

# **A IMPORTANCIA DA ANÁLISE SWOT PARA O SUCESSO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X**

Martiene Thatiana Nascimento Silva, graduanda em Administração  
Instituto de Ensino Superior "Presidente Tancredo de Almeida Neves" – IPTAN  
Endereço eletrônico: martienethatiana@yahoo.com.br

## **RESUMO**

O artigo faz uma apresentação da análise *SWOT* como ferramenta do planejamento estratégico para a tomada de decisão da micro e pequena empresa, apontando os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. As micro e pequenas empresas vêm ganhando espaço no mercado por serem uma das principais fontes de geração de renda dos municípios onde estão instaladas. Este artigo traz um estudo de caso realizado na empresa X, que atua na venda de produtos agropecuários em uma cidade interiorana onde a economia é voltada para a produção rural. O objetivo geral é demonstrar como o planejamento estratégico pode ser utilizado na empresa estudada, avaliando vantagens e desvantagens na gestão utilizando a análise *SWOT*. De forma mais específica objetiva-se identificar aspectos mercadológicos que caracterizam o ambiente interno e externo; identificar a visão da empresa, assim como fatores que dificultem ou atrasem o propósito da empresa; identificar os pontos fortes da empresa e torna-los estratégias de ataque diante dos seus concorrentes. Através da aplicação da análise *SWOT*, é possível a empresa citada ter um conhecimento mais apurado do seu ambiente interno (pontes forte e fracos) e o ambiente externo (ameaças e oportunidades), assim como ter uma visão maior dos seus pontos críticos e assim melhorá-los para facilitar na tomada de decisão .

**Palavras-chave:** análise *SWOT*, planejamento estratégico, micro e pequenas empresas, ameaças e oportunidades.

## **ABSTRAT**

This paper presents the *SWOT* analysis as a strategic planning tool for small and micro companies to reach an agreement and indicate the strengths, weaknesses, opportunities and threats. Micro companies have been gaining headway in the job market due to the fact that they are one of the main sources of income generation in the cities they are located. This paper brings a case study that was held at the company X, which operates selling agricultural products in a countrified town where the economy is based on rural production. The main aim is to demonstrate how the strategic planning might be used at this company, evaluating the advantages and disadvantages in management by using the *SWOT* analysis. More specifically, it is intended to identify market aspects that characterize both internal and external atmosphere; to identify the company's point of view; to identify the company's strengths and turn them into attack strategies when facing its rivals. By applying the

SWOT analysis, it is possible for the company to have a more accurate perception of both internal (strengths and weaknesses) and external environment (threats and opportunities), as well as to have a wider view of its own critical points and, consequently, improve them in order to facilitate the decision-making process.

## INTRODUÇÃO

Grande parte das micro e pequenas empresas fecham suas portas antes de completarem o quinto ano de funcionamento. Muitas das vezes o empreendedor vê a oportunidade de abertura de uma nova empresa, mas não conhece o mercado, o perfil dos clientes, as fraquezas e limitações da empresa, por isso, é pouco provável que esta empresa venha a ter uma margem de segurança para disputar com seus concorrentes.

A análise *SWOT* é uma ferramenta do planejamento estratégico por meio da qual o empreendedor faz uma análise ambiental tanto interna quanto externa. Este estudo tem o seguinte problema de pesquisa: através da análise *SWOT* é possível garantir o sucesso da micro e pequena empresa?

A análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) é a ferramenta do planejamento estratégico que guia o empreendedor a conhecer a empresa e o mercado, auxiliando na tomada de decisões de forma mais coerente. Essa análise é de extrema importância para a empresa, pois através dela o empreendedor poderá conhecer seu inimigo (concorrente), seu campo de atuação (mercado), as limitações de sua empresa, fatores de ameaça, pontos fortes, oportunidades de crescimento. O mercado é muito globalizado, portanto a empresa deve estar preparada para enfrentar os desafios e superar seus momentos críticos. A melhor maneira de vencer no mercado competitivo é conhecer os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades.

Diante desse contexto, este estudo possui como objetivo geral demonstrar como o planejamento estratégico pode ser utilizado na empresa estudada, avaliando vantagens e desvantagens na gestão utilizando a análise *SWOT*. De forma mais específica, objetiva-se identificar aspectos mercadológicos que caracterizam o ambiente interno e externo; identificar a visão da empresa, assim como fatores que dificultem ou atrasem o propósito da empresa; identificar os pontos fortes da empresa e torna-los estratégias de ataque diante dos seus concorrentes.

O estudo foi realizado em duas etapas, onde na primeira foi realizada uma revisão bibliográfica através de livros que abordaram o tema, periódicos, sites especializados, artigos científicos, jornais, revistas, monografias, dissertações e teses. Já a segunda etapa caracteriza-se como um estudo de caso na empresa X, onde um questionário estruturado foi aplicado ao administrador com a finalidade de levantar pontos que fossem positivos e negativos na gestão da empresa, bem como suas expectativas em relação ao mercado externo para maior entendimento do cenário organizacional, respondendo ao problema de pesquisa proposto.

A seguir, no referencial teórico, apresentam-se os conceitos e as características da análise *SWOT*, apresentando suas características e funções, também, a importância do planejamento estratégico para a micro e pequena empresa. Versa-se ainda sobre a micro e pequena empresa, bem como suas definições, conceitos, funções, processo de formação, características e influência na caracterização do mercado econômico. Em um último momento, apresenta-se um estudo de caso na empresa X, com foco na análise *SWOT* para ter uma visão maior dos seus pontos críticos e assim melhorá-los para facilitar na tomada de decisão .

## **Planejamento Estratégico**

Segundo Chiavenato e Sapiro (2004), o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando.

Porter (2004) mostra que planejamento estratégico visa proporcionar benefícios significativos ao tornar explícito o processo de estratégia, de forma a alinhar, coordenar e dirigir o conjunto de metas. A formulação do planejamento deve considerar os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades, os valores pessoais e as expectativas da sociedade, sendo estas variáveis os limites do que a empresa pode realizar com sucesso.

Existem três tipos de planejamento distribuídos pelos níveis hierárquicos da empresa, segundo Rebouças (2015, p.18). São eles:

- Planejamento estratégico;
- Planejamento tático;
- Planejamento operacional.

Planejamento Estratégico é o processo administrativo que orienta e direciona as decisões a serem seguidas. Normalmente, esse processo é de responsabilidade dos níveis mais altos da hierarquia da empresa a ser realizado a longo prazo;

Planejamento Tático tem por finalidade ser o intermediador entre os níveis estratégico e operacional, de forma a atuar com objetivos departamentais. Normalmente, é um processo de responsabilidade dos níveis intermediários a ser realizado a médio prazo;

Planejamento Operacional é a formalização, é o processo de execução da função expedida, é realizado pelos operários e é um processo de curto prazo.

O planejamento estratégico é definido a longo prazo, porém, devido as rápidas mudanças tecnológicas responsáveis pela defasagem dos produtos, há uma necessidade de renovação continua em busca da modernização tanto do produto, quanto do processo produtivo.

Quanto menor o ciclo de vida dos produtos e serviços – devido à rápida difusão da nova tecnologia suportada pelas novas redes de comunicação – maior será premio competitivo às organizações ágeis e rápidas.(CHIAVENATO & SAPIRO, 2004).

Após uma breve introdução ao assunto, voltamos ao tema estratégia. A empresa precisa ter um objetivo bem definido para direcionar sua estratégia, para isso são necessárias três definições: missão, visão e valores.

Missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. (REBOUÇAS, 2015)

Visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. (REBOUÇAS, 2015)

Valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões. (REBOUÇAS,2015)

“O planejamento estratégico determina que a empresa desenvolva seu conjunto de tarefas maiores, de maneira disciplinada e organizada, visando atingir objetivos que levarão a um futuro melhor.” (SEBRAE, 2016)

## **Análise SWOT**

A competitividade das empresas nos últimos anos vem sendo considerada um fator primordial para a vitalidade das organizações e a análise de pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades se tornou a ferramenta fundamental para que este processo aconteça.

A análise *SWOT* é um estudo que avalia o ambiente interno e externo da empresa. Segundo Kotler (2000, p. 98) análise *SWOT* é a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (do inglês *Strengths, Weaknesses, opportunities, theats*). Podemos seguir com as seguintes definições baseadas na teoria de Rebouças (2015, p.71):

Pontos fortes são as variáveis internas que a empresa tem o maior domínio para poder ampliá-las de forma a torna-las estratégias de ataque. Essas variáveis são controláveis e podem proporcionar condição favorável para a empresa em relação ao seu ambiente interno; Pontos fracos são variáveis internas controláveis que provocam uma situação desfavorável a empresa, em relação ao seu ambiente interno; Oportunidades são variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições favoráveis para a empresa quando a mesma tem condições e/ou interesse de usufruí-la enquanto perdura a referida situação; Ameaças são variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Para uma melhor compreensão visual a base estrutural da matriz *SWOT* é montada em quadrantes. Para Silva (2015): A matriz *SWOT* é sempre feita em quadrantes, ou seja, em quatro quadrados exatamente iguais. As medidas dos quadrantes você fará com espaço suficiente para colocar todos os tópicos necessários.

Quadro 1: Análise SWOT

<b>Forças</b> <i>Strenghts</i>	<b>Fraquezas</b> <i>Weaknesses</i>
<b>Oportunidades</b> <i>Opportinities</i>	<b>Ameaças</b> <i>Threats</i>

Fonte: Silva, 2011

Segundo Bastos (2014) a análise SWOT deve ser desenvolvida e interpretada de forma com que consiga unir os principais componentes que atuam como elementos da análise externa e interna. O seu “diagnóstico”, por assim dizer, deve ser confiável na informação que oferece, integrando as necessidades apresentadas na gestão estratégica com o intuito de fundamentar o planejamento de médio e longo prazo da organização. Essa ferramenta da administração, auxilia na empresa em diversos aspectos, principalmente, na tomada de decisão. O SWOT consegue maximizar as oportunidades do ambiente através dos pontos fortes da empresa e ainda minimizar as ameaças e pontos fracos que a mesma possui.

### **Micro e pequenas empresas**

As Micro e Pequenas Empresas (MPE's) constituem grande parte do cenário econômico principalmente nas pequenas cidades, pois causam um impacto social e econômico muito relevante para as comunidades, além da influência que exercem na cultura da população e da sua importância social, empregando milhares de cidadãos.

As micro e pequenas empresas desempenham papel relevante para a economia brasileira. São agentes econômicos muito flexíveis, que proporcionam dinamismo ao mercado e representam significativas vantagens socioeconômicas para o país. Atuantes em todos os setores de atividade, estas empresas representam um “fôlego” extra para a economia nacional. Significam o sustento de muitas famílias brasileiras, são grande porta de entrada dos jovens no mercado de trabalho e também a alternativa

de renda para muitos que já passaram dos 40 anos de idade. No entanto, as MPEs – Micro e Pequenas Empresas – por estarem inseridas num cenário altamente competitivo apresentam altas taxas de mortalidade, fato este atribuído ainda há diversas causas, tais como, falta de planejamento, deficiência na gestão, falta de políticas públicas, entre outras. Diante deste cenário o presente trabalho, de caráter bibliográfico, analisa os aspectos conceituais sobre micro e pequena empresa no Brasil e sua relevância para o desenvolvimento econômico brasileiro, abordando ainda os principais motivos de mortalidade das MPEs no Brasil.(RIBEIRO, o cenário da micro e pequenas empresas no Brasil: um estudo sobre a importância e os desafios deste setor da economia.(RIBEIRO, 2014).

Segundo o relatório do Observatório das MPE's sobre o cenário das MPE's 2009-2015, o Brasil pode chegar em 2015 com 8,8 milhões de Micro e Pequenas Empresas, representando aumento de 76% do número existente hoje (SEBRAE, 2008).

A MPE's são muito importantes para a economia de um país, inclusive na geração de empregos e renda para a população. Importante salientar que esse fato não é somente observado nas grandes cidades, muito mais se pode dizer do impacto social e econômico sobre pequenos municípios, onde são os pequenos negócios as principais fontes para as economias locais, através dos setores do comércio, prestação de serviço e de pequenas indústrias. ( JUNIOR e PISA, 2010).

## **METODOLOGIA**

A metodologia de pesquisa utilizada para o desenvolvimento deste artigo foi o estudo de caso. Desta forma a pesquisa realizada apresenta caráter qualitativo pois está relacionado ao levantamento de dados sobre o ambiente interno e externo da empresa em tempo real. O objetivo é o conhecimento da área de atuação da empresa, o mercado de forma abrangente com suas ameaças e oportunidades. Outro ponto importante foi avaliar o ambiente interno da empresa, suas forças e fraquezas, apontando a necessidade de melhorias no campo produtivo, bem como evidenciar suas qualidades.

Tal pesquisa procura traduzir um rigor que não é o da precisão numérica aos fenômenos que não são passíveis de ser estudados quantitativamente (...). Esses fenômenos apresentam dimensões pessoais e podem ser mais apropriadamente pesquisados na abordagem qualitativa. ( RAMPAZZO, 2005).

O estudo foi realizado em duas etapas, onde na primeira foi realizada uma revisão bibliográfica através de livros que abordaram o tema, periódicos, sites

especializados, artigos científicos, jornais, revistas, monografias, dissertações e teses. Já a segunda etapa caracteriza-se como um estudo de caso na empresa X, onde um questionário estruturado foi aplicado ao administrador com a finalidade de levantar pontos que fossem positivos e negativos na gestão da empresa, bem como suas expectativas em relação ao mercado externo para maior entendimento do cenário organizacional, respondendo ao problema de pesquisa proposto. Desta forma, o próximo tópico é destinado à análise dos dados obtidos pelas entrevistas.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Para elaboração deste estudo de caso será realizado a pesquisa de campo em na empresa X. Ela é uma pequena empresa que atua na venda de produtos agrícolas, com a finalidade de atender as necessidades do homem do campo, figura principal do contexto regional inserido no estudo de caso. A empresa surgiu de uma oportunidade de mercado, visto que muitos produtores tinham que se deslocar de sua região para buscar produtos em outras cidades aumentando seu custo de produção, em 01/04/2001 Antônio e sua esposa abriram um empreendimento que atenderia a região e ofereceria produtos de qualidade com preços acessíveis e disponibilidade de entrega.

A ideia principal a principio era abastecer a comunidade e região com alimentação para suínos e bovinos, pois o capital era reduzido e precisavam crescer aos poucos ganhando mercado e fidelização dos clientes através de um atendimento diferenciado, produtos de qualidade e pontualidade nas entregas para o abastecimento das fazendas. Com o aumento do capital foi possível ampliar sua rede de produtos incluindo rações para equinos, aves, felinos e caninos, medicamentos, acessórios básicos para montaria e maquinário, calçados para a segurança do trabalhador do campo, aves para a criação e corte, sementes, fertilizantes e inseticidas.

Após uma avaliação do planejamento estratégico da empresa X é possível desenvolver uma análise *SWOT* que demonstre a atual situação do empreendimento.

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagem da empresa no Mercado;</li> <li>• Atendimento diferenciado que aproxima o cliente e colaboradores da empresa;</li> <li>• Veículos de distribuição de mercadorias;</li> <li>• Dois depósitos para estocagem de produtos;</li> <li>• Localização estratégica bem no centro da cidade;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não possui um veterinário disponível para o atendimento dos clientes;</li> <li>• Limitação no sistema do crediário;</li> <li>• Não possui um sistema informatizado;</li> <li>• Não existe acesso à internet;</li> <li>• Não possui divulgação (marketing);</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Só existe uma concorrente na cidade e a demanda é alta;</li> <li>• Projetos ecológicos;</li> <li>• Inclusão digital;</li> <li>• Economia da cidade é voltada para a produção agrícola;</li> <li>• Aumento da demanda;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadimplências;</li> <li>• Dólar em alta influencia no preço de alguns produtos;</li> <li>• O clima interfere diretamente da distribuição e condicionamento de mercadorias para distribuição e estoque;</li> <li>• Acidente nas estradas;</li> </ul>

Para melhor visualização da aplicação da matriz SWOT, foi feito um detalhamento das informações indicadas abaixo.

A primeira análise a ser avaliada foi à situação interna da empresa x, que pode ser modificada de acordo com a necessidade da organização. Suas forças ficam evidenciadas com a tradição no mercado atuante. O atendimento ao cliente é feito de forma personalizada pois, existe uma proximidade com o cliente, um café oferecido seguido de uma boa conversa interiorana. Outro ponto positivo na estruturação da empresa se identifica com a disponibilidade de veículos para a distribuição de mercadorias, já que são dois caminhões e dois carros pequenos que a empresa dispõe. Além de disso, existem dois depósitos para estocagem de mercadorias e os mesmos são arejados e livres de umidade o que poderia comprometer a qualidade de rações e sementes. Um ultimo fator analisado e não menos importante, se refere a localização da loja que fica bem no centro da cidade e próxima aos seus depósitos de estocagem.

Como fraquezas pode-se citar a falta de um veterinário para atendimento externo, já que a empresa não possui um profissional dessa área voltado para o atendimento de clientes. Outra fraqueza é apontada pela falta de garantia de crediário. O sistema crediário da empresa é realizado por notas promissórias e a ausência de informatização coíbe a empresa de gerar boletos bancários e aceitar cartões de credito para o parcelamento de compras dos clientes e isso acaba gerando incertezas em relação ao recebimento. É relevante observar que a empresa não tem acesso a internet e o sistema de vendas e pagamentos limitam-se ao registro manual em livros contábeis. Com isso deixa de existir uma agilidade no processo de cálculo e recebimento de contas. E por ultimo, o desconhecimento da população sobre os produtos oferecidos pela empresa já que a publicidade deixa a desejar.

A justificativa dos empresários para esses pontos fracos são: custo para a contratação de um veterinário que ficaria alto e a demanda para consultas é baixa na região. Contratar um sistema informatizado gera duvidas e certa resistência por parte da administração da empresa X pois, a administradora teme problemas de rede, vírus da internet e perda de dados por danos técnicos.

Concluída a análise interna, observa-se o ambiente externo da organização, as ameaças e oportunidades. Esses fatores não dependem da empresa para serem modificados.

Como ameaça pode-se pontuar: a inadimplência; o dólar em alta que provoca um aumento nos preços de muitos produtos e isso gera uma diminuição na demanda e o cliente busca alternativas similares para a substituição de alguns produtos; o clima influencia na distribuição de produtos como por exemplo, sementes e farelos que não podem molhar; e por ultimo, não menos importante, acidentes nas estradas podem atrasar o recebimento de mercadorias e a distribuição de produtos.

Como oportunidade pode-se pontuar os seguintes fatores: a concorrência na cidade é baixa, existe apenas uma agropecuária concorrente; a cidade e região tem a economia voltada para a agricultura e pecuária; a criação de projetos ecológicos que gerem benefícios ao trabalhador do campo e preservação do meio ambiente é uma ideia interessante porque as pessoas se preocupam com sustentabilidade; a inclusão digital: a loja pode criar um sistema de vendas on-line, os pedidos poderiam ser feitos por e-mail e mensagens virtuais, isso poderia facilitar o processo de venda e o cliente não precisaria interromper suas atividades para ir a loja fazer uma encomenda de produtos, gerando um aumento da demanda pelos produtos da empresa X.

Através da análise *SWOT*, foi sugerido à administração da empresa algumas melhorias que visam o beneficiamento da empresa. Alguns pontos críticos como a publicidade e o crediário da empresa, tiveram uma atenção especial devido a sua ausência e necessidade de aperfeiçoamento imediato.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O mercado comercial gera uma incerteza para a Micro e Pequena Empresa que tem como objetivo em seu ambiente organizacional, lidar com a instabilidade do sucesso ou do fracasso. Muitas da Micro e Pequenas Empresas no Brasil fecham suas portas antes de completarem o quinto ano de execução de suas atividades, isso porque não avaliaram bem o mercado ou por não terem se preparado para ele.

A análise *SWOT*, por ser uma ferramenta do planejamento estratégico, orientando e direcionando o empreendedor na tomada de decisões.

Através da análise *SWOT* é possível conhecer o ambiente interno e externo da empresa e indicar os pontos críticos nos quais a empresa deve fazer melhorias e os pontos fortes que podem ser usados como estratégia de defesa.

Com o intuito de responder o problema de pesquisa, este artigo não só buscou apontar a importância análise *SWOT* para a micro e pequena empresa, mas também mostrou exemplificando no estudo de caso feito na empresa X que esta análise é um instrumento essencial para lidar com as incertezas do mercado.

Portanto este artigo apresentou o que vem a ser a análise da matriz *SWOT*, como ela pode ser elaborada e quais os benefícios que ela proporciona as empresas que investem no planejamento estratégico, realizando análises frequentes dos pontos críticos e assim evoluir gradativamente a empresa em busca do sucesso.

O planejamento estratégico possibilita às Micro e Pequenas Empresas uma maior clareza, em relação à importância de planejar-se para o mercado. Com isso, ela permite um melhor aproveitamento das características positivas (pontos fortes) e aperfeiçoamento dos pontos fracos.

Espera-se com a realização desta pesquisa que o interesse dos micro empreendedores nesta área aumente cada vez mais e que novos estudos voltados análise *SWOT* sejam realizados, a fim de contribuir com uma maior disseminação do tema, aumentando o número de referências do mesmo no meio acadêmico e profissional.

## **REFERÊNCIAS**

BARBOSA, Antônio. *Administrando Micro e Pequenas Empresas* 6 tiragem . São Paulo : Elsevier , 2010.

BASTOS, Marcelo. Análise *SWOT* (matriz) – conceito e aplicação. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>> . Acesso em: 15/06/2016.

BUSINESS PLANEJAR – Qual a importância de um análise *SWOT* para o empreendedor? Disponível em: <<http://businessplanejar.blogspot.com.br/2012/06/qual-importancia-de-uma-analise-swot.html>> Acesso em: 14/12/2015.

CHIAVENATO & SAPIRO, Idalberto e Arão. Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações. 12ª triagem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, Philip – Administração de Marketing – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000. Disponível em: <http://www.sintracoopsc.com.br/wp-content/uploads/2009/03/PDF-Marketing-Kotler-2000.pdf>> . Acesso em: 16/05/2016.

PLANEJAMENTO estratégico - Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/58345728/Planejamento-Estrategico-sob-uma-nova-Perspectiva#scribd> Acesso em: 14/12/2015.

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

RAMPAZZO, Lino. Metodologia Científica. 3ª edição. São Paulo: Edições Loyola. 2005.

REBOUÇAS, Djalma. *Planejamento Estratégico*. 33 ed. São Paulo: Atlas, 2015

RIBEIRO, Lilian Santos. O cenário das micro e pequenas empresas (MEPs) no Brasil: um estudo de caso sobre a importância e os desafios deste setor da economia. Disponível em: <http://immes.edu.br/o-cenario-das-micro-e-pequenas-empresas-mpes-no-brasil-um-estudo-sobre-a-importancia-e-os-desafios-deste-setor-da-economia/> Acessado em: 21/05/2016

SEBRAE-SP – Senário para as micro e pequenas empresas . Disponível em : <http://www.sebraesp.com.br/index.php/246-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas/estudos-tematicos/ambiente-de-negocios/10250-cenarios-para-as-mpes-2009-2015> Acesso em : 14/12/2015 .

SILVA, Helton Haddad. Planejamento Estratégico de Marketing. 4ª edição. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

SWOT - Disponível em: <http://www.significados.com.br/swot/> Acesso em:14/12/2015.

VOLPATO - Planejamento estratégico: Disponível em: <http://www.btu.unesp.br/Home/Comissoes/planejamentoestrategicoAG.pdf>> Acesso em: 14/12/2015.