

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

**ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA EM UMA FÁBRICA DE CUIAS NA  
REGIÃO CENTRAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**ANALYSIS OF STRATEGIC MANAGEMENT IN A GOURDS FACTORY IN  
CENTRAL REGION OF RIO GRANDE DO SUL**

Virginia Thomasi, Ilana Renata Lizi Panzenhagen e Iochane Garcia Guimarães

**RESUMO**

A gestão estratégica possibilita o entendimento das necessidades das variáveis e fatores que compõem o ambiente das empresas, processos de planejamento e ações que conduzam os objetivos necessários para o sucesso no mercado competitivo. Existem diversas abordagens, uma vez que é possível o uso de diferentes ferramentas para estabelecer melhores estratégias. O presente artigo mostra a contribuição da gestão estratégica para uma fábrica de cuias na região central do Rio Grande do Sul por meio da aplicação da Matriz SWOT e a Matriz Produto Mercado, pois se acredita que as ferramentas direcionadas às necessidades da empresa proporcionam aumento no desempenho e melhorias na organização empresarial. Além disso, a ferramenta 5W2H foi utilizada para a realização de um plano de ação do empreendimento. Desta forma, o objetivo é situar a realidade da empresa nos aspectos necessários para aplicação das ferramentas e proporcionar a ela possibilidades concretas para seu crescimento, por meio de um estudo de natureza aplicada e uma abordagem qualitativa que busca a compreensão profunda da organização. Os procedimentos adotados baseiam-se na revisão bibliográfica e estudo de caso.

**Palavras-chave:** Gestão estratégica, Análise SWOT, Análise Produto Mercado, 5W2H.

**ABSTRACT**

Strategic management makes it possible to understand the needs of the variables and factors that compose the business environment, planning processes and actions that lead to the objectives necessary for success in the competitive market. There are several approaches, since it is possible to use different tools to establish better strategies. This article shows the contribution of strategic management to a gourds factory in the central region of Rio Grande do Sul through the application of the SWOT Matrix and the Product Market Matrix, since it is believed that tools geared to the needs of the company provide an increase in performance And improvements in business organization. In addition, the tool 5W2H was used to carry out a plan of action of the enterprise. In this way, the objective is to situate the reality of the company in the necessary aspects for application of the tools and to provide it with concrete possibilities for its growth, through a study of applied nature and a qualitative approach that seeks the deep understanding of the organization. The procedures adopted are based on bibliographic review and case study.

**Keywords:** Strategic Management, SWOT Analysis, Product Market Analysis, 5W2H.

## **1 INTRODUÇÃO**

A estratégia empresarial corresponde aos planos idealizados pela administração a fim de chegar aos resultados almejados pela organização para o futuro. Dessa forma, é de suma importância que empresas tenham metas bem definidas a fim de poderem desenvolver boas estratégias. Diante disso, boas práticas de gestão se mostram primordiais e, entretanto, muitas vezes podem ser um desafio para qualquer empresa, mas em especial àquelas de pequeno porte (MARTINS; ESCRIVÃO FILHO; NAGANO, 2015).

Segundo Diniz et al. (2013) as organizações buscam definir estratégias que alcancem ao máximo os resultados da interação estabelecida. Logo, o termo estratégia pode ser tratado como a direção e o objetivo de uma organização. E, pode ter diversas abordagens, uma vez que se consegue utilizá-lo em diferentes ferramentas, individualmente ou em conjunto (OLIVEIRA, 2013). Neste conceito, como a gestão estratégica poderá contribuir para organização empresarial da fábrica de cuias?

Sabe-se que o alinhamento de todos os colaboradores com os objetivos da empresa permite obter sucesso nas estratégias definidas. O resultado positivo para melhor formulação da estratégia é a comunicação estabelecida que repercute em um maior número de colaboradores envolvidos, gerando comprometimento e melhoria contínua. Assim surge uma formulação sólida que através de ferramentas direcionadas às necessidades da empresa são capazes de contribuir com o desempenho e resultar em melhorias na organização empresarial (OLIVEIRA, 2013).

O estudo de caso do presente artigo se aplica à uma empresa situada na região central do Rio Grande do Sul. Esta empresa trabalha na produção de cuias que possuem o porongo como base da matéria prima. Devido a sazonalidade da matéria prima torna-se necessário a aquisição em grande escala nos meses de fevereiro e maio para garantir a produção de todo o ano. A produção destina-se à região Sul do Brasil e países da América Latina, em que os clientes finais geralmente são revendedores de cuias de diferentes regiões.

Vale ressaltar que, a literatura sobre gestão estratégica trata estratégia como um conceito de características variadas e peculiares, de diferentes dimensões, como pensamento estratégico, processo estratégico e conseqüentemente mudança estratégica. Para os gestores organizacionais, a transformação de ações apresenta-se como um desafio (MEYER JUNIOR; PASCUCCI; MANGOLIN, 2012). Assim, o objetivo do presente trabalho é o de situar a realidade de uma empresa perante aspectos como ambiente externo, ambiente interno, diagnóstico estratégico, diagnóstico das operações e propor estratégias de produção para a organização.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O embasamento teórico abordado neste artigo apresenta-se dividido em subseções relacionadas à gestão estratégica e descrição de ferramentas utilizadas para a elaboração da pesquisa, com o intuito de proporcionar melhor entendimento do assunto tratado neste artigo.

### **2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA**

A gestão estratégica permite projetar situações futuras que servem de auxílio para as empresas na definição de seus objetivos estratégicos, busca de alternativas e na tomada de

decisões de maneira eficaz. Estratégia trata de várias atividades e o seu sucesso depende do desempenho positivo resultante da prática dessas atividades e da integração entre elas (PONTES, 2012).

Lima, W. e Luz (2012) afirmam que a gestão estratégica inclui uma análise profunda de ambientes internos e externos, formulação da estratégia, planejamento estratégico, implementação da estratégia, avaliação e controle. Caracteriza-se como um desenvolvimento de uma fórmula de auxílio para a empresa competir eficientemente a fim de alcançar os objetivos. Nesse contexto, a estratégia pode ser definida como uma combinação dos fins, metas, que a empresa busca obter e dos meios, políticas, que visa alcançar.

## 2.2 FERRAMENTAS UTILIZADAS

Para a elaboração deste artigo, foram utilizadas duas ferramentas para a análise do empreendimento em relação ao mercado e uma ferramenta para a proposição de ações de melhoria, cujas suas definições e objetivos estão descritos a seguir.

### 2.2.1 Matriz SWOT

Silva e Vacovski (2015) explicam que a Análise SWOT é uma ferramenta indicada para realizar diagnósticos de ambientes, internos ou externos à organização. Ainda completam que a ferramenta dispõe de técnicas para a identificação das forças e fraquezas da organização em âmbito interno, bem como das oportunidades e ameaças, relacionadas ao ambiente externo. Nogueira (2015) completa que o objetivo dessa análise é gerar informações relevantes para que a empresa se conscientize de suas possibilidades.

Neste conceito, Costa R. e Costa F. (2016) explanam que fatores internos e externos analisados por esta ferramenta mostram as vantagens ou desvantagens da empresa no alcance de seus clientes. De acordo com eles, as forças representam as vantagens internas que a empresa possui no atendimento das necessidades dos clientes em comparação com a concorrência, enquanto as fraquezas referem-se às desvantagens da organização. Ainda, dos fatores externos, as oportunidades são vistas pelos autores como a solução de problemas atuais ou o resultado do crescimento do mercado, onde a empresa pode se inserir e, as ameaças são as influências negativas, como crise econômica, que reduz suas vendas. O Quadro 01 contempla a representação gráfica da matriz SWOT.

Quadro 01 - Representação gráfica da matriz SWOT

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	FORÇAS	FRAQUEZAS
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Fonte: Autores da pesquisa (2017)

### 2.2.2 Matriz Produto Mercado

Segundo Evangelista e Santos (2011), a Matriz Produto Mercado, também chamada de Matriz *Ansoff*, tem como objetivo mostrar e avaliar as opções para as empresas no que se refere

aos produtos e mercados. A sua aplicação busca aumentar as vendas e melhores retornos de investimento. O desenvolvimento da empresa é baseado em duas dimensões, os produtos que a empresa oferece e os mercados que ela é capaz de atingir. No Quadro 02, está representada a Matriz.

Quadro 02 - Matriz Produto Mercado

		PRODUTOS	
		Tradicionais	Novos
MERCADOS	Tradicionais	Penetração no mercado	Desenvolvimento de produto
	Novos	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

Fonte: Adaptado de Antosz e Merchán (2016)

A estratégia de inserção no mercado é realizada quando a empresa está em crescimento. Uma empresa com produto já existente tem o objetivo de ganhar participação. Já a estratégia de desenvolvimento de produto, trata de uma nova marca para os mercados existentes ou desenvolvimento de modelos ou tamanhos diferenciados (ANTOSZ; MERCHÁN, 2016).

Em relação a diversificação, esta estratégia reduz o risco global da empresa. Seja na aquisição de outra empresa ou desenvolvimento de novos produtos, serviços ou marca. Normalmente é utilizada por empresas que têm poucas perspectivas sobre o futuro do setor que operam. E, a opção de desenvolvimento de mercado, é utilizada quando os produtos da empresa já estão desenvolvidos o suficiente, mas ainda deseja-se expandi-la. Seja através da exportação, pesquisa e mudança de segmento ou encontrar novos usos para seus produtos já existentes (ANTOSZ; MERCHÁN, 2016).

### 2.2.3 5W2H

A ferramenta 5W2H proporciona a realização de um *checklist* das medidas necessárias para o alcance de melhorias. Seu nome corresponde às palavras de origem inglesa, o “5W” representa *What* (o quê), *When* (quando), *Why* (por quê), *Where* (onde), *Who* (quem) e o “2H”, indica o *How* (como) e *How Much* (quanto). É uma ferramenta utilizada geralmente para o mapeamento e padronização de processos, na construção de planos de ação e para estabelecer os procedimentos associados a indicadores. A elaboração de planos de ação serve para direcionar as metas e para evitar a dispersão de ideias. No Quadro 03 pode-se observar como é feita a realização desta ferramenta (ALBER NETO et al., 2016).

Quadro 03 – Ferramenta 5W2H

What	When	Where	Why	Who	How	How Much

Fonte: Autores da pesquisa (2017)

O Quadro 03 pode ser compreendido por meio da análise de que a ferramenta 5W2H inicia pelo estabelecimento da meta (o quê), com identificação do responsável por atingi-la (quem), para então fixar prazos para que as ações gerem resultados (quando) e assim determinar o local em que elas irão ocorrer (onde) e explicar as razões pelas quais essas ações devem ser realizadas (por quê). Por fim, determinar o modo como as ações podem ser realizadas (como) e o quanto de impacto financeiro para execução dessas ações (quanto) (SANTOS et al., 2016).

### 3 METODOLOGIA

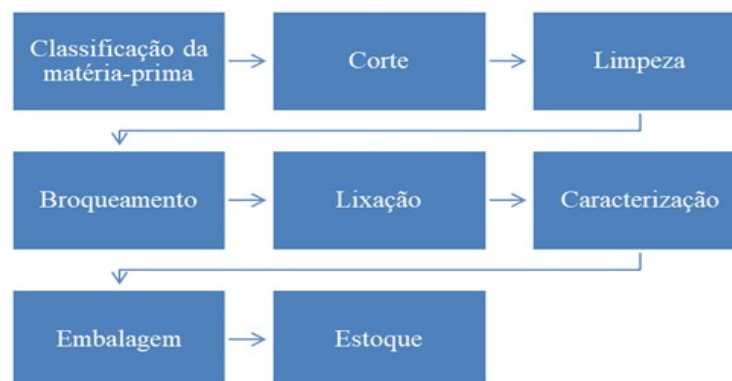
A metodologia contempla o cenário onde situa-se a fábrica analisada, o método e as etapas da pesquisa seguidas para a execução do presente trabalho.

#### 3.1 CENÁRIO

A fábrica estudada nesta pesquisa localiza-se na região central do Rio Grande do Sul e tem como foco a produção em grande escala para a venda direcionada a outras cidades, o que não impede clientes residentes da cidade de adquirirem os produtos, geralmente em menor escala. A produção anual da fábrica gira em torno de 300 mil unidades de cuias, sendo que a principal matéria-prima, o porongo, é adquirido entre os meses de fevereiro e maio, e estocados durante todo o ano. Isto porque a matéria-prima é sazonalmente oferecida, devido condições necessárias para seu desenvolvimento.

A empresa trabalha exclusivamente com manufaturados de produtos, o que leva a área da produção a ser a mais importante das funções. Os produtos fabricados pela empresa são cuias dos tipos coquinho, casco fino, casco grosso e saco de touro, que variam de tamanho e podem apresentar diversas características diferentes, de acordo com o desejo do cliente. Por exemplo, as cuias podem ser simples, com bocais, suportes fixos para mantê-las em pé, artesanais, polidas, pintadas, entre outros. Além disso, fabricam-se também porta-cuias com a matéria-prima que por algum motivo não pode ser utilizada para a fabricação das cuias, com o intuito de reduzir ao máximo a perda da empresa. Estes passam pelos mesmos processos do produto principal. A Figura 01 apresenta os processos de produção das cuias.

Figura 01 - Processos de fabricação das cuias



Fonte: Autores da pesquisa (2017)

Na primeira etapa mostrada na Figura 01, é realizada a identificação e separação dos tipos e tamanhos das cuias, seguida pelo corte do bocal e limpeza externa da cuia. Após, o produto segue para o broqueamento, responsável pela extração da aspereza interna da cuia. A lixação é o procedimento em que são retiradas as rebarbas e desníveis possíveis que tenham ficado após o corte e também internamente, a etapa de caracterização situa as atividades específicas de acordo com o pedido realizado, como a colocação de bocal e suporte fixo, gravura com maçarico, polimento, pintura, etc. Após as etapas operacionais de transformação da cuia, esta segue para a embalagem, onde são embaladas individualmente, após seguem para uma embalagem em lote e são direcionadas ao estoque final.

### 3.2 MÉTODO DE PESQUISA

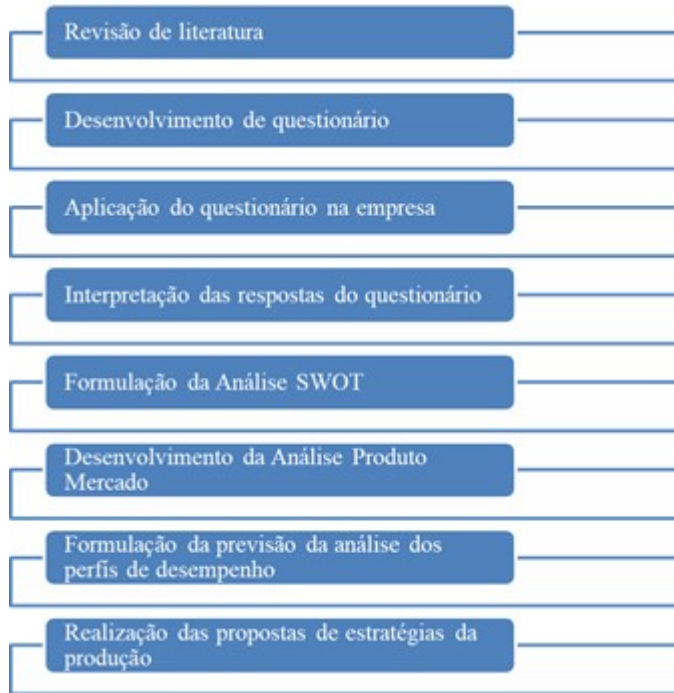
O estudo desenvolvido nesse trabalho é de natureza aplicada, visto que sua finalidade baseia-se na resolução de dificuldades cotidianas, por meio de aplicações práticas (CASTILHO et al., 2014). Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva. Prodanov e Freitas (2013) abordam que a pesquisa exploratória permite o estudo do tema a partir de diferentes aspectos devido seu planejamento flexível. Ainda, os autores completam que geralmente, acompanham formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso. Muzzio (2017) completa que a combinação destes objetivos gera o levantamento e a interpretação de informações que buscam caracterizar e descrever o determinado fato.

Referente a abordagem da pesquisa, classifica-se como qualitativa. Goldenberg (2004) explica que este tipo de abordagem busca a compreensão profunda de uma organização ou grupo social. No que diz respeito aos procedimentos, o estudo iniciou-se a partir de uma revisão bibliográfica e, posteriormente, deu-se pelo desenvolvimento de um estudo de caso. A pesquisa bibliográfica objetiva-se pela aproximação entre pesquisador e material existente sobre o assunto qual se deseja tratar (PRODANOV; FREITAS, 2013). Lima, J. et al. (2012) afirmam que o estudo de caso permite um extenso e detalhado conhecimento relacionado aos fatos.

### 3.3 ETAPAS DA PESQUISA

As etapas da pesquisa podem ser cronologicamente observadas na Figura 02. A revisão de literatura é utilizada para dar base teórica suficiente para a compreensão dos assuntos e meios que devem ser seguidos para um projeto de excelência. A partir disso, o desenvolvimento de um questionário com perguntas relevantes e direcionadas tornou-se viável. Após a coleta de dados e sua interpretação, pode-se formular as análises para o alcance dos objetivos da pesquisa e desenvolver as propostas estratégicas para a produção da empresa, com o intuito de torná-la cada vez mais competitiva no mercado onde atua.

Figura 02 Etapas da Pesquisa



Fonte: Autores da pesquisa (2017)

## 4 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Na discussão de resultados estão expostas todas as análises realizadas para o alcance do objetivo da pesquisa.

### 4.1 ANÁLISE SWOT

Após a análise dos ambientes externos e internos da empresa foi construída a Matriz SWOT, apresentada no Quadro 04, que mostra de forma sintetizada o confronto entre as oportunidades e ameaças com os pontos fortes e fracos observadas do empreendimento.

Foi observado o bom relacionamento entre funcionários e fornecedores, o que representou uma grande oportunidade e uma possibilidade de reverter as ameaças relacionadas ao fornecimento de matéria-prima. Além disso, os pontos a desenvolver mostram-se relativamente fáceis de ser alcançados, visto que seus maiores problemas se relacionam com a mão-de-obra especializada e visibilidade da empresa.

Quadro 04 Matriz SWOT

FATORES	ANÁLISE INTERNA	
	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS

<b>ANÁLISE EXTERNA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	Aproveitar bom relacionamento entre funcionários para garantir maior produtividade da empresa; demonstrar a preocupação com o meio ambiente e realizar projetos relacionados à sustentabilidade na comunidade onde a empresa é instalada.	Buscar suporte governamental para a realização de cursos de aplicação de ferramentas para maior controle da produção e da qualidade dos produtos; desenvolver metas e objetivos claros a serem cumpridos pelos funcionários.
	<b>AMEAÇAS</b>	Utilizar do bom relacionamento com fornecedores para garantir a matéria-prima anualmente.	Oferecer-se para ministrar cursos juntamente com o SEBRAE para a comunidade. Assim, podem-se trocar conhecimentos e ampliar a visibilidade da empresa no meio onde atua.

Fonte: Autores da pesquisa (2017)

#### 4.2 ANÁLISE PRODUTO MERCADO

Foi desenvolvida uma análise referente à caracterização dos produtos atuais da empresa e do segmento de mercado para o pleno entendimento da relação produto mercado da fábrica, que pode ser observada na matriz *Ansoff*, Quadro 05.

Identificou-se a partir do desenvolvimento desta matriz certas ações para o crescimento da empresa, tanto mediante ações para os produtos existentes quanto para inovações consideradas palpáveis. Observou-se que com o investimento em marketing o negócio tende a expandir, além disso, a partir do momento em que a visibilidade aumenta, poderia focar também no desenvolvimento de cuias personalizadas para atingir um maior público alvo. Neste conceito, a parceria com sites de venda e oferecimento de serviços *ecommerce* contribuiriam ainda mais para o crescimento da empresa no mercado.

Quadro 05 Matriz Produto-mercado

	<b>Produtos</b>	
	<b>Existentes</b>	<b>Novos</b>



<b>Mercados</b>	<b>Existentes</b>	Penetração de mercado: a fábrica de cuias poderia investir em <i>marketing</i> para conquistar os clientes da sua concorrência.	Desenvolvimento de Produtos: desenvolver cuias personalizadas para cursos de graduação e técnicos.
	<b>Novos</b>	Desenvolvimento de Mercado: oferecer serviços e-commerce.	Diversificação: buscar uma parceria com lojas virtuais confiáveis, para aumentar seus canais de venda.

Fonte: Autores da pesquisa (2017)

### 4.3 PROPOSIÇÃO DE ESTRATÉGIAS DA PRODUÇÃO

Nesta etapa estão os objetivos e metas propostos para que a empresa tenha melhora relevante em seu desempenho. Além disso, elaborou-se um plano de ação para que a empresa tenha suporte no momento da busca por essas melhorias.

#### 4.3.1 Objetivos estratégicos das operações

Para desenvolver os objetivos estratégicos da produção foram definidos os critérios de desempenho, que resultaram em qualidade percebida do produto final, cumprimento de prazos de entrega e preço. A partir disso, foi definido que todos devem ter a mesma prioridade, pois todos estão interligados e contribuem para a efetividade das atividades realizadas pela empresa.

Ainda foi identificada a necessidade de algumas melhorias na empresa, as quais auxiliariam de forma eficiente para o desempenho desta. São elas: a) Criação de moldes para facilitar nos processos de fabricação das cuias, visto que todas as etapas possuem limites intuitivos de qualidade; e, b) Banco de dados com pedidos e seus respectivos destinos, para que todos acompanhem a situação da fabricação, entrega das cuias e visualizem possibilidades de melhorias rotineiras.

Julga-se necessário também o estabelecimento de metas relacionadas a indicadores de desempenho, para melhor interpretação do que a empresa e seus funcionários como um todo devem alcançar. São elas: a) Entregas dentro do prazo: 100%; b) Entrega com pedidos corretos e completos: 100%; e, c) Qualidade dos produtos: 100%.

#### 4.3.2 Elaboração de planos de ação

Dados os objetivos e metas os quais a empresa deve buscar, o próximo passo é realizar um planejamento que esclareça tudo que deverá ser realizado para o alcance efetivo do que se deseja. No Quadro 06 apresenta-se o plano de ação sugerido para que a empresa alcance os objetivos e metas anteriormente traçados, realizado com a ferramenta 5W2H.

Quadro 06 - Planos de ação

	Objetivos	Inovação dos processos da empresa					
	What	When	Where	Why	Who	How	How much
1	Criação de gabaritos para a produção	Até fevereiro de 2017	Empresa especializada	Manter padrão dos produtos	Profissional especializado	Medindo os produtos e confeccionando os gabaritos	Valor do material e da mão-de-obra
2	Criação de banco de dados	Até fevereiro de 2017	Computador da empresa	Aumentar controle de pedidos	Proprietário com auxílio de um técnico	Transcrevendo todos os pedidos para uma planilha	Valor do auxílio do técnico
3	Padronização da sala de armazenamento	Até dezembro de 2016	Sala de armazenamento da empresa	Evitar a mistura dos pedidos	Proprietário	Demarcando com placas e fita cada local	Valor da fita e do papel impresso utilizado como placa

Fonte: Autores da pesquisa (2017)

#### 4.4.3 Monitoramento e controle da estratégia de produção

Os indicadores apresentados no Quadro 07 devem acompanhar o andamento dos critérios de desempenho e da satisfação dos clientes. Os indicadores desenvolvidos têm o intuito de auxiliar o controle e monitoramento da estratégia proposta para a produção.

Todas as metas devem ser alcançadas em 100% e a frequência do monitoramento deve ocorrer conforme a entrega dos pedidos. Ainda, o proprietário deve ser o responsável por este controle, visto o tamanho da empresa, com o auxílio dos funcionários para o acompanhamento da qualidade dos produtos, já que estes possuem o relacionamento mais direto com os produtos.

Quadro 07 - Indicadores

Indicador	Meta	Instrumento	Frequência	Responsável
Entregas dentro do prazo	Manter 100%	Observação dos prazos	Por pedido	Proprietário
Entrega com pedidos corretos e completos	Manter 100%	Relato de clientes através de contato pós-venda	Por pedido	Proprietário
Qualidade dos produtos	Manter 100%	Relato de clientes através de contato pós-venda	Por pedido	Proprietário e operadores

Fonte: Autores da pesquisa (2017)

## 5 CONCLUSÃO

O mercado apresenta-se cada vez mais imprevisível e competitivo o que gera a necessidade de um gerenciamento com base na gestão estratégica. As estratégias analisadas e descritas neste relatório determinam as formas com as quais a fábrica poderá atingir seus objetivos, assim como a análise de critérios considerados importantes para sua estratégia e atividades operacionais. Por meio dessas análises foi possível concluir que a empresa não está bem localizada estrategicamente e com isso deveria investir mais em *marketing* para aumentar sua gama de clientes. Entretanto, a fábrica apresenta-se bem colocada no mercado em relação à qualidade de seu produto.

Ainda, pôde-se perceber a importância do desenvolvimento de uma estratégia para uma boa gestão empresarial, independente do setor em qual atua, tanto para controlar a sua competitividade atual quanto para identificar as possibilidades de ampliação do empreendimento. Para isto, conclui-se que a utilização de ferramentas como a Matriz SWOT e a Matriz Produto Mercado se apresentam como grandes aliadas ao empresário na prospecção do negócio, proporcionando informações concretas sobre sua situação no mercado. Além disso, a ferramenta 5W2H trás de forma simples e estruturada todas as ações a serem realizadas para alcançar os objetivos do empreendimento.

O presente trabalho teve algumas limitações relacionadas a questões financeiras que não foram abordadas, o que torna necessário a análise de viabilidade às propostas aqui desenvolvidas. Este ponto pode ser considerado como possibilidade de expansão desta pesquisa, que tem potencial para representar um forte suporte à fábrica de cuias que se disponibilizou a cooperar com informações para este projeto.

## REFERÊNCIAS

ALBER NETO, et al. Quadro 5w2h: uma ferramenta para definição do problema de projeto e de suas variáveis. **Perspectivas Online**, Campos dos Goytacazes, v. 6, n. 16, p.23-30, 2016.

ANTOSZ, María Slusarczyk; MERCHÁN, Norberto Hernán Morales. Análisis de las estrategias empresariales y de las tic. **3c Empresa**, S.I, v. 5, n. 1, p.29-46, maio 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: Informação e Documentação - Referências - Elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

CASTILHO, Auriluce Pereira (Org.). **Manual De Metodologia Científica**. ILES: Instituto Luterano De Ensino Superior. 2. ed. Itumbiara, GO, 2014. Disponível em: <<http://www.ulbra.br/upload/57c82ea6221906e563c5cf8acba19f84.pdf>>. Acesso em 18 jun. 2017.

COSTA, Marcos Roberto; COSTA, Leticia Ferreira. Uma análise no processo de fidelização de clientes: o caso de uma empresa no segmento de agronegócios. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 20, n. 32, p. 100-106, 2016.

DINIZ, Poliana Cristina de Oliveira Cristo et al. A Estratégia Empresarial e o Marketing Estratégico como forma de fortalecimento da doutrina cooperativista: uma pesquisa aplicada sob o enfoque da Teoria dos Jogos. **Faces**, Belo Horizonte, v. 12, n. 3, p.64-81, set. 2013.

EVANGELISTA, Oscar Camilo Silva; SANTOS, Cristiane Pizzutti dos. Estratégia de crescimento no mercado brasileiro de cursos pré-vestibular: caso Sistema Elite de Ensino. **RAC: Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 5, p.955-968, out. 2011.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

JUNIOR, Victor Meyer; PASCUCCI, Lucilaine; MANGOLIN, Lúcia. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p.49-70, fev. 2012.

LIMA, João Paulo Cavalcante et al. Estudos de caso e sua aplicação: proposta de um esquema teórico para pesquisas no campo da contabilidade. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 6, n. 14, p.127-144, 2012.

LIMA, Waldecy Carvalho; LUZ, Talita Ribeiro -. A estratégia como ferramenta de gestão e desempenho organizacional – estudo de caso em uma microempresa – Araxá-MG. **Evidência**, Araxá,, v. 8, n. 8, p.41-54, 2012.

MARTINS, Paulo Sérgio; FILHO, Edmundo Escrivão; NAGANO, Marcelo Seido. Gestão ambiental e estratégia empresarial em pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de casos. **Engenharia Sanitária e Ambiental**, São Carlos, v. 20, n. 2, p.225-234, jun. 2015.

MUZZIO, Henrique. Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade. **RAC: Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p.107-124, jan./fev. 2017.

NOGUEIRA, Cleber Suckow. **Planejamento estratégico**. 1 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. 114 p.

OLIVEIRA, Maria Helena. **Definição e Execução de uma Estratégia Empresarial**. 2013. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/67651>>. Acesso em: 19 jun. 2017.

PONTES, Andréa Simone Machiavelli. Análise do tema gestão estratégica nas pequenas empresas prestadoras de serviços: uma revisão bibliográfica. **Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 2, n. 2, p.26-32, dez. 2012.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013. cap. 3, p. 54-70.

SANTOS, Bruno Miranda dos et al. Planejamento estratégico de uma pequena empresa por meio das matrizes importância desempenho e critério-processo. **Exacta**, São Paulo, v. 14, n. 4, p.619-633, 30 dez. 2016.

SILVA, Francisco Olavo Gomes; VACOVSKI, Eduardo. Análise SWOT aplicada a auditoria: um referencial teórico integrado ao princípio da eficiência . **Caderno gestão pública**, v. 6, n. 4, p. 01-22, 2015.