento estratégico e de melhorias na empresa.

Palavras chave: Planejamento Estratégico, Matriz de SWOT, Análise Competitiva, Matriz GUT e Pequenas Empresas.

Application of Strategic Planning tools: Case study at a tire retreading company

Abstract

Strategic planning is a key tool for the survival and success of organizations. The management of small companies presents some deficiencies, among them the poor use of strategic planning. In this context, the objective of this work is to apply tools belonging to the Strategic Planning in a small Tire Retract services company, such as: SSWOT Matrix, Competitive Analysis and GUT Matrix. The use of these tools has allowed a practical and objective way to insert the organization within the strategic planning process. The methodology used in the study was a case study. As a result, it was found that the use of tools as strategic guiding facilitates the implementation of strategic planning and improvements in the company.

Key-words: Strategic Planning, SWOT Matrix, Competitive Analysis, GUT Matrix and Small Enterprise.

1. Introdução

Diante dos desafios da globalização, as organizações utilizam alternativas e ferramentas de gestão empresarial para manterem-se competitivas neste contexto atual. Uma dessas ferramentas é o Planejamento Estratégico, que serve para auxiliar as empresas na tomada de decisão bem como no alcance de objetivos e metas traçados, por meio do uso eficiente dos recursos que tem disponível, aumentando a produtividade e consequentemente os resultados (ALVES *et al.*, 2013; BRASIL *et al.*, 2015).

Planejamento estratégico é uma ferramenta imprescindível para a sobrevivência e sucesso das organizações. Nos dias atuais, a globalização impulsiona a inovação tecnológica e a concorrência, entre outros fatores (BRASIL *et al.*, 2015).

Apesar da importância crescente e dos avanços na aplicação do planejamento estratégico, há um segmento no qual o uso desta ferramenta é raro: o das empresas de pequeno porte (ALVES *et al.*, 2013). Segundo Heinzmann e Hoeltgebaum (2010), o processo de planejamento estratégico em pequenas empresas tem cada vez mais recebido atenção em estudos acadêmicos no cenário brasileiro.

De acordo com Miglioli (2006), a pequena empresa que consegue firmar-se no mercado após o período de mortalidade, depara-se muitas vezes com problemas devidos a falta de planejamento, tal como os problemas organizacionais. O gestor de pequena empresa acaba guiando-se mais pela sua sensibilidade do que pela técnica administrativa.

É fato que a utilização do planejamento estratégico no ambiente das pequenas empresas, apoiado por um Plano de Negócio bem estruturado, pode viabilizar a manutenção e prosperidade de um modelo de negócio. Uma das primeiras preocupações diz respeito à ponderação do conhecimento por parte dos gestores de pequenas empresas em referência às ferramentas e metodologias deste tipo (SOUZA, 2007).

Por suas limitações inerentes aos moldes dos pequenos modelos de negócio as Pequenas Empresas necessitam analisar e direcionar estrategicamente suas ações para otimizar os recursos diversos investidos, isto é, recursos financeiros, tempo, mão de obra, entre outros (SANTOS e VASCONCELOS, 2015).

O planejamento estratégico é responsabilidade dos níveis hierárquicos mais elevados da organização. Deve-se iniciar pelo posicionamento da organização frente a sua realidade. Definidos os caminhos a serem percorridos pela organização, inicia-se a análise organizacional, com o propósito de identificar como os objetivos definidos podem ser alcançados. Um dos pilares do planejamento estratégico é a análise do ambiente, que propõe questionamentos sobre o futuro, frente um conjunto de circunstâncias (CERTO e PETER, 2005; ASSEN *et al.*, 2010; ALBANO *et al.*, 2015).

Neste contexto, esta pesquisa teve como objetivo realizar a aplicação de ferramentas pertencentes ao Planejamento Estratégico em uma pequena empresa de serviços de Recapagem de Pneus, com o propósito de visualizar o cenário em que a empresa está inserida e os problemas inerentes e atacá-los ou contorná-los de forma que seja a melhor maneira possível para empresa, visando sempre a manutenção da imagem da empresa e lucratividade.

2. Referencial teórico

2.1 Planejamento estratégico

Planejamento é processo de busca de equilíbrio entre meios e fins, entre recursos e objetivos, visando ao melhor funcionamento de empresas, instituições, setores de trabalho, organizações grupais e outras atividades humanas. O ato de planejar é sempre processo de reflexão, de tomada de decisão sobre a ação; processo de previsão de necessidades e racionalização de emprego de meios (materiais) e recursos (humanos) disponíveis, visando à concretização de objetivos (PADILHA, 2001).

Planejamento Estratégico está diretamente relacionado com a forma de pensar e de agir da empresa, objetivando manter sua posição no mercado e aumentando sempre o lucro da mesma. Acrescenta ainda que é uma ferramenta importante, que serve para direcionar as ações da empresa (TUBINO, 2000; OLIVEIRA, 2015; BRASIL et al., 2015).

O uso do planejamento estratégico para as organizações encontra-se essencialmente referente ao seu processo de atuação no mercado, uma vez que tem como objetivo conseguir analisar o ambiente competitivo explorando seus pontos fortes diante das oportunidades que se apresentam, impedindo, ou limitando que as ameaças possam vir a influenciar negativamente no negócio (FISCHMANN e ALMEIDA, 2011; ALBANO et al., 2015).

Maximiliano (2004) aponta dois benefícios proporcionados pelo planejamento estratégico. Primeiro, faz com que os gestores executem melhor sua função, proporcionando assim um melhor trabalho em equipe, aumento da capacidade produtiva e um eficiente direcionamento dos esforços na busca da concretização dos objetivos. Segundo, define os objetivos organizacionais a alcançar e facilita a escolha dos melhores caminhos para atingi-los. O autor lembra que o planejamento estratégico deve envolver todas as áreas da organização e que para facilitar a sua aplicação pode-se subdividi-lo em estratégias operacionais.

2.1.1 Planejamento estratégico em pequenas empresas

As pequenas empresas possuem um papel importante na economia brasileira, porém, um problema constante nas pequenas empresas e a sua incapacidade no que diz respeito a decisões estratégicas (ALVES *et al*, 2015).

Segundo Cezarino e Campomar (2007), o Planejamento Estratégico deve ainda focar os recursos e principais ações para a consecução dos objetivos e metas da organização. Isto, principalmente para as pequenas empresas, pode significar o diferencial entre manter-se prosperando ou enfrentar uma série de problemas estruturais.

Tiffany e Peterson (1998) relatam que a implementação do planejamento estratégico influencia diretamente a receita das pequenas empresas, quando se consegue programar acontece um crescimento tanto da empresa quanto da sua receita, girando em torno de 50% em comparação as empresas que não se utilizam dessa ferramenta, outro dado importante destacado pelo autor é que 80% dos problemas que as pequenas empresas apresentam são de natureza estratégica e apenas 20% são resultantes de insuficiência de recursos.

A elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa vai depender de uma primeira análise sobre a realidade que a empresa se encontra, sobre suas limitações e características, e após essa análise, o pequeno empresário vai encontrar-se mais propenso a elaborar as estratégias necessárias (TERENCE, 2002).

No contexto de pequenas empresas, enquadram-se as recapadoras de pneus. Segundo afirma a Associação Brasileira do Segmento de Reforma de Pneus - ABR, a recapagem de pneus é uma opção econômica, segura e ecologicamente correta e descrevem a atividade como sendo a reposição da banda de rodagem do pneu desgastada pelo uso. Segundo Lopes (2005), a atividade da recapagem de pneus é considerada uma das mais evoluídas e conceituadas entre todos os ramos de serviços.

2.2 Ferramentas do Planejamento Estratégico

2.2.1 Matriz de SWOT

Criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da *Harvard Business School*, e posteriormente aplicadas por inúmeros acadêmicos, a análise SWOT estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Por meio destas variáveis, faz-se a inventariação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do meio em que a empresa atua. Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será competitiva no longo prazo (RODRIGUES *et al.*, 2005; DA SILVA *et al.*, 2011)

Segundo Chiavenato e Sapiro (2016), a avaliação estratégica realizada a partir da análise SWOT constitui-se em um dos instrumentos de gestão mais empregados na gestão estratégica competitiva.

A matriz SWOT permite avaliar a situação da empresa e propor uma adequação das competências, capacidades e habilidades, identificando um cenário onde existem riscos para gerir e oportunidades para aproveitar. Esse processo é um ciclo, já que essas oportunidades e ameaças não são constantes, assim como os pontos fortes e fracos que podem variar de acordo com o contexto da organização. Neste sentido, é importante o controle periódico do processo estratégico e de suas soluções (ZUÑIGA, 2009).

De acordo com Albano *et al.* (2015), a função principal da análise SWOT é levar ao estabelecimento dos objetivos e estratégias, com base na análise das variáveis incontroláveis do ambiente externo, denominadas oportunidades e ameaças, tais como os aspectos socioeconômicos, políticos, de legislação, entre outros. Esse cenário deve ser confrontado com a capacidade interna da empresa, por meio da avaliação dos pontos fortes e fracos, avaliando-se os meios para competir no mercado em que a organização atua, conforme apresentado na Figura 1.



Figura 1 – Análise de SWOT
Fonte: Da Silva *et al.* (2011).

A análise SWOT faz com que o micro ou pequeno empresário tenha conhecimento aprofundado tanto dos pontos fortes como fracos do seu negócio, é a terceira ferramenta (CHIAVENATO e SAPIRO, 2016; MENDONÇA *et al.*, 2017).

2.2.2 Análise Competitiva – Modelo de Cinco forças

O objetivo do Modelo das Cinco Forças é avaliar a atratividade de determinada indústria por meio de cinco forças que, segundo Michael E. Porter, influenciam a atratividade do mercado (BOUZADA e BARBOSA, 2009).

Segundo Porter (2004), a primeira força é a rivalidade entre os concorrentes da indústria. Esses concorrentes são ameaçados por duas outras forças - o poder de competição 4 dos entrantes potenciais e dos produtos substitutos – e o seu poder de mercado é diminuído pelo poder de barganha de duas outras forças – os fornecedores e os compradores. Essa ideia está esquematizada na Figura 2.

A análise competitiva permite observar um ramo de negócios possibilitando a uma empresa ou unidade de negócios tomarem decisões a respeito de qual posição é mais defensável e mais economicamente atraente. Pode ser usada para compreender melhor o contexto do setor em que a empresa atua, bem como se aplica a avaliação da posição estratégica de uma empresa no mercado (PORTER, 2004).

2.2.3 Matriz GUT

A Matriz GUT foi desenvolvida por Kepner e Tregoe, especialistas na solução de questões organizacionais. O objetivo desta técnica é orientar decisões mais complexas, para tanto é empregada para definir as prioridades dadas às diversas alternativas de ações (ALVES *et al.*, 2017).

Já Carvalho (2015) afirma que a Matriz GUT é uma ferramenta essencial para o planejamento estratégico, considerando que seus resultados fornecem suporte para a formulação de estratégias, sendo um complemento da Análise SWOT. Segundo Meireles (2001), esta ferramenta tem por objetivo orientar e priorizar as ações mais complexas da organização, ou seja, busca diagnosticar o que deve ser feito primeiro dentro da empresa.

3. Procedimentos Metodológicos

Para o desenvolvimento deste trabalho adotou-se como método principal o estudo de caso com características de uma abordagem quanti-qualitativa. A pesquisa foi desenvolvida com objetivo exploratório em relação aos aspectos do funcionamento de uma empresa de serviços de recapagem de pneus, situada na cidade de São Luís do Maranhão.

Segundo Yin (2010), os estudos de caso permitem um entendimento de como os processos de trabalho acontecem de forma real fornecendo a observação com melhores detalhes do contexto estudado. Além da observação participante, o levantamento de dados se deu com entrevistas não estruturadas junto aos seus colaboradores e o proprietário da empresa. O processo de levantamento não estruturado permite certa liberdade para o pesquisador no encaminhamento das entrevistas possibilitando confirmar informações não compreendidas e contribuindo para um melhor entendimento do estudo em si (MARCONI e LAKATOS, 2010).

4. Resultados

4.1 Descrição da empresa

A empresa proposta para este estudo, XYZ Pneus, iniciou suas atividades em outubro de 2007 quando o empresário enxergou a oportunidade de mercado e investiu na abertura de um estabelecimento direcionado para a reforma de pneus. E a partir deste momento a pequena empresa começou a se consolidar no mercado. A empresa presta serviço de recapagem, serviço de borracharia e rodízio de pneus, para veículos pequenos, ônibus e caminhões, sendo o seu público-alvo as empresas de ônibus e as transportadoras da região no qual a micro e pequena empresa está inserida, São Luís - Maranhão. A organização está localizada em um ponto estratégico, uma vez que a mesma se encontra em uma BR.

O empreendimento tem como visão ser empresa de referência em reforma de pneus, aumentando a participação do mercado até o ano de 2025. A política da empresa assegura que a mesma deve garantir a qualidade e segurança em reforma de pneus, através do cumprimento dos requisitos do cliente, com a pontualidade, presteza, confiabilidade, compromissos assumidos com a comunidade em geral e com o meio ambiente de forma a minimizar os impactos, gerando melhoria contínua dos seus processos.

4.2 Análise de SWOT

Para fazer análise de cenário em que a empresa atua, do seu ambiente de crescimento e do seu alinhamento estratégico com o setor, realizou-se um diagnóstico das características da XYZ Pneus utilizando a ferramenta análise SWOT que contempla seus pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, conforme é apresentado no Figura 2.

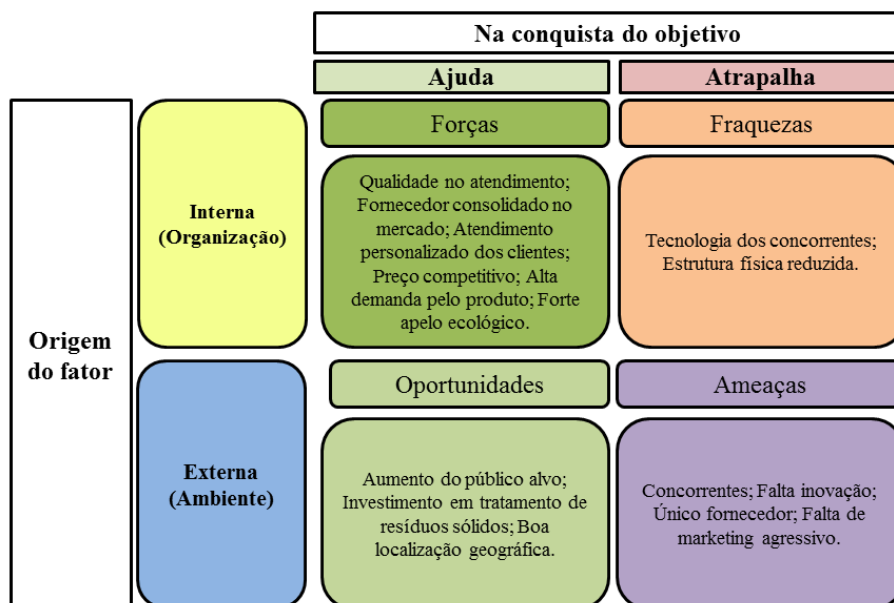


Figura 2 - Análise SWOT realizada na empresa XYZ Pneus
Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Como Pontos Fortes, têm-se os a seguir:

- Qualidade no atendimento, devido ao tamanho da empresa, e a pouca burocracia envolvida no processo, há um maior contato com o cliente, oferecendo assim melhor atendimento;
- Fornecedor consolidado no mercado, ou seja, o fato da bandeira utilizada na empresa, já estar consolidada no mercado e com seus processos bem definidos e atestados;
- Atendimento personalizado dos clientes: Vantagens especiais para clientes (redução no preço dos serviços), para que os mesmos retornem com maior frequência;
- Preço competitivos, visto que a empresa reduz no preço dos serviços para fidelizar clientes;
- Alta demanda do produto;
- Forte apelo ecológico, pois a recapagem de pneus não é uma atividade poluidora e seus resíduos sólidos são reciclados por outras atividades (ABR, 2018).

Como Pontos fracos, têm-se:

- Tecnologia dos concorrentes, pois estas são maiores e possuem equipamentos de tecnologia superior a empresa estudada;
- Estrutura física reduzida o que limita o número de pneus recapados por dia (24 unidades/dia), assim limitando o aumento do faturamento da empresa.

Como oportunidades, têm-se:

- Com a grande quantidade de investimentos no estado do Maranhão, há um aumento substancial na frota de veículos no estado. Sendo assim, há um aumento de clientela (público-alvo).
- Investimento em tratamento dos resíduos sólidos gerados, visando a diferenciação dos concorrentes;
- Boa localização geográfica, visto que a empresa está localizada em uma BR, em um ponto estratégico.

Como ameaças, têm-se:

- Muito concorrentes visto que há muitas empresas grandes no estado, concorrendo com a empresa;
- Falta de inovação, isto é, não possuem uma direção clara de inovação em sua estratégia empresarial por ser uma empresa pequena;
- Único Fornecedor;
- Falta de marketing agressivo, isto é, falta de ações de marketing para a atração de novos clientes.

4.3 Análise Competitiva

Para realizar uma análise competitiva da empresa, utilizou-se a 5 forças competitivas que determinam a atratividade relativa de um setor. A Tabela X representa de forma simples, os principais fatores que influenciam seu negócio e as concentrações de poder em segmentos da empresa.

<i>Análise Competitiva</i>	<i>Força</i>
Novos entrantes: Uma nova empresa no mesmo ramo da XYZ Pneus, que será instalada em São Luís.	Possui grande ameaça visto será mais uma empresa concorrente, pois fornecerá o mesmo serviço.

Fornecedores: Possui uma única fornecedora.	O fornecedor possui grande poder de barganha em relação à XYZ Pneus, já que a loja oferece apenas serviços com produtos da marca da fornecedora.
Produtos Substitutos: Pneus novos.	Baixa ameaça, visto que pneus novos possuem alto custo, comparado com o pneu recapado.
Clientes: Clientes nos setores de transporte público, transportadoras e clientes autônomos.	O cliente possui alto poder de barganha, já que possui poucos clientes e muitas lojas no mesmo serviço.
Concorrentes: Outras lojas que atuam no mesmo segmento que a XYZ Pneus.	Grande rivalidade, pois são lojas mais consolidadas no mercado de recapagem de pneus. Também possuem certificados ISO.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Tabela 1 – Análise Competitiva da empresa

4.4 Melhorias Propostas (Matriz de GUT)

Após a realização da análise, detalhamento dos processos envolvidos, conhecimento da condição atual da organização e do cenário em que a empresa atua, foi possível propor melhorias segundo a sua natureza (níveis estratégico, tático e operacional), visando atingir determinados objetivos a curto, médio e longo prazo num ambiente dinâmico. As melhorias foram elaboradas por meio de um desdobramento da estratégia global da empresa e estas configuram como ações conectadas e não esforços isolados em pontos. Como estratégia global a empresa tem como objetivo ter crescimento de forma estruturada e obter certificações para seus sistemas produtivos, gerenciais e comerciais até 2025, respeitando normas técnicas e/ou regulamentos técnicos.

A Tabela 2 demonstra as propostas elaboradas. Vale ressaltar que as melhorias apresentadas foram analisadas em consenso com o proprietário e com os colaboradores da XYZ Pneus. Para isto, utilizou-se a matriz GUT - Gravidade, Urgência e Tendência.

A organização de todas as informações da empresa é fundamental para obter tempo hábil na realização das tarefas, uma vez que elas se tornam mais acessíveis aos colaboradores, os quais conseguirão localizá-las com maior facilidade. Esta organização favorece a análise de retorno sobre o investimento. É importante também, que a mesma informação seja disseminada a todos, para não gerar ruídos na comunicação entre setores (PALADINI, 2009). O que está diretamente relacionado à outra melhoria proposta, integrar os setores da empresa.

Observou-se em alguns setores da XYZ Pneus uma má distribuição de tarefas, o que sobrecarrega algumas pessoas, enquanto outras ficam com tempo ocioso. O equilíbrio na distribuição de tarefas permite a realização de trabalho com maior eficiência e eficácia. Esta repartição também pode levar em consideração a ordem de prioridade das atividades, assim as tarefas mais importantes serão realizadas primeiramente (BATALHA, 2013).

Nível	Melhorias	Gravidade (G)	Urgência (U)	Tendência (T)	Pontuação (G x U x T)	Priorização
Estratégico	Organização de todas as informações da empresa	4	5	4	80	1
Estratégico	Diálogo do gestor com a sua equipe	4	5	3	60	4
Estratégico	Condução do planejamento estratégico da empresa a todos os funcionários	4	4	4	64	3
Tático	Análise de retorno sobre o investimento	4	3	3	36	7
Tático	Distribuir de forma equilibrada as tarefas	4	5	2	40	6
Tático	Capacitação dos operadores no desenvolvimento de melhorias	4	4	3	48	5
Tático	Criação de ações motivacionais	4	4	2	32	8
Tático	Conversas sobre o institucional com sua equipe	3	3	2	18	10
Tático	Integração dos setores da empresa	4	5	3	60	4
Tático	Redução do estoque	5	5	3	75	2
Tático	Investimento em equipamentos de segurança	3	2	3	18	10
Operacional	Otimização do layout da empresa	4	5	4	80	1
Operacional	Classificação das atividades por ordem de prioridade	3	4	2	24	9
Operacional	Organização dos espaço físico pelo próprio operador da linha produtiva	4	4	3	48	5
Operacional	Fidelização do cliente - vendedor externo	5	4	3	60	4

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Tabela 2 – Detalhamento das melhorias e uma análise de priorização feita pela Matriz de GUT

Outra proposta estratégica sugerida é melhorar o diálogo entre o gestor e sua equipe, pois esta comunicação é de extrema importância para entender o perfil de cada colaborador, suas necessidades e objetivos dentro da empresa. Mas é importante que isso ocorra diariamente de forma dialógica, para que haja compreensão entre as partes e um *feedback*. Essa simples atividade promove, em longo prazo, a capacitação dos funcionários no desenvolvimento de melhorias, como por exemplo, a organização do espaço físico pelos próprios operadores (PALADINI, 2009).

Segundo Ribeiro (2017), é interessante também que os colaboradores sejam motivados e estimulados para ter mais empenho durante o trabalho. É papel de um líder criar estratégias motivacionais buscando relacionar benefícios pessoais com as melhorias necessárias para a empresa.

Outro aspecto importante é a condução do planejamento estratégico da empresa a todos os funcionários. Ação que pode ser realizada por meio de conversas, de cada gestor com sua respectiva equipe, sobre o institucional da empresa. Atitude que auxilia também a melhoria contínua, com pequenas ações diárias percebidas e realizadas pelos próprios operários. Este exercício envolve mudança de cultura e acontece em longo prazo (ALVES *et al.* 2013; RIBEIRO, 2017).

Propostas práticas como redução do estoque, otimização do *layout* do espaço físico e investimento em equipamento de segurança para os trabalhadores são melhorias básicas e essenciais para otimizar o espaço e a forma de trabalho dos funcionários (BATALHA, 2013).

A fidelização dos clientes é uma ação praticada grandemente no mercado atual, onde as empresas oferecem diferentes vantagens aos seus clientes, quando estes estreitam a relação com estes estabelecimentos (PALADINI, 2009).

5. Conclusão

A realização deste trabalho permitiu visualizar que o Planejamento Estratégico constitui-se como uma ferramenta eficaz para potencializar o crescimento de empresas de pequeno porte ao melhorar os resultados.

O planejamento estratégico mostra de forma clara possibilidade de crescimento dentro das metas da empresa, mantendo sua imagem e lucratividade, vale ressaltar que o mesmo não controla o futuro da organização, mas o influencia.

Após realizar o estudo de caso, verificou-se que o uso de ferramentas como norteadores estratégicos facilitam a implementação do planejamento estratégico e de melhorias na empresa, pois, os mesmos, possibilitam o desmembramento do planejamento em etapas, tornado a sua implantação possível e mais fácil.

O trabalho teve por objetivo utilizar as ferramentas para introduzir o processo de planejamento estratégico em uma pequena empresa de serviços de Recapagem de Pneus. As ferramentas utilizadas foram Matriz de SWOT, Análise Competitiva e Matriz GUT. Essas ferramentas evidenciaram sua relevância a esse contexto, uma vez que possibilitaram de forma prática e objetiva inserir a empresa em um processo de planejamento estratégico, ao possibilitar uma visão sistêmica da organização e do cenário em que ela está inserida.

Quando a pequena empresa consegue estabelecer sua visão, elaborar a sua missão, realizar a análise interna e externa, projetar metas e objetivos futuros, traçar e implementar estratégias e planos, controlando-os, estará desenvolvendo o planejamento estratégico de uma forma fragmentada e mais fácil (ALVES *et al.*, 2017)

Referências

ABR - Associação Brasileira do Segmento De Reforma de Pneus. Pesquisa geral no site. Disponível em: <<http://www.abr.org.br/>> Acesso em: 15 mar. 2018.

ALBANO, C. S.; ALVES, T. L.; WOHLBERG, J.; DOS SANTOS, C. O. Utilização da Matriz SWOT como forma de introduzir o planejamento estratégico em Pequenas e micro organizações: um estudo de caso em uma organização do setor Cerealista. X XXV ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Fortaleza - CE, 2015.

ALVES, J. N.; SILVA, T. B.; TAVARES, C. E. M.; DAL-SOTO, F. A utilização do Planejamento Estratégico como ferramenta de Gestão na Pequena Empresa. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.7, n.2, p.80-100, 2013

ALVES, R.; KINCHESKI, G. F.; SILVA, V. R. D.; VECCHIO, H. P.; OLIVEIRA, C. L. D.; CANCELIER, M. V. D. L. Aplicabilidade da Matriz GUT para identificação dos processos Críticos: o estudo de caso do Departamento de Direito da Universidade Federal de Santa Catarina. Anais de XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária Mar del Plata - Argentina, 2017.

ASSEN, M. V.; BERG, G. V. D.; PIETERSMA, P. Modelos de Gestão: os 60 modelos que todo gestor deve conhecer. 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010

BATALHA, M.. Introdução à engenharia de produção. Elsevier Brasil, 2013.

BOUZADA, M. A. C.; BARBOSA, J. G. P. Ampliando (com todo o respeito...) o Modelo das Cinco Forças de Porter. InterSciencePlace, v. 1, n. 5, 2015.



VIII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Ponta Grossa, PR, Brasil, 05 a 07 de dezembro de 2018

BRASIL, A.; FOGAGNOLI, G. M.; ANDRADE, J. S.; DE LIMA, K. M. A. Planejamento Estratégico e sua importância na microempresa. Rev. Conexão Eletrônica – Três Lagoas, MS – Volume 12 – Número 1, 2015.

CARVALHO, C.P. SENNA, N.N. Planejamento Estratégico. Estudo De Caso No Mercado De Farmácia De Manipulação. Enegep XXXV, Fortaleza, 2015.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. *Administração estratégica*. São Paulo: Editora Pearson, 2005

CEZARINO, L. O. & CAMPOMAR, M. C. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. Anais do IV Congresso de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, FEA/USP. São Paulo. 2007.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A.. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

DA SILVA, A. A.; SILVA, N. S. D.; BARBOSA, V. D. A.; HENRIQUE, M. R.; BAPTISTA, J. A. A utilização da matriz Swot como ferramenta estratégica—um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, v. 8, 2011.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. Planejamento Estratégico na Prática. São Paulo: Atlas. 2011.

HEINZMANN, L. M.; HOELTGEBAUM, M. Estratégias em Pequenas e Médias Empresas: Análise de Citação de Artigos do Enanpad. Revista Ciências Sociais Aplicadas. UNIOESTE/MCR. V. 10 Nro. 19. 2010.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo: Editora Atlas. 2010.

LOPES, A. Reforma é boa opção. Revista Pnews. São Paulo, fev. 2005. Disponível em:<
http://www.abr.org.br/rev_antiores.html> Acesso em 26 set. 2018.

MAXIMILIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana á revolução digital. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 2004

MEIRELES, M. Ferramentas Administrativas para identificar, observar e analisar problemas. São Paulo: Arte & Ciência, 2001. cap.4, p.51-58.

MENDONÇA, S. A. T. D.; RUZZÃO, A. P. D. A.; SANTOS, J. E. D.; AZADINHO, L. Z. 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.

MIGLIOLI, A. M. Tomada de Decisão na Pequena Empresa: estudo multi caso sobre a utilização de ferramentas informatizadas de apoio à decisão. 2006, 100 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R.. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática. 33 Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PADILHA, P. R. Planejamento dialógico: como construir o projeto político pedagógico da escola. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2001.

PALADINI, E. P. Gestão estratégica da Qualidade: princípios, métodos e processos. São Paulo: Atlas, 2009.

PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência (2a ed.). Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RIBEIRO, Danilo R. S. Sistemática para implementação de *Lean Maintenance* em processos de manufatura por meio da Abordagem Kata. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2017.



VIII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Ponta Grossa, PR, Brasil, 05 a 07 de dezembro de 2018

RODRIGUES, J. N et al. 50 Gurus para o Século XXI. 1. Ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005

SANTOS, J. M. A.; VASCONCELOS, B. C.F. Planejamento estratégico e gerenciamento de projetos em micro e pequenas empresas. Congresso Internacional de Administração – ADM 2015. Ponta Grossa – PR, 2015.

SILVA, A. A.; SILVA, N. S. D.; BARBOSA, V. D. A.; HENRIQUE, M. R.; BAPTISTA, J. A. A utilização da matriz SWOT como ferramenta estratégica–um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, v. 8, 2011.

SOUZA, W. O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2007.

TERENCE, A.C.F. Planejamento Estratégico como Ferramenta Competitividade na Pequena Empresa: Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o Processo de Elaboração do Planejamento. 2002, 206 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

TUBINO, D. F. Manual de planejamento e controle da produção. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. Estudo de caso: Planejamento e Métodos. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.