

Planejamento estratégico aplicado as vendas para o microempreendedor

Mateus Mamede Mousinho (UFPA) mateus.mousinho@hotmail.com
Kaio D'Angello Moura Nogueira (CESUPA) kaio.nogueira@hotmail.com
Marco Tardelli Silva Damasceno (CESUPA) marcotardelli_@hotmail.com
Diego Rezende Aguiar (FGV) diegodaguiar@yahoo.com.br

Resumo:

Com o alto índice de desemprego no país, pequenos comércios começam a surgir, aumentando assim, a concorrência, inovações de produtos e serviços, redução do ciclo de vida dos produtos, diversificação da demanda, entre outros fatores, as novas empresas. O objetivo do estudo é demonstrar a aplicação da matriz *SWOT* para definir pontos fracos e fortes, assim como as ameaças e oportunidades e propor soluções para aumentar o número de vendas da organização. As informações apresentadas na análise de dados foram obtidas a partir de um levantamento realizado na empresa. Com isso, foi possível chegar aos resultados da análise *SWOT*, analisando na prática a influência que a análise *SWOT* proporciona no estudo estratégico. Existe a necessidade de novas estratégias para elevar o seu faturamento, além disso, uma grande possibilidade na primordialidade de implementação e execução das atividades para aumentar as vendas, como reconhecido pela organização. É necessário que a empresa potencializar seus pontos fortes e amenizar seus pontos fracos, por fim, as considerações finais acerca da pesquisa.

Palavras chave: Planejamento Estratégico, Análise *SWOT*, Setor Alimentício, Estudo de Caso.

Strategic planning applied to sales to the microentrepreneur

Abstract

At the same rate of interest in the country, small announcements will begin competition, innovations in products and services, shortening the product life cycle, diversification of demand, among other factors, such as new companies. The purpose of this article is to demonstrate the application of the *SWOT* tool to identify strengths and weaknesses as well as opportunities and opportunities to increase the organization's sales. The information on the data analysis was obtained from a survey in the company. For this purpose, it was possible to obtain the *SWOT* analysis results, with an analysis that influenced *SWOT* analysis in the strategic study. There is a great possibility of implementing and implementing activities to increase sales, such as the organization. It is necessary for a company to leverage its strengths and its points of view.

Key-words: Strategic Planning, *SWOT* Analysis, Food Sector, Case Study

1. Introdução

Devido ao alto índice de desemprego no país, pequenos comércios começam a surgir, aumentando assim, a concorrência, inovações de produtos e serviços, redução do ciclo de vida dos produtos, diversificação da demanda, entre outros fatores, as novas empresas têm se obrigado a reestruturar suas estratégias para continuar no mercado. A exigência dos clientes está cada vez mais elevada e a sua pouca fidelização, assim como, o clima de desaceleração econômica são só alguns exemplos (LIBERA, 2011).

Segundo Libera (2011), recentemente há uma quantidade de pessoas que passaram a assumir os riscos da atividade empresarial nesta área. O número de surgimento de pequenos empreendimentos como bares, lanchonetes, pizzarias, pois muitos deles não conseguem consolidar no mercado e as causas podem ser várias, desde a escolha do local até os clientes.

Estudar a viabilidade desses empreendimentos tornam-se muito importante para que o empreendedor sobreviva ou não no mercado. Para os administradores é uma oportunidade de fazer uso de suas técnicas, adequando-as ao nível do empreendimento, e desse modo se mostrar versátil nessa nova realidade da economia.

Na busca de novos conceitos de negócio, este trabalho tem como objetivo a realização de formação de se utilizar ferramentas de planejamento estratégicas, como por exemplo, análise *SWOT* em uma pizzaria e hamburgueria. Possui como objetivo a análise do ambiente interno e externo da organização aponta os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças.

Propõe-se orientar o gestor da empresa para a importância da percepção e mudança de comportamento organizacional referente aos novos desafios do mercado. O propósito é erguer dúvidas sobre como a organização pode melhorar seus pontos fracos e ainda desenvolver mais seus pontos fortes, para destacar ainda mais a importância da análise *SWOT*.

Para o desenvolvimento do trabalho, algumas etapas a percorrer, primeiro o estudo realizado na empresa será de forma de uma pesquisa qualitativa e exploratória, logo após, realizar o levantamento bibliográfico para aprofundamento teórico do assunto em questão, em seguida, será realizada por meio de estudo de caso na empresa, para fazer a análise *SWOT*, essencial para o planejamento estratégico, e o levantamento de dados para a análise que se divide em 4 quadrantes: Ameaças, Oportunidades, Pontos Fracos e Pontos Fortes.

Consequentemente, o objetivo do estudo é demonstrar a aplicação da ferramenta para definir pontos fracos e fortes, assim como as ameaças e oportunidades e propor soluções para aumentar o número de vendas da organização.

2. Referencial Teórico

2.1 Competição no mercado

O segmento brasileiro de Alimentação Fora do Lar, também denominado de *food service*, é formado por restaurantes, lanchonetes, bares e outros agentes que oferecem refeições fora do lar e têm obtido números importantes nos últimos anos. Segundo o portal, o setor congrega, hoje, cerca de 1,5 milhão de empresas e gera 6 milhões de empregos diretos em todo o Brasil (ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR, 2017).

Além disso, segundo o portal, este setor representa atualmente 2,4% do PIB brasileiro, o hábito de alimentação fora de casa está crescente e corresponde a 28% dos gastos dos brasileiros com

alimentos. Além disso, é um setor com enorme potencial na geração de trabalho, principalmente no que se refere a oportunidades do primeiro emprego, absorção de mão de obra não especializada, melhoria da qualificação profissional e desenvolvimento de novas carreiras nas organizações (SEBRAE, 2017).

Segundo o SEBRAE (2016), em maio, o valor médio do faturamento mensal dos Pequenos Negócios foi de R\$ 27,8 mil, o que representou aumento real de 0,4% sobre o mês anterior (descontada a inflação). A Construção Civil, a região Norte e os MEI foram os segmentos que apresentaram a maior proporção de empresas com “estabilidade” do faturamento, em maio de 2016 (Tabela 1). Destacaram-se neste quesito, os estados de MG, PE e PA, com faturamento estável para, respectivamente, 50%, 47% e 46% das empresas desses estados, contra uma média nacional de 42% (SEBRAE, 2017).

	Faturamento Médio	Mediana do Faturamento
	(REAL)	(REAL)
Maio/15	R\$ 29.974	R\$ 8.875
Abril/16	R\$ 27.663	R\$ 9.088
Maio/16	R\$ 27.782	R\$ 9.500
Maio/16 x abr./16	0,4%	4,5%
Maio/16 x maio/15	-7,3%	7%

Fonte: Sebrae (2016)

Tabela 1 – Faturamento Real das MPE (em R\$ cte maio/16)

2.2 Planejamento estratégico

Para o planejamento estratégico deve considerar maneiras de pensar e de agir da empresa, sempre com perspectivas a consolidar a sua posição no mercado e expandir o seu rendimento. Segundo Fischmann e Almeida (1991), o planejamento estratégico possibilita à organização tomar consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão, buscando, estabelecer uma direção a ser seguida, aproveitando as oportunidades e evitando os riscos.

Segundo Born (2009), afirma que o negócio de uma empresa é o fator que determina o escopo de atuação da mesma, aquilo que ela faz. A intensão de definir um negócio é possuir um foco.

O planejamento Estratégico deve ser moldado as necessidades das organizações com o objetivo do desenvolvimento das empresas e deve-se citar a relevância dessa ferramenta e da prática constante para que ser estruturada de forma eficaz.

2.3 Análise SWOT

A aplicação da análise SWOT permite sistematizar todas as informações disponíveis e obter uma leitura transparente do campo de pesquisa, de modo a poder tomar uma decisão balanceada.

A origem da ferramenta segundo Fagundes (2010), modelo da "Matriz SWOT", surgiu na década de 1960, em discussões na escola de administração, que começaram a focar a

compatibilização entre as "Forças" e "Fraquezas" de uma organização, sua competência distintiva, e as "Oportunidades" e "Ameaças".

Segundo Goldschmidt (2003), a finalidade central da análise SWOT é avaliar os Pontos Fortes, os Pontos Fracos, as Oportunidades e as Ameaças da empresa e do mercado onde ela está atuando.

Na concepção de Oliveira (2007, p. 37) define a análise SWOT da seguinte forma:

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

A ferramenta é simples e deve ser aplicada após a definição clara da missão, metas e objetivos da organização. Inicia-se a partir dos dados da análise ambiental e pode ser realizada por indivíduos ou equipes. Alguns benefícios como simplicidade, custos menores, flexibilidade, integração e colaboração podem ser relacionados.

A análise é realizada em dois níveis, no ambiente externo e interno. Segundo OESTREICHER *et al.*, (2010), o Ambiente Externo compreende as mudanças que ocorrem fora da organização, mas que podem afetar seu desempenho e se caracterizam pelas ameaças ou oportunidades. O ambiente interno examina os pontos fortes e fracos e que precisam ser monitorados constantemente. Este processo permite visualizar qual área tem desempenho positivo perante o mercado e qual é frágil e precisa melhorar.

2.3.1 Análise do ambiente interno – forças e fraquezas

São os recursos alocados dentro da organização, ou melhor, recursos internos sobre os quais a empresa possui controle e que deverão ser utilizados para que alcance os seus objetivos, como quais: recursos físicos, humanos, logísticos, operacionais, financeiros e mercadológicos, entre outros (PORTER, 2002; SETTE, 1998) *apud* (ALVES *et al.*, 2007).

De acordo com Kotler (2000), cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas. Analisam-se as competências de marketing, financeiras, de fabricação e organizacionais e classifica cada fator como uma grande força, uma força, uma característica neutra, uma fraqueza ou uma grande fraqueza.

Segundo Dornelas *et al.*, (2007), deve-se ter em mente também que os pontos fortes só podem ser considerados fortes se suas capacidades e recursos estiverem alinhados aos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) da empresa. Os FCS são as habilidades e os recursos que as organizações

precisam necessariamente possuir para atingir os seus objetivos principais.

A mudança constante significa que a análise *SWOT* não pode ser feita apenas uma vez, é preciso rever a matriz regularmente à medida que seus concorrentes se desenvolvem e/ou ocorrem mudanças no ambiente à sua volta.

2.3.2 Análise do ambiente externo – oportunidades e ameaças

Para a análise do ambiente externo deve-se avaliar por exemplo, a mudança de hábitos do consumidor, surgimentos de novos mercados, diversificação, entrada de novos concorrentes, produtos substitutos (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003).

Para Dornelas *et al.*, (2007), após identificada a missão da empresa e os gestores conhecerem os elementos microambientais importantes – consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores. Devem ser analisadas as forças macroambientais – demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais – que afetam os processos organizacionais.

A organização recebe influência constantemente das forças externas que mudam sua rotina e acarretam em problemas ao seu desempenho. Portanto, desde o momento em que se analisa o ambiente externo em que uma empresa está inserida, pode-se realizar a identificação de suas oportunidades e ameaças. (PAGNONCELLI e VASCONCELLOS, 1992)

De acordo com Oliveira, (1989) *apud* Buccelli e Papadiuk, (2007), as oportunidades são características do ambiente externo, que não são controladas pela empresa, que podem favorecer sua ação estratégica. Por outro lado, as ameaças são características do ambiente externo, incontroláveis pela empresa, que criam dificuldades às suas ações estratégicas.

Por fim, é necessário conhecer bem a sua organização de modo a lembrar-se apenas das Oportunidades e Fraquezas relevantes na análise, pois trata-se de fatores externos de criação (ou destruição) de valor, como: ativos, habilidades ou recursos que uma organização tem à sua disposição, em relação aos seus concorrentes no mercado.

3. Metodologia

Neste item será apresentada, a classificação da pesquisa, a coleta de dados e a análise e interpretação desses dados, visando atingir o objetivo proposto no trabalho.

Para o desenvolvimento da metodologia na realização desta pesquisa será de forma qualitativa e exploratória, segundo Roesch (2007, p. 154), “a pesquisa, qualitativa é apropriada para avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano”. Em razão de não envolver manipulação de variáveis, apenas a visão holística das ocorrências, quando a mesma envolve levantamento bibliográfico, em entrevistas com pessoas que tiveram, ou têm, conhecimento na prática com o problema pesquisado.

O estudo será realizado por meio de estudo de caso na pizzaria e hamburgueria, o estudo oferece uma vantagem relevante, em estudar indivíduos em seu ambiente natural, diferentes de outros estudos que são realizados em ambientes manipulados e/ou artificiais.

Segundo Yin (2010), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fato dentro do seu contexto, principalmente quando os limites entre o fato e o contexto não são bem definidos.

Os dados obtidos em reuniões deverão ser contrastados com os obtidos em observações ou análise de documentos. Para o desenvolvimento do estudo, algumas etapas a percorrer:

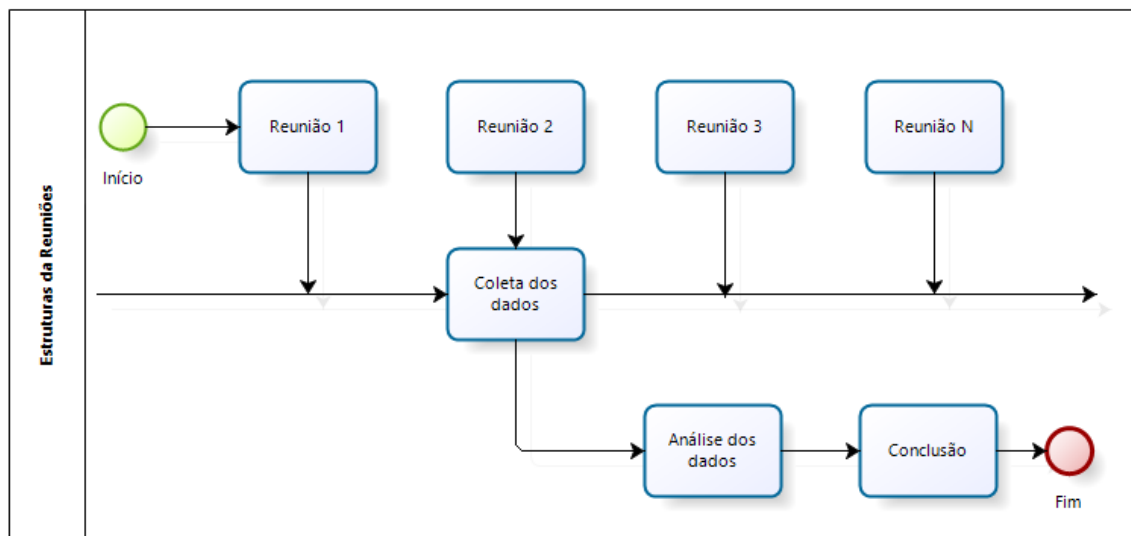
A primeira etapa será o levantamento bibliográfico para aprofundamento teórico do assunto. Nesta fase inicial servirá como base para o trabalho para desenvolver o planejamento estratégico da empresa.

Na segunda etapa será feita uma reunião para a elaboração das diretrizes da organização. Somente foi possível, através da conceitualização da ideia do empresário, sobre os conceitos e a importância do planejamento estratégico para facilitar na busca dos indicadores para atingir as suas principais metas para a organização.

Na terceira etapa será feita a análise SWOT, o levantamento de dados permite a análise que se divide em 4 quadrantes: Ameaças, Oportunidades, Pontos Fracos e Pontos Fortes. As Ameaças e as Oportunidades estão ligadas ao mercado enquanto os Pontos Fracos e Pontos Fortes estão ligados à empresa.

Na quarta etapa será realizada a análise dos dados das reuniões para a elaboração do modelo do planejamento estratégico.

As coletas dos dados foram realizadas em reuniões com o empresário que foi realizada durante o mês de setembro de 2017. O empresário pelo fato de ser o responsável pela gestão da organização e por ser o principal interessado no sucesso da empresa. Esse processo pode ser visualizado de maneira simplificada no esquema a seguir na Figura 1.



Fonte: Autores

Figura 1 – Estrutura das Reuniões

Nas observações realizadas pelo autor desde o início do trabalho, agosto de 2017, alguns pontos relevantes que afetam a organização e poderiam ser essenciais no processo de planejamento estratégico:

- a) Atendimento ao Cliente
- b) Capacitação dos colaboradores

- c) Controle de estoques
- d) Controles financeiros e gerenciais
- e) Formação de preços
- f) Higienização dos ambientes de manipulação
- g) Planejamento empresarial

4. Resultados e discussões

4.1 Brainstorming com empresário

Em reunião com o empresário da empresa, após apresentar a relevância do planejamento estratégico e da necessidade da definição dos conceitos de missão, visão e valores para a empresa, conclui-se a um consenso quanto a cada valor.

4.1.1 Diretrizes da organização

Missão: Servir aos nossos amigos e investidores uma experiência gastronômica com produtos com alto valor agregado.

Visão: Ser reconhecida como a melhor Pizzaria e Hamburgueria do Sudeste do Estado, tornando-se referência em qualidade e atendimento.

Valores: Qualidade e dedicação, bem-estar, trabalho em equipe.

4.1.2 Análise SWOT

Através do estudo da aplicação da análise *SWOT* para apontar os pontos fracos e fortes, assim como as ameaças e oportunidades da organização, localizada na cidade de Tucuruí (PA).

Diante da coleta dos dados, levantou-se os principais pontos para o preenchimento da ferramenta que analisa os resultados obtidos por meio do estudo.

Com base nos dados coletados pode-se verificar que a matriz *SWOT* da Pizzaria e Hamburgueria apresenta os tópicos descritos na Tabela 2.

	POSITIVOS	NEGATIVOS
Internos (Organização)	Pontos Fortes - Encomendas por telefone; - Forma de pagamento; - Local e estrutura do empreendimento; - Mix de produtos; - Preço acessível; - <i>Turnover</i>.	Pontos Fracos - Atendimento; - Delivery; - Gestão financeira; - Marketing Digital; - Padronização; - <i>Payback</i> lento; - Poder de negociação.
Externo (Ambiente)	Oportunidades - Expansão do mercado; - Explorar público alvo; - Fidelização dos clientes; - Parcerias com fornecedores; - Programa Alimento Seguro; - Treinamento;	Ameaças - Comercialização de lanches; - Estruturas dos concorrentes; - Novos entrantes; - Preço baixo dos concorrentes; - Produtos substitutos; - Tradição de pizzaria mais antigas.

Fonte: Autores

Tabela 2 – Resultados da Análise SWOT

4.1.3 Ambiente interno

Pontos Fortes: A empresa possui um local onde há um grande fluxo de veículos e pessoas, conseguindo assim, um conhecimento do público ao local, além de possuir uma parceria com o dono do imóvel em relação ao aluguel a baixo custo. Também está próxima à uma grande escola na região e uma praça que dispõem de alunos, professores e praticantes de esportes. A estrutura do ambiente recém-inaugurada para atender com maior conforto aos antigos e novos clientes que notem a evolução da empresa e que apreciem como diferencial do local, unido ao ambiente agradável.

Recentemente a empresa inseriu em seu portfólio, hambúrguer artesanais, devido à alta procura dos clientes de outros produtos na empresa, aumentando assim, o seu mix de produtos, além de diminuir a ociosidade dos funcionários e reduzindo os custos e as despesas da empresa.

Em relação ao *turnover* (rotatividade de funcionários na empresa), a organização conta com o mesmo quadro funcional desde o início da sua criação, diminuindo os custos de recrutamento e treinamento de novos funcionários.

Pontos Fracos: Uma grande parcela das pizzarias e hamburgueria da cidade oferecem os mesmos sabores dos produtos e algumas pela prática de maneira irregular tornando a concorrência desleal pela prática dos preços, pois mesmo que o local ofereça um ambiente agradável a um preço justo que seja. Outro ponto relevante é sobre o atendimento e rapidez na

entrega, o cliente que não se sentir bem servido ou a qualquer outro serviço como entrega à sua disposição de maneira eficaz, o mesmo sairá insatisfeito e como consequência ser um investidor e talvez irá divulgar em mídias sociais sobre o estabelecimento sendo mal atendido e uma péssima qualidade dos produtos/serviços da empresa.

Sobre a gestão financeira, o empresário não possui qualquer conhecimento sobre fluxo de caixa, formação de preço e análise de vendas, tendo muita dificuldade em estabelecer metas para sua organização, ponto que enfraquece para elaborar estratégias de mercado, além da ausência de padronização de ingredientes e processos, acarretando uma sazonalização de custos unitários dos produtos.

4.1.4 Ambiente externo

Oportunidades: Com a crescente expansão do mercado dos alimentos fora do lar, a ideia é o poder ter clientes fiéis como aliados como ferramenta de marketing "boca a boca", tornando-o como principal componente da empresa. A fidelização dos clientes só se torna possível pelo momento que o cliente conhece os seus produtos/serviços através de promoções nos dias com baixo fluxo de pedidos durante os dias úteis da semana.

Há pouco tempo, a empresa passou por treinamento de boas práticas de manipulação de alimentos que teve grande impacto cultural na empresa, todos os funcionários não conheciam os procedimentos básicos das boas práticas, entretanto, não divulgado em suas redes sociais para que os clientes vejam que a empresa se preocupa com o bem-estar dos seus consumidores, essas questões que para muitos parecem irrelevantes, atuará como diferencial competitivo para a empresa.

Ameaças: As ameaças mais visíveis ao negócio são o grande número de pizzarias na região, que oferecem também um bom espaço com menor custo, outras oferecem apenas o modo delivery, reduzindo ainda mais os custos, como por exemplo, aluguel ou por ter mais tempo no mercado, que seja tradicionalista e afete na escolha do cliente no momento de escolha.

A maior ameaça está na ausência da propaganda boca a boca, essa é a maior divulgação e mais eficaz para o sucesso ou fracasso para a empresa, inclusive é que existe uma grande facilidade de se atravessar nas barreiras de novos entrantes neste tipo de mercado, e também pelo motivo da falta de fiscalização do poder público, muitos atuam de maneira irregular na cidade, oferecendo produtos com um preço muito abaixo do mercado.

5. Considerações finais

Com as constantes transformações do mercado, principalmente com as novas opções de consumo da população, a necessidade de monitoramento e atualizações no planejamento estratégico aumenta gradativamente, especialmente no quando se trata do portfólio de atividades gastronômicas da empresa.

Apesar de que o empresário reconheça a necessidade de novas estratégias para elevar o seu faturamento, existe uma grande primordialidade de implementação e execução das atividades para aumentar as vendas, como reconhecido pela organização. Através da análise SWOT utilizada no estudo pela empresa possibilita a identificação de diversas variáveis que confirmam as Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades.

É necessário que a empresa potencializar seus pontos fortes e amenizar seus pontos fracos. É essencial maximizar os pontos fortes para que a empresa seja destaque e trabalhar para sanar nos seus pontos fracos para que estes não tornem maior que os fortes e levar a empresa a uma zona de total desequilíbrio podendo levá-la a possíveis fracassos.

Sobre as oportunidades, essencial investigar como ferramenta de alavancagem que a organização se torne pioneira e mantenha competitiva no mercado. Conseguir seguir nesta linha, demonstra ser a maior preocupação para a maioria ou qualquer empresa necessita sobreviver no mercado.

Em relação as ameaças, elas sempre farão parte do campo empresarial de qualquer empresa, o objetivo é trata-las com indiferença ou subestimá-las é um sinal de risco iminente. É fundamental observar para essas ameaças de maneira estratégica para que a empresa aproveite como variável de melhoria, isto é, buscar soluções, alternativas inovadoras para evitá-las no mercado.

Para o planejamento estratégico a organização deve contratar um profissional que realize treinamento sobre qualidade de atendimento os funcionários com o objetivo de sanar as principais queixas dos clientes. Em relação ao Delivery, foi sugerido acrescentar um tempo maior ao cliente sobre a entrega, o tempo de entrega era calculado apenas pela preparação do produto.

Sobre o marketing digital, com as plataformas de anúncios online (Google Adwords, Facebook ADS, etc.) possuem uma grande vantagem em relação às mídias convencionais (Panfletagem, Rádio, TV, etc.). O empresário pode acompanhar essas informações alinhado aos seus objetivos da empresa em tempo real de todos os dados e métricas da sua campanha.

No que se refere a, Gestão Financeira, o empresário deve conhecer mais sobre ferramentas de gestão, muitas das informações são em meios físicos e não digitais, como consequências, tendo dificuldades em montar planos de promoções e/ou descontos para os seus clientes.

A aplicabilidade da ferramenta constata-se que a conversão de Fraquezas em Forças e de Ameaças em Oportunidades existem uma grande possibilidade executável para poder direcionar na resolução de problemas e como consequências a realização dos objetivos propostos no estudo.

Como sugestão para futuros estudos na empresa, em utilizar outras ferramentas, principalmente focadas em marketing com o objetivo de atrair novos consumidores, além disso, sugere-se ao empresário busque tratar dos Pontos Fracos e as Ameaças levantadas, para que o estudo não se limite apenas na teoria, mas sim, transformar na prática as limitações em chances de crescimento e progresso da organização.

Referências

ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR. Evolução Anual. Disponível em: <<http://alimentacaoforadolar.com.br/principais-numeros-e-indices-de-2012-2/>>. Acesso em: 23 set. 2017.

ALVES, I.; REZENDE, S. O.; OLIVEIRA NETO, O. J.; DREES, C.; FIGUEIREDO, R. S. *Aplicação do modelo e análise SWOT no diagnóstico estratégico de uma propriedade rural especializada em recria e engorda de bovinos de corte.* In: Revista Científica de Administração da Uni Evangélica, v. VI, p. 01-18. Goiânia: 2007.

BORN, Roger. *Construindo o plano estratégico: Cases reais e dicas práticas.* Porto Alegre: ESPM/Sulina, 2009.

BUCCELLI, Dalton O.; POPADIUK, Silvio. *Integração dos ativos intangíveis no processo de planejamento estratégico: uma revisita à matriz SWOT.* In: FACEF PESQUISA v.10. n.3. São Paulo: 2007.

CHIAVENATO, Idalberto; **SAPIRO**, Arão. *Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações*. 1. ed. 13ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DORNELAS, J. C. A.; TIMMONS, J.; ZACHARAKIS, A.; SPINELLI, S. *Planos de negócios que dão certo*. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus / Elsevier, 2007.

FAGUNDES, Rosival. *A “Matriz Swot” do Brasil*. Disponível em: <www.administradores.com.br>. Acesso em 17 set. 2017.

FISCHMANN, ADALBERTO A.; ALMEIDA, MARTINHO ISNARD R. DE. *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Atlas, 1991.

GOLDSCHMIDT, Andréa. *Análise SWOT na captação de recursos*. Integração: Revista Eletrônica do Terceiro Setor. n. 6, 2003. Disponível em: <<http://dc109.4shared.com/doc/0CpZ8g0T/preview.html>>. Acesso em: 04 set. 2017.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LIBERA, Catilene Rubira Della. *Análise SWOT: estudo em uma pizzeria que opera na modalidade de rodízio na região metropolitana de Curitiba*. Disponível em <<http://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/38517?show=full>>. Acesso em: 18 set. 2017.

OESTREICHER, EDUARDO B.; SANTO, LEILANE S.; JÚNIOR, EDGAR R. *Análise estratégica: um estudo na lanchonete e pizzeria “bom te ver*. VII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2010.

OLIVEIRA, DJALMA DE PINHO REBOUÇAS DE. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 2007.

PAGNONCELLI, DERNIZO; VASCONCELLOS FILHO, PAULO. *Sucesso empresarial planejado*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

ROESCH, SYVIA MARIA AZEVEDO. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração*. 3 ed São Paulo: Atlas, 2007.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas. *FATURAMENTO MENSAL DAS MPE NO BRASIL (maio/16)*. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/faturamento-mensal-mpe-maio2016.pdf>>. Acesso em 17 set. 2017.

YIN, ROBERT K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 4ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2010.