

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Aplicação de Ferramentas para Aumento da Competitividade da Empresa.

Filipe Nunes Silva

Wladislan Ferreira Ribeiro

Professor Wemerson

RESUMO

O presente artigo visa destacar a importância do planejamento estratégico utilizando ferramentas, como: Análise SWOT, 5W2H e 5 Forças de Porter, apresentando definições e formas de aplicação das ferramentas em geral com suas finalidades e etapas para implantação, e dissertando sobre cada uma das ferramenta com formas de uso e resultados obtidos. Esta pesquisa tem como objetivo mostrar a importância do planejamento como um instrumento de gestão estratégica para alcançar suas metas. As ferramentas usadas no planejamento estratégico são importantes pois servem como auxílio para uma melhor organização na empresa e maior efetividade na execução das tarefas. Para melhor embasamento no tema, é utilizado citações de estudiosos importantes no decorrer dos anos, como por exemplo: Chiavenato (2003), Rafael Liberato (2018), Peter Drucker (2009), Sun Tzu (2007), entre outros.

Palavras-chave: Planejar, produzir, organizar.

ABSTRACT

This article aims to highlight the importance of strategic planning using tools such as: SWOT Analysis, 5W2H and 5 Porter's Forces, presenting definitions and

ways of applying the tools in general with their purposes and stages for implementation, and discussing each of the tools with forms of use and results obtained. This research aims to show the importance of planning as a strategic management tool to achieve your goals. The tools used in strategic planning are important as they help to improve the organization of the company and be more effective in carrying out tasks. For a better basis on the theme, citations from important scholars over the years are used, such as: Chiavenato (2003), Rafael Liberato (2018), Peter Drucker (2009), Sun Tzu (2007), among others.

Keywords: Plan, produce, organize.

Rede de Ensino Doctum – Unidade de Serra – filipensilva6@gmail.com- graduando em Engenharia de Produção

Rede de Ensino Doctum – Unidade de Serra – wladislanribeiro@hotmail.com- graduando em Engenharia de Produção

Rede de Ensino Doctum – Unidade de Serra – vixwemerson@gmail.com (orientador)

1. Introdução

A competitividade do mercado está em alta, cada empresa querendo colocar-se a frente dos concorrentes. Com isso, há necessidade de melhor estratégia para cada uma. Pois, por mais anos de experiência que se tenha, a tecnologia a cada momento avança e qualquer organização precisa estar preparada para mudanças que vêm acontecendo a fim de se manter no mercado.

Com investimento em planejamento estratégico a organização avança tanto no mercado externo quanto na organização interna, pois cada funcionário desfruta de um alto nível de conhecimento para melhor efetuar suas tarefas individuais e coletivas.

O presente artigo tem como objetivo geral fazer uma pesquisa voltada para a área de planejamento estratégico, visando discutir sobre o assunto analisando sua importância e aplicando algumas de suas ferramentas em uma empresa para melhor compreensão do tema na prática. O objetivo específico é voltado para análise e aplicação de ferramentas do planejamento estratégico para o melhor desempenho da organização dentro de uma visão futurística. O tema se justifica relevante por abordar ferramentas do planejamento estratégico na prática visando sempre o avanço da organização, podendo ser aplicado em qualquer empresa de vários segmentos.

O presente estudo, sendo ele exploratório-qualitativo, usa-se a técnica de pesquisa estudo de caso a fim de ter uma melhor compreensão do assunto junto de oportunidades para aplicação de ferramentas.

Para a coleta de dados, foi enviado um questionário para um dos colaboradores da empresa para melhor conhecimento dos funcionários, gestão e suas ferramentas usadas no dia-a-dia. Baseado nisso, foram obtidas informações importantes sobre o ambiente interno e o ambiente externo para auxiliar no desenvolvimento da pesquisa.

2. Planejamento Estratégico

Oliveira (2009, p.46) escreve que o planejamento possui conceitos mais amplos do que simplesmente organizar os números e adequar as informações. Conclui

que o planejamento passa a ser uma administração estratégica, com o objetivo principal de fazer com que a empresa conquiste mais competitividade e mais resultados organizacionais, sendo ela a função que indica a direção a ser consolidada pela empresa.

Com isso, entende-se por Planejamento Estratégico o processo de gerenciamento usado para criar um plano de como atingir um objetivos ou metas. Com ele, pode-se criar na empresa uma visão de médio e longo prazo. Serve para identificar as etapas ou estratégias que serão usadas para a empresa atingir seus objetivos, podendo se concentrar em todo o negócio ou em áreas específicas (marketing, retenção de clientes, lançamento de produtor, entre outros).

O Planejamento Estratégico visa obter informações para, a partir dessas informações, tomar decisões para buscar os objetivos traçados. Tendo um bom planejamento, a empresa terá resultados mais eficazes e duradouros. Como disse Peter Drucker (2009): “O produto final do planejamento não é a informação: é sempre o trabalho.”

2.1. Finalidade do Planejamento Estratégico

É importante destacar que o planejamento estratégico é de responsabilidade da alta administração da empresa, sendo na maioria das vezes a alta direção da organização, proprietário, CEO, presidente ou diretoria, dependendo de como funciona a hierarquia nos processos.

Toda empresa precisa de um Planejamento Estratégico, por 4 motivos:

1º - Descreve um caminho claro para a empresa: serve como um roteiro para definir o melhor caminho para que a empresa possa trilhar no próximos anos;

2º- Traz foco: dá um melhor direcionamento à equipe para que não haja desvio de ideias e, por fim, o objetivo da empresa seja alcançado;

3º- Melhora a autoconsciência da empresa: os colaboradores passam a conhecer os pontos fortes e fracos da empresa, tanto internamente como externamente em relação aos concorrentes a fim de buscar melhoras;

4º- Motiva a equipe: dando um norte aos colaboradores (missão definida e metas e objetivos claro para trabalhar), todos sabem o que fazer e isso os motiva, pois fica claro que todo o trabalho é importante e a fim de chegar em um só objetivo.

Não adianta pensar em produzir sem planejar, pois produção sem planejamento é trabalhar sem saber o porquê se está trabalhando. Antes que haja qualquer ação dentro da organização é preciso planejamento estratégico, porque ninguém pode andar sem saber onde quer chegar, seria perda de tempo. E em uma organização se pensa em minimizar ao máximo as perdas, inclusive de tempo.

Segundo Kotler (2000, p. 67) “o segredo das empresas bem-sucedidas no mercado se deve ao fato de praticarem frequentemente a arte do planejamento estratégico”.

No planejamento estratégico é onde se define a missão, valores e visão da organização.

Missão: A missão da organização fala de uma visão futurística, sendo de médio ou longo prazo. A missão da empresa é seu propósito: o que quer alcançar e onde se quer chegar. Lembrando que deve estar refletindo sempre sua responsabilidade social, o que trará de proveito para a sociedade.

Para Chiavenato (2003), a definição de missão deve responder a três perguntas: “Quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos?”. Respondendo tais perguntas, é necessário clareza, objetividade, relevância e facilidade no acesso das informações para que todos da organização possam compreender qual é a ambição da empresa.

Segundo Rafael Liberato (2018), “é a missão que dá sentido às ações diárias. A cada tomada de decisões, os gestores devem avaliar se estão alinhadas com a missão da empresa”. Razão pela qual todas as “oportunidades” são, antes de tudo, observadas e avaliadas segundo a missão da empresa, pois não estando de acordo, pode atrapalhar do que tange à visão geral da organização.

Visão: Enquanto a missão trata da “razão de ser de uma empresa”, a visão fala de onde a empresa quer chegar, o que ela quer se tornar ao longo dos anos. É importante destacar ainda a visão futurística (tudo caminha e se desenvolve dentro dessa perspectiva).

Segundo Chiavenato (2003) “visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e de seu futuro”. A colocação do autor mostra que, na visão, a empresa precisa perceber onde está e onde quer chegar. Fala de uma visão futura, mas se atentando ao presente - a capacidade da empresa, suas ferramentas junto das possibilidades para alcançar seus objetivos.

Valores: Toda empresa que tem um propósito atrelado a uma visão de futuro, precisa estabelecer alguns princípios para que tudo ocorra bem durante o processo de seu desenvolvimento no mercado. E falar de valores, é exatamente falar de princípios ou “mandamentos” estabelecidos pela organização, a fim de que todos os colaboradores entendam e tentem ao máximo não falhar nas tais questões.

Segundo Oliveira (2006, p.89) valores representam “o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões.”

Sendo assim, os valores servem como “coluna fundamental” para uma organização. São exigências que precisam ser atendidas, pois o bom andamento da empresa depende delas.

Por fim, normalmente o planejamento estratégico é definido com visão a longo prazo (período de 5 a 10 anos), pois trata-se de uma visão geral da organização em busca de seu objetivo final, o que mais tarde será “filtrado” no planejamento tático e operacional.

2.2. Ferramentas para o Planejamento Estratégico

A fim de reforçar a relevância do conteúdo abordado, pode-se notar na tabela abaixo algumas pesquisas que foram feitas utilizando o Planejamento Estratégico e SWOT:

AUTORES	PESQUISA
LARAN (2001)	Verificou a Análise SWOT e planejamento estratégico em uma instituição de ensino superior, utilizando estudo de caso do curso (UNISINOS).
ANTONIALI (1998)	Estudou a influência da mudança de gestão nas estratégias de uma Cooperativa Agropecuária.
MACEDO-SOARES E LANGE (2002)	Realizou uma análise do planejamento estratégico na empresa Companhia Vale do Rio Doce.
OLIVEIRA ET. AL. (2003)	Verificou o impacto do Planejamento estratégico participativo e análise SWOT em lojas de Materiais de Construção.
MELLO (2000)	Identificou, na Companhia Carris Porto-Alegrense, de 1993 a 1999, que quando bem implementados, os resultados de um planejamento estratégico contribuíam para o melhor desempenho do corpo gerencial.
KUMSCHLIES E CRISPIM (2003)	Estudaram os fatores que condicionam a competitividade da Coop, cooperativa de consumo, face às grandes cadeias que atuam no setor de auto-serviço na região do Grande ABC Paulista.
ARAÚJO (2000)	Sugeriu uma formulação de estratégias e processo decisório, utilizando um estudo de caso em uma empresa jornalística, segundo a abordagem racional.
RINALDI (2002)	Sugeriu uma adaptação Estratégica na Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNOESTE), utilizando Análise SWOT.
ROSSI E LUCE (2002)	Propuseram a Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico.

**CERTO E PETER
(1993)**

Fizeram sugestões de implementações de Planejamento Estratégico em empresas.

Quadro 1: Estudos Anteriores utilizando Planejamento Estratégico e SWOT

Fonte: APPIO, J.; VIEIRA, A. V. (2006).

2.2.1. Análise SWOT

Falar de SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats), é falar de autoconhecimento. No caso das organizações, conhecimento que envolve o ambiente interno e externo. Esse conhecimento é pautado nos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças à empresa. Essa análise proporciona ao gestor uma visão mais apurada de como está sua empresa em comparação a seus concorrentes.

Tem como objetivo: efetuar uma síntese das análises; identificar elementos-chaves para a gestão da empresa, o que implica estabelecer prioridades de atuação; preparar opções estratégicas: Riscos/Problemas a resolver; fazer diagnóstico da empresa; mapear e fortalecer os pontos positivos; indicar quais os pontos devem melhorar; mostrar as chaves de crescimento aumentando as oportunidades; deixar em alerta diante de riscos.

Considerado um grande general chinês, Sun Tzu (2007, p.41) diz que, quem conhece a si mesmo e a seu inimigo, sempre será vitorioso; quem conhece a si e não a seu inimigo, as chances de perder a ganhar são idênticas; já quem ignora o autoconhecimento e a seu inimigo, sempre será derrotado.

Feita a análise, o próximo passo é um plano de ação para cada limitação diagnosticada, sempre levando em consideração os pontos fortes e as oportunidades existentes.

Força e fraqueza falam do ambiente interno. São fatores ligados a produtos, equipes, preços, localização, estrutura, etc.

Força: elementos e características do ambiente interno que representa vantagem sobre a concorrência e no mercado de atuação. Análise feita para

avaliar a satisfação dos clientes quanto ao produto, atendimento, marketing da empresa, entre outros fatores.

Exemplo: ter a melhor localização; ter a melhor mão de obra, entre outros.

Fraquezas: características e elementos do ambiente interno que desfavorecem a empresa em relação ao concorrente e ao mercado que atua. Essa análise é para verificar motivos que contribuem para reclamação por parte dos clientes, perda de vendas, ineficiência de campanhas de marketing, gargalos operacionais, baixa produtividade, etc.

Exemplos: Equipamento ruim/ultrapassado, mão de obra pouco qualificada e desmotivada, entre outros.

Já as oportunidades e ameaças falam do ambiente externo, fatores totalmente ligados a clima, taxa de juros, mudanças de legislação, câmbio, desastres naturais, crises econômicas, eleições, etc.

Oportunidades: Fatores externos que criam um cenário favorável para a empresa, como por exemplo, quando o governo abre espaço para assinar contrato com empresas para prestação de serviços.

Ameaças: Fatores externos que criam um cenário desfavorável para a empresa, como por exemplo, aumento do combustível para empresas de transporte, ou qualquer outra necessidade externa que leve a empresa a um gasto maior.

Plano de ação: O plano de ação é onde há o real planejamento de práticas para melhoria da empresa a partir das informações que foram coletadas na análise.

2.2.2. 5W2H

Segundo o SEBRAE (2008), o 5W2H é uma ferramenta tão óbvia e utilizada que não há uma concordância sobre quem a desenvolveu. É, na verdade, “um checklist de atividades específicas que devem ser desenvolvidas com o máximo de clareza e eficiência por todos os envolvidos em um projeto” usado em várias empresas para auxiliar na execução de ações a partir de um plano já estabelecido.

É uma ferramenta de gestão eficaz, muito simples de entender e fácil de aplicar que funciona para todo o tipo de negócio.

A ferramenta 5W2H pode ser usada sozinha para colocar em prática decisões em uma empresa, como também pode ser usada a partir de um levantamento das necessidades da empresa.

A partir de uma análise SWOT, por exemplo, com levantamento das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades de uma organização, a 5W2H pode ser usada para definir um plano de ação para colocar em prática todas as melhorias possíveis.

Definição

É uma ferramenta de gestão usada no planejamento estratégico de empresas que organiza as ações e determina o que será feito a fim de atingir determinado objetivo. Sua metodologia é utilizada para avaliar, acompanhar e garantir que as atividades sejam executadas por todos os envolvidos nas tarefas.

Ainda segundo SEBRAE (2008), a sigla 5W2H vem do inglês formada pelas iniciais de sete campos que, em português, são elas: 5W: What (o que será feito?); Why (por que será feito?); Where (onde será feito?); When (quando?); Who (por quem será feito?); 2H: How (como será feito?); How much (quanto vai custar?).

O que será feito: mostrar qual ideia será executada, o que será feito neste plano de ação.

Por que será feito: deixar claro qual o motivo do trabalho a ser executado.

Onde será feito: mostrar onde esse plano será executado, em qual ambiente (físico ou virtual, por exemplo).

Quando será feito: quando a tarefa será realizada/entregue, qual será o seu prazo.

Por quem será feito: quem serão as pessoas responsáveis por cada tarefa.

Como será feito: como é o processo que será implementado e qual será o seu passo a passo ou fluxograma que irá operacionalizar esse plano de ação.

Quando custará: qual será o orçamento necessário para realização das tarefas.

Com essas respostas, o plano de ação será traçado de forma simples e clara.

2.2.3. As 5 Forças de Porter

Desenvolvida por Michael Porter, essa análise estratégica é um modelo destinado ao aumento da competitividade de uma organização, baseada nas necessidades pontuadas pela análise SWOT.

Como em qualquer planejamento, o foco é procurar se antecipar a determinadas situações/tendências do mercado com relação aos concorrentes, para melhor atender seus clientes e obter lucro.

As 5 forças que dirigem a concorrência na indústria observadas por Porter são: rivalidade entre concorrentes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, ameaça de novos produtos e serviços, ameaça de novos concorrentes. Esses são os pontos que serão mostrados na prática mais à frente.

Rivalidade entre concorrentes: a concorrência é algo que cresce a cada dia que se passa, pois grande parte da sociedade se empenha em ter seu próprio negócio. Muitos buscam seu espaço em áreas muito parecidas, o que acaba gerando uma maior concorrência.

Porter (1986) acredita que para se manter vivo no mercado com tanta concorrência, é necessário informações sobre os concorrentes como por exemplo: quantos são os concorrentes, quem são, semelhanças e diferenças existentes e etc. A partir de algumas informações como estas, a empresa começa a criar estratégias para se manter no mercado.

Poder de negociação dos fornecedores: se refere ao poder de barganha que é o poder de troca. É quando o comprador de uma empresa discute sobre preços, colocando pressão e fazendo exigências, para obter produto ou serviço de maior qualidade em menor preço.

Dito isto, para que uma empresa tenha um maior poder de barganha, é necessário que tenha uma boa quantidade de fornecedores. Ter maior poder de barganha significa dizer que a empresa consegue negociar melhor com seus fornecedores, pois terá uma maior margem para pesquisa de preço sem ficar refém de apenas um.

Poder de negociação dos cliente: segundo Corlenis (2010), “clientes exercem influência no mercado competitivo, principalmente quanto ao posicionamento de preços, a qualidade e quantidade demandada dos produtos e serviços.” Onde há melhor preço e qualidade, e produtos para pronta-entrega os clientes se interessam mais em estar.

O segredo é tornar o produto/serviço o mais importante possível para o cliente, a ponto de não poder achar em outro lugar com a mesma qualidade e preço. Isso é ter maior poder de barganhar sobre o cliente.

Potencial de novos entrantes: segundo Chiavenato (2009) “uma organização que ingressa no setor de negócios – o novo entrante – traz ameaças às organizações existentes, por trazer capacidade de produção adicional, forçando as demais a serem mais eficazes e aprenderem a concorrer em novas dimensões.”

Se refere aos potenciais novos competidores. Trata-se das barreiras de entrada do negócio. Se custar muito caro ou for muito demorado entrar em um determinado mercado, essa é uma indústria com grandes barreiras de entrada.

Ameaça de substitutos: segundo Porter (2004), os produtos substitutos são aqueles que prometem desempenhar a mesma função que aqueles das indústrias, e atuam como limitadores da rentabilidade do setor, criando um limitador de preços a serem cobrados pelos produtos e serviços do setor. Esse efeito é resultado da globalização que amplificou o conceito de mercado. Produtos substitutos são os diferentes produtos ou serviços que vêm de fora do setor e que cumprem as mesmas funções de um produto fabricado no setor.

2.3. Resultados e Discussões

Nas tabelas abaixo encontra-se informações sobre a empresa fictícia de sucos naturais que tem um processo de fabricação artesanal em que foi implantada a análise de SWOT, 5W2H e 5 Forças de Porter.

3. Análise SWOT

	FORÇA	FRAQUEZA
Distribuição	Exatidão na entrega	Lotes pequenos
Relacionamento com o Cliente	Bom relacionamento	Por ser nova, a marca não causa tanto Impacto
Equipe de Vendas	Focada	Pequena
Market Share	80% do suco é natural	Nova no mercado
Preços	Acessível	

		Pouco lucro para o dono
Qualidade dos produtos e serviços.	Transparentes com rótulos personalizados com a fruta do suco com 600 ml, sendo que das empresas concorrentes são de embalagens com aspecto opaco e de 500 ml.	Algumas frutas estragam por ser naturais.
Ações de marketing	Chamativa com a qualidade	Pouca reconhecida
Força da marca	Qualidade na concentração de polpa de frutas.	Divulgação e aceitação
Satisfação dos clientes	Vamos disponibilizar para Pessoa Física e Jurídica	O valor do consumidor final pode chegar ficar mais caro.
Disponibilidade de capital	Médio porte	Falta de patrocinadores.
Capacidade de produção	5 tanques de 20 mil litros cada.	Processo artesanal
Conhecimento técnico	Médio	Poucos recursos
Automatização	A separação dos lotes são todos identificados.	A maior parte dos setores ainda é manual

Maquinário	Maquinário moderno e de alta qualidade	Gastam muita energia e alto custo em manutenção
Qualificação da mão de obra	Sem grau de escolaridade alto.	Custo baixo
Liderança	Focada no desenvolvimento da produção e funcionários	Poucos recursos
Motivação e engajamento dos colaboradores	Total dedicação, e acreditam no crescimento da empresa.	Cansaço físico

	OPORTUNIDADE	AMEAÇA
Demografia	O fato da empresa de suco natural se encontrar numa região onde não há produtores de suco frutas similares, apresentar um produto que oferece praticidade	Mercado disputado
Economia	Consumidores, fornecedores, trabalhadores, investidores	Concorrência
Tecnologia	Inovadora	Copiar o processo de produção da empresa
Política	Políticas implícitas: não necessita de formalização, e têm como fonte a tradição, usos e costumes da organização.	
Cultura	Seleciona o produto com o estado físico aceitável, fazendo assim a higienização.	
Meio Ambiente	Por ser uma empresa com o produção artesanal, evita poluição no meio ambiente.	Desmatamento de florestas para a plantação/produção de frutas

PLANO DE AÇÃO

A empresa vai lutar a fim de aumentar ainda mais seu nível de conhecimento técnico em relação ao mercado.

A empresa pretende continuar avançando em sua tecnologia, inovando e, se possível, patenteando suas invenções.

Trazer mais recursos aos líderes dos setores para que consigam trabalhar melhor com seus liderados.

3.1. 5W2H

<i>O que fazer?</i>	<i>Como fazer?</i>	<i>Quem?</i>	<i>Quando?</i>	<i>Onde?</i>	<i>Por quê?</i>	<i>Quanto?</i>
<i>Divulgação e aceitação</i>	Contratação de uma agência de sites.	Pedro (gerente de marketing).	12/2021	Online.	Aumentar o conhecimento da marca para clientes.	R\$50.000,00 (à vista)

3.2. 5 Forças de Porter

Rivalidade entre os concorrentes

A empresa vai lutar para que o sua linha de produção esteja enxuta em relação quantidade e qualidade. Sua linha de produção é 50% Artesanal ocasionando qualidade em seus produtos.

Poder de negociações dos fornecedores

A empresa recebe a matéria-prima/frutas dos agricultores da região para a sua linha de produção, para assim ser feito todo o processo de limpeza e conservação das frutas.

Poder de negociação clientes

Os clientes que compram o produto dessa empresa a maioria é revendedores, normalmente os pedidos para CNPJ é apenas feito em atacado, sendo ambos favorecidos com o ganho.

Ameaça de produtos substitutos

Existem produtos que podem ser substituídos pela rapidez de ser feito ou preparado, como o suco em pó artificial. A diferença é que a qualidade do sabor não se compara ao suco artesanal.

Ameaça de novos concorrentes

A concorrência desse mercado é frequente, e o que faz o negócio consistente é a confiança e qualidade nos seus produtos e entregas.

4. Conclusão

As ferramentas citadas são eficazes para qualquer empresa, sendo ela de pequeno, médio ou grande porte; desde que sejam aplicadas de forma correta. O que diferencia as ferramentas do Planejamento Estratégico são suas formas de uso. Cabe aos gestores escolherem a ferramenta que mais se enquadra na realidade da organização para melhor adaptação da mesma junto de seus colaboradores.

A partir da implantação, o maior desafio é seguir todas as exigências estabelecidas. Mas, se seguido à risca todos os procedimentos, há grandes chances de obter-se resultados satisfatórios.

5. Referências

ARAÚJO, Luis Cesar G. Teoria Geral da Administração. 0. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos Novos Tempos. 2 eds. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

OLIVEIRA, Djalma P. R. Planejamento estratégico: conceito, metodologia, pratica. 24. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Introdução à administração. São Paulo: Thomas Learning, 2006.

KOTLER, Philip – Administração de Marketing: 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

TZU, Sun. A arte da guerra / Sun Tzu: tradução de Sueli Barros Cassal. Porto Alegre: L&PM, 2007.

APPIO, J.; VIEIRA, V. A. Uma aplicação prática da matriz bcg e análise Swot: um estudo de caso, **Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR**, Umuarama, v.7, n.2, p. 121-138, jul./dez. 2006.