



APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS GERENCIAIS (ANÁLISE DE SOWT, MATRIZ BCG E CINCO FORÇAS DE PORTER) NA EMPRESA CHECKAUTO

Bruno Pereira Diniz (UFCG-CDSA) brunopereiradiniz046@gmail.com

Mateus José De Siqueira Silva (UFCG-CDSA) mateussiqueirasilva3@gmail.com

Paloma Dos Santos Alves Nunes (UFCG-CDSA) pnunes.pn123@gmail.com

Pedro Paulo Mendes Tomaz (UFCG-CDSA) pedrtomz@gmail.com

Resumo

A pesquisa tem como objetivo demonstrar as sugestões de melhorias diagnosticadas após a aplicação das ferramentas da administração Análise SWOT, Matriz BCG e as Cinco Forças de Porter, realizada em uma empresa do ramo de manutenção automobilística situada na Cidade de Campina Grande no estado da Paraíba. Com intuito de identificar a atual situação da empresa no mercado no qual está inserida. Para construção desse trabalho foi realizada uma entrevista semiestruturada com o gestor geral da referida empresa objeto de estudo. Concluiu-se que a empresa possui serviços de excelência e com um grande potencial de crescimento, porém com pontos de melhorias referidos no artigo.

Palavras-Chaves: Estratégia. Ferramentas Organizacionais. Microempresas. Análise SWOT. Matriz BCG. Cinco Forças de Porter. Manutenção Automotiva.

1. Introdução

Para organizações que verdadeiramente buscam perspectivas de sucesso é imprescindível o uso de ferramentas administrativas como é o caso do presente trabalho, que visa maximizar o potencial escalável da empresa objeto de estudo através de tais artifícios. Segundo Almeida citado por Faller e Almeida (2014), os fatores que mais geram dificuldades na manutenção da competitividade e a sobrevivência não são as ocasionadas por insuficiência de recursos dessas empresas e sim os relacionados a fatores estratégicos.

Num cenário global que evidencia uma realidade empresarial dinâmica, as inovações são indispensáveis para essas organizações, levando em consideração o fato de que dependem de resultados positivos para que ocorra a sua manutenção no mercado, mas também o seu crescimento constante, ancorado pelo almejado diferencial competitivo (Aff & de Araújo,

2013). Para isso foram aplicadas ferramentas administrativas numa empresa no ramo da manutenção automotiva com o objetivo de fundamentar as decisões dos tomadores de decisão de dar ênfase nos pontos críticos da organização.

A pesquisa é qualitativa de caráter exploratório e encontra-se estruturada em cinco capítulos onde, no segundo, apresenta-se o referencial teórico, iniciando de estratégias da administração e estratégias aplicadas em pequenas empresas, passando por a ferramentas abordadas neste artigo, no terceiro se destaca os procedimentos metodológicos utilizados, já no quarto, é descrito os resultados e discussões para no capítulo final manifestar a conclusão da pesquisa dentro dos alinhamentos gerais e específicos da mesma.

2. Referencial Teórico

2.1. Estratégia

O primeiro ponto para se pensar em postura estratégica é definir o conceito de estratégia. Existem diversas conceituações da palavra estratégia, em diversas áreas. Inicialmente, a palavra estratégia foi usada para designar as ações pensadas pelos generais em guerra (FERNANDES, 2005).

A estratégia consiste, segundo Ansoff e McDonell apud Gonçalves (2006), em uma disciplina da administração que objetiva adaptar a organização ao meio na qual se insere. O ambiente complexo que atualmente envolve as organizações, onde mudanças ocorrem de forma ativa, imprevisível e em ritmo acelerado, eleva a diversidade de fatores internos e externos que interferem no desempenho, criando necessidades permanente de transformações às organizações, a fim de se adaptarem ao mercado em busca do sucesso (Obadia, Vidal, & Melo, 2007).

2.1.1. Estratégia nas Micro e Pequenas Empresas

No Brasil, o crescimento das micro e pequenas empresas são cada vez mais notados e como já comentado, deve-se planejar e organizar, porém, não deve ficar somente na teoria, a prática é primordial para que obtenha resultados (KASSAI, 1997).

As micro e pequenas empresas possuem características próprias e exclusivas, isto é, uma significativa contribuição na geração do produto nacional na absorção de mão de obra, na maleabilidade do local disseminam-se invariavelmente por todo o país, exercendo papel de grande relevância para o seu desenvolvimento (CHER, 1990).

As pequenas empresas são caracterizadas da seguinte forma: microempreendedor individual (MEI) o faturamento anual até sessenta mil reais, microempresa (ME) com faturamento anual de até trezentos e sessenta mil reais, empresa de pequeno porte (EPP) com faturamento anual entre trezentos e sessenta mil e 3,6 milhões e o pequeno produtor rural com propriedade com até quatro módulos fiscais ou faturamento anual de até 3,6 milhões (SEBRAE, 2016).

2.2. Ferramentas

É observado por Faller e Almeida (2014), que devido à dificuldade de utilizar a ferramenta nas pequenas empresas, os planos permanecem apenas na ideia dos gestores, não sendo desenvolvidos e aplicados. As pequenas empresas não têm o hábito de fazer reflexões estratégicas, mas quando as colocam em prática, é observado que pequenas mudanças podem alterar consideravelmente os resultados. Por isso, os efeitos da utilização do planejamento em pequenas empresas costumam ser bastante relevantes. As ferramentas de planejamento propiciam a essas empresas meios de se concentrar nas prioridades e oportunidades de longo prazo e buscar os fatores de sucesso.

Os gestores, ao longo do tempo, criaram diversas técnicas com a finalidade de proverem informações úteis para a tomada de decisão, adotando determinada estratégia e controlando seus resultados (REBOUÇAS, 2001).

Este artigo apresenta algumas das ferramentas mais utilizadas pelos gestores para a análise organizacional.

2.2.1. Análise de SOWT

A análise de SWOT é uma ferramenta já muito consolidada no meio organizacional, “[...] muitos acreditam que ela tenha sido desenvolvida na década de 1960 por professores da Universidade Stanford, a partir da análise das 500 maiores empresas dos Estados Unidos” (SEBRAE), contudo ainda é pouco conhecida e conseqüentemente pouco utilizada nas empresas de pequeno porte.

Rojo (2006), afirma que surgiram diversos conceitos desenvolvidos por estudiosos, os quais foram se adaptando ao campo empresarial, surgindo assim ferramentas de análise de apoio as empresas. Levando em consideração que os componentes de diagnóstico estratégico fundamentam-se na análise de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, envolvendo tanto o ambiente interno como externo da organização, a análise SWOT é considerada uma

ferramenta útil para diagnosticar a organização, por envolver tais variáveis (Rojo & Couto, 2008).

A análise SWOT (Figura1), sigla que foi originada dos termos em inglês, strengths, weaknesses, opportunities e threats, resulta na avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização (Kotler, 2000).

Figura 1: Análise SWOT

	Contribui para estratégia da sua empresa	Dificulta a estratégia da sua empresa
Aspectos internos	<p>S: Quais são os pontos fortes do seu negócio?</p> <p>S</p>	<p>W: Quais são os pontos fracos do seu negócio?</p> <p>W</p>
Aspectos externos	<p>O: Quais são as oportunidades para o seu negócio?</p> <p>O</p>	<p>T: Quais são as ameaças para o seu negócio?</p> <p>T</p>

Fonte: SEBRAE

2.2.2. Cinco Forças de Porter

As forças de Porter é um framework criado em 1970 por Michael Porter, que ajudam a entender a competitividade que existem entre empresas de um mesmo setor de atuação, auxiliando assim no desenvolvimento de uma estratégia empresarial eficiente.

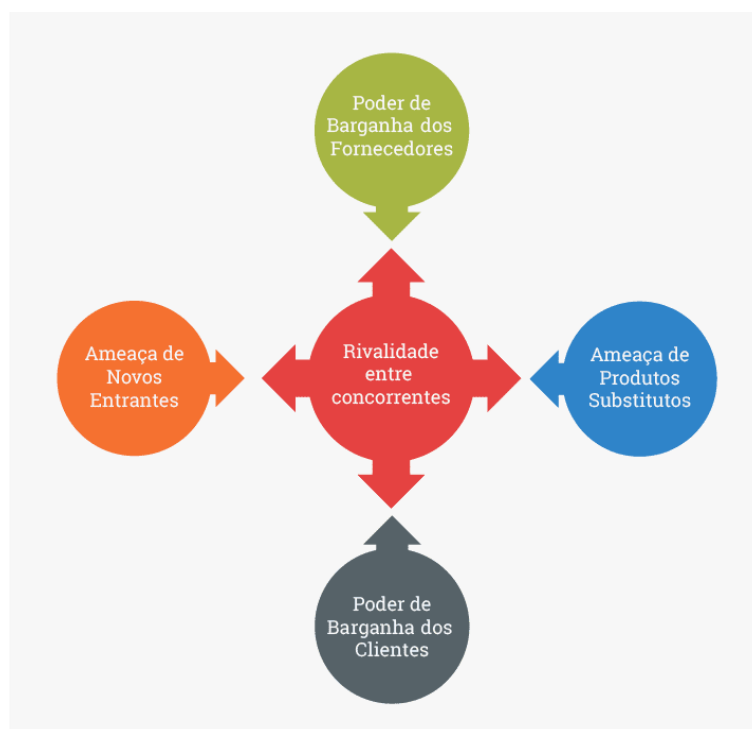
A organização ao identificar vantagem competitiva permite o desenvolvimento da gestão, favorecendo para que a organização se destaque perante os concorrentes (Vargas, Moura, Bueno, & Paim, 2013). Para Porter, essas forças devem ser objetos de estratégias para serem transformadas em mecanismos impulsionadores de domínio de mercado e consequentemente, reduzir a capacidade de ataque de seus respectivos competidores.

As 5 forças de Porter são (Porter, 1990):

1. Rivalidade entre concorrentes
2. Poder de barganha dos clientes
3. Poder de barganha dos fornecedores
4. Ameaça de novos concorrentes
5. Ameaça de produtos substituídos

Em suma, a aplicação das forças de Porter lhe proporciona uma visão mais abrangente de sua concorrência, mas para se tirar proveito disso é necessário que exista o backbone estratégico interfaceando e constituindo-se como a cultura organizacional da sua empresa.

Figura 2 – Cinco Forças de Porter



Fonte: Runrun.it (2018)

2.2.3. Matriz BCG

O Boston Consulting Group, mais conhecido como BCG, foi fundado em 1963 por Bruce Henderson, que agregou aos serviços de estratégia a função de descobrir relacionamentos quantitativos significativos entre uma empresa e os mercados por ela escolhidos. A matriz BCG (Figura 3) é uma forma da decisão estratégica baseada em cenários consistentes e análise do portfólio de produtos (Hoss, Bromberger, Rojo, & Sousa, 2012).

Demonstra de forma visual através de quatro quadrantes. Entre os quadrantes o ponto de interrogação enquadra negócios que possuem alta taxa de crescimento, geralmente no estágio introdutório de um ciclo de vida, porém, possuidores de uma participação relativa de mercado ainda baixa o que eleva o grau de incerteza. A estrela representa os negócios com alta taxa de crescimento e alta participação de mercado. O que faz com que seja uma promessa de boas perspectivas de ser um gerador de caixa de vida longa. A vaca leiteira representa os negócios maduros e consolidados como rentáveis geradores de caixa, que já não crescem tanto, mas que possuem alta participação no mercado. Por último, o animal de estimação que representa aquele negócio que já não oferece perspectiva de crescimento e está com a participação relativa de mercado baixa (Hoss, Bromberger, Rojo, & Sousa, 2012).

Figura 3: Matriz BCG



Fonte: Treasy (2018)

- **Vaca leiteira:** estamos falando de um produto ou serviço consolidado e que chegou no limite, pois tem alta participação e baixo crescimento de mercado. Uma avaliação possível, portanto, é de que não vale muito a pena fazer grandes aportes de recursos nele, bastando manter no patamar em que está, sem perder o foco.
- **Estrela:** é a parte da matriz na qual toda empresa quer que seus produtos estejam, pois chegar nesse quadrante significa que o item tem alta participação de mercado e alta possibilidade de crescimento. Quer dizer, então, que há muito potencial e um bom espaço a ser percorrido.
- **Interrogação ou Questionamento:** é o quadrante no qual a empresa precisa prestar mais atenção. Isso porque o crescimento do mercado é alto e a participação ainda é baixa. Ela não está conseguindo desenvolver todo seu potencial. Então, talvez seja o

caso de reservar um aporte financeiro maior no orçamento, fazendo com esse produto ou serviço possa vir a ser uma estrela.

- **Abacaxi:** é o quadrante que representa um problema. Nele estão os produtos que possuem baixa participação no mercado e baixa taxa de crescimento. Talvez seja melhor direcionar esses recursos para produtos que tragam um retorno melhor para o negócio.

3. Metodologia

Nesta seção apresenta-se os métodos (preparação e planejamento) referentes à realização da pesquisa de forma clara e objetiva elucidando ao leitor a maneira como foi constituído o presente trabalho. Para Fonseca (2002), “*methods*” significa organização, e “*logos*”, estudo sistemático, pesquisa, investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Etimologicamente, significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica. Sendo assim, a metodologia sucintamente pode ser definida como métodos que têm como função objetivar o pesquisador para que ele tenha uma “trilha” pré-definida a seguir.

A pesquisa exploratória tem como principal finalidade propiciar o estudo de temas pouco explorados e elaborar uma concepção geral sobre determinado tema, facilitando assim a formulação de hipóteses para a resolução do problema a ser estudado (GIL, 2008). Nesse sentido, o presente artigo trata-se de uma abordagem qualitativa de caráter exploratório.

3.1. Escolha da Empresa

O objeto de estudo selecionado foi uma empresa no ramo de manutenção automotiva de cujo nome fantasia é CheckAuto, localizada na cidade de Campina Grande no estado da Paraíba. Sua escolha se deu devido a disponibilidade de seu gerente geral em fornecer informações operacionais e administrativas da empresa.

As entrevistas qualitativas são pouco estruturadas. O principal interesse do pesquisador é conhecer o significado que o entrevistado dá aos fenômenos e eventos da vida cotidiana (Marconi & Lakatos, 2011). Através da entrevista foi possível fazer a análise dos dados necessários para aplicação das três ferramentas de gestão estratégica. Foram coletados dados como seus concorrentes, o poder de seus clientes, sua negociação com fornecedores, seus serviços prestados e quais já estavam consolidados e ricos que sua empresa pode sofrer no

mercado. Com isso, elucidando ao empreendedor seus principais pontos de melhora, tratados a seguir em “4. Resultados e discussões”.

3.2. Ferramentas Utilizadas na Pesquisa

Para realização do trabalho foram utilizadas as ferramentas de administração, tais como a análise SWOT, Cinco Forças de Porter e a Matriz BCG, métodos para a análise dos dados e embasamento do trabalho, além do Microsoft Word e o Microsoft Excel que serviram de aporte na construção das matrizes e tabelas.

4. Resultados e Discursões

4.1. Descrição da Empresa

A empresa objeto de estudo é do ramo de manutenção automotiva de cujo nome fantasia é CheckAuto, situada na cidade de Campina Grande - PB, de porte médio. A empresa trabalha com serviços de manutenção de veículos, voltadas para injeção eletrônica, frenagem, motor, suspensão, trocas de óleo e borracharia.

4.2. Análise SOWT

Figura 4: SWOT preenchida

FORÇAS <ul style="list-style-type: none">• Localização;• Qualidade do serviço e atendimento ao cliente;• Peças disponíveis à pronta entrega;• Fornecedores;• Carta de fidelização com os clientes.	FRAQUEZAS <ul style="list-style-type: none">• Estoque;• Atrasos na entrega dos veículos;• Manter carta de currículo atualizada;• Custo operacional administrativo muito elevado;• Depende de empresas terceirizadas para atender seus clientes.
OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• Auto crescimento do marketing “boca a boca”• Alta demanda não suprida de clientes por falta de mão de obra e espaço para realização do atendimento;• Novos serviços.	AMEAÇAS <ul style="list-style-type: none">• Muitos concorrentes diretos;• Publicidade em outras linhas fora o “boca a boca”.

Fonte: Autores (2021)

Na figura 4 encontram-se descritas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças das quais são resultados da análise SWOT do objeto de estudo.

- **Forças:** dentre as forças da empresa uma que se destaca é sua localização, já que a mesma está em um local estratégico de fácil acesso na cidade de Campina Grande - PB. Outra força é o foco da empresa em qualidade, o que garante sempre um serviço seguro para com seus clientes e a excelência da empresa, para tal serviços ainda ao oferecimento de peças na própria loja com garantia e se houver qualquer problema é feita a substituição do componente sem qualquer custo para o seu consumidor isso torna a carta de fidelidade ainda mais eficaz para seus clientes. A escolha como uma força dos fornecedores, se deu devido à grande cadeia dos mesmos que a empresa possui e garante assim que o componente necessário para o reparo de seu cliente seja obtido com sucesso quando não presente já no estoque da empresa.
- **Fraquezas:** quanto a esse quesito a dificuldade se encontra principalmente no estoque, pois possui uma má gestão de demanda, gerando o atraso na entrega dos automóveis a seus respectivos clientes. Outras fraquezas na empresa são seus custos operacionais e de gestão, pois manter funcionários qualificados e captar novos com tais qualificações é uma tarefa difícil, a falta de atualização e mantimento da carta de currículo afeta ainda nessa aquisição de pessoal quando necessária. Uma fraqueza ainda comum na empresa é a terceirização de alguns serviços prestados, como citado por seu gestor os serviços elétricos, garantir a qualidade e um preço competitivo de serviços prestados de maneira terceirizada é difícil para a empresa.
- **Oportunidades:** uma oportunidade seria a modernização e oferecimento de novos serviços podendo levá-la a uma lucratividade maior e trazer uma solidificação ainda mais forte no mercado em que atua. Uma oportunidade muito visual da empresa é a aquisição de novos clientes e da sua possível fidelização, muitos clientes chegam através do marketing boca a boca que ainda é muito utilizado por esse nicho de consumidores, esses possíveis clientes não são adquiridos pela empresa por falta de espaço, mão de obra específica para o serviço e ou equipamentos necessários para aquisição deles, este ponto mostra uma lacuna ainda muito grande para melhoria da empresa e, com isso crescendo ainda mais no mercado de manutenção automotiva a cidade na qual está situada.

- Ameaças:** como concorrentes diretos pode-se citar as oficinas do setor automotivo, pois atuando nesse ramo, podem possuir vantagens competitivas como poder de negociação, fazendo com que os clientes migrem para outras empresas de manutenção automotiva. Outra ameaça que pode ser decisiva é publicidade do marketing na divulgação do negócio, o boca a boca apesar de ainda forte pode não conseguir atingir uma expansão tão grande, e através de outras redes de comunicações pode torna-se mais fácil o fornecimento de informações sobre a qualidade dos serviços prestados e existentes na empresa.

4.3. Cinco Forças de Porter

Porter (1991) citado por Rocha et al. (2011) afirma que ao analisar o que afeta a concorrência em um mercado, o proprietário pode identificar o atual estado da organização e, a partir daí, formular suas estratégias. A aplicação desta ferramenta na empresa de manutenção automotiva está evidenciada na “Figura 5”.

Figura 5: Aplicação das Cinco forças de Porter

Força	Nota	Justificativa
Ameaça de novos concorrentes	4	Alto índice de abertura de oficina na cidade
Poder de negociação dos clientes	8	Devido a grande oferta de opções, os clientes podem migrar para outras empresas
Poder de negociação dos fornecedores	3	A empresa contempla cerca de 3 fornecedores para cada peça
Ameaça de serviços substitutos	2	Como o nível de fidelidade dos clientes é bastante alto, a empresa conta com poucas ameaças desse tipo
Concorrentes existentes	3	Os clientes tem alto grau de fidelidade nas oficinas que lhes são familiares e são poucas oficinas que oferecem serviços com a mesma qualidade
Nota final	20	

Fonte: Autores (2021)

- Ameaça de novos concorrentes:** em relação aos novos entrantes considera-se um índice não tão alto, porém representativo, existe uma entrada no ramo de manutenção automotiva elevado no brasil e consequentemente na região em que está situada a

CheckAuto, porém é um mercado difícil de se estabelecer por isso seus entrantes dificilmente tornam se expressivos no mercado.

- **Poder de negociação dos clientes:** os clientes possuem um alto poder de negociação que é refletido na nota atribuída, em um mercado com várias empresas já estabelecidas, fornecendo um serviço também de qualidade dá um alto grau de escolha aos consumidores.
- **Poder de negociação dos fornecedores:** os fornecedores por sua parte têm um baixo grau de negociação para com a empresa, já que a mesma possui vários fornecedores, chegando até três para cada componente como citado por seu gerente.
- **Ameaça de serviços substitutos:** levando em consideração o nível de fidelização dos clientes a nota atribuída foi baixa, pois, a empresa conta com poucas ameaças de êxodo de seus consumidores.
- **Concorrentes existentes:** apesar de muitos concorrentes na área de manutenção automobilística, se tem um alto grau de fidelidade dos que já são familiarizados com os serviços prestados pela empresa, isso dificulta o êxodo dos já fidelizados.

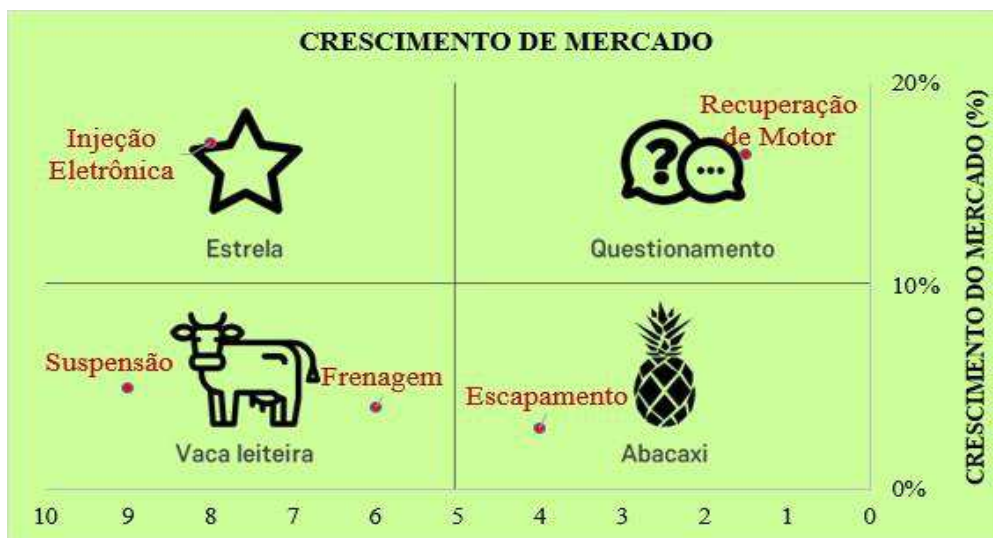
A nota final da análise mostra um cenário não tão ameaçador para a CheckAuto, o que já era de se esperar, já que a empresa está consolidada no mercado de manutenção automotiva da cidade de Capina Grande-PB.

4.4. Matriz BCG

A Matriz BCG demonstra de forma visual o enquadramento de unidades estratégicas de negócios (UEN) por meio de associação dos resultados obtidos com a imagem de cada quadrante. A matriz BCG contempla quatro quadrantes: Ponto de interrogação, Estrela, Vaca Leiteira e Animal de Estimação (Hoss, Bromberger, Rojo, & Sousa, 2012).

O objetivo da identificação das unidades estratégicas de negócios da empresa (UEN) é o desenvolvimento de estratégias esperadas e a alocação de recursos adequados. Com o tempo as UENS mudam de posição na matriz BCG (Kotler, 2000). A “Figura 6” demonstra de forma visual a aplicação da ferramenta.

Figura 6: Aplicação da Matriz BCG



Fonte: Autores (2021)

- **Estrela:** serviços de injeção eletrônica indicam alta taxa de crescimento e participação no mercado, através de parcerias com os fornecedores como descrito na análise SWOT, caracterizando-se como a “Estrela” na ferramenta BCG.
- **Interrogação ou Questionamento:** a recuperação de motores age como representante, pois possui uma alta taxa de crescimento, mas que tem baixa participação relativa, exigindo-se muito investimento.
- **Vaca leiteira:** está representada pelos serviços gerais de suspensão e frenagem, sendo os que geram alto valor de caixa, considerado os principais serviços.
- **Abacaxi:** apresentado no último quadrante, mostra que o serviço de escapamento é o negócio que não oferece perspectiva de crescimento e está com a participação de mercado relativamente baixa, pois há concorrentes especializados na área já consolidados e é um serviço que não agrega muito valor à empresa.

4.5. Intervenções Sugeridas

Alocação de recursos para expansão estrutural da empresa, expandindo assim o ambiente de trabalho possibilitando o aumento de atendimentos simultâneos diminuindo assim a fuga de futuros leads que buscam a empresa para resolução de seus problemas.

Gestão de Estoque: como há a disponibilidade de insumos à pronta entrega, deveria ser mais bem estruturado com uma previsão de demanda bem definida e estoque organizado, para que tal recurso seja mais assertivo e se torne um ponto mais forte ainda na empresa, diminuindo

assim a espera de seus clientes e o mantimento de seus carros no pátio que gera receita enclausurada.

Melhoria nos serviços: para transformar os serviços gerais da injeção eletrônica em uma vaca leiteira deve se fazer um possível investimento em tecnologia mais avançada em relação aos concorrentes e melhorar o marketing de divulgação para com o mesmo. E, por último, descartar o serviço de escapamento que não está gerando caixa influente, sendo que tem um investimento considerável, tornando-se o “abacaxi” da empresa.

5. Considerações Finais

Ao analisar a organização, com uso da Matriz BCG, análises SWOT e Cinco Forças de Porter, foi possível identificar o atual cenário da organização. Há melhorias administrativas necessárias e pontos críticos que influenciam negativamente a organização, todavia a empresa já é muito bem consolidada no mercado e tem potencial escalável interessante. As ferramentas administrativas utilizadas na pesquisa basearam a elucidação e ênfase nos pontos críticos de forma mais fácil para a visualização de leigos no assunto, dessa forma tais ferramentas obtiveram resultados satisfatórios que podem fundamentar tomadas de decisões futuras na organização.

REFERÊNCIAS

Aff, C. C., & de Araújo, R. M. (2013). Móveis planejados: Um estudo sobre a cadeia de fornecimento no contexto da inovação. *Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*, 49-62.

AGENDOR. Matriz SWOT: como fazer a análise estratégica de sua empresa. Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/matriz-swot-como-fazer/#Como_fazer_a_matriz_SWOT/>. Acesso em: 27 ago. 2021.

CHÉR, Rogério. *A gerência das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las*. São Paulo. Editora Maltese. 1990.

Faller, L. P., & de Almeida, M. I. (2014). Planejamento por cenários: preparando pequenas empresas do varejo de móveis planejados para um futuro competitivo. *RAUSP*, 171-187.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. BERTON, Luiz Hamilton. *Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho*. São Paulo: Saraiva, 2005.

FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002 Gil, Antonio. *Métodos e técnicas de Pesquisa Social*. Editora Atlas S.A. 2008.

GONÇALVES, Carlos Alberto. GONÇALVES FILHO, Cid. REIS, Mário Teixeira. *Estratégia empresarial: o desafio nas organizações* São Paulo: Saraiva, 2006.



Hoss, O., Bromberger, V., Rojo, C. A., & Sousa, A. F. (2012). Simulação de cenários: Estudo de caso nas fontes de recursos da fundação de apoio à educação, pesquisa e desenvolvimento científico e tecnológico da Universidade Tecnológica Federal do Paraná câmpus Pato Branco. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, 172-204.

KASSAI, Silvia. As empresas de pequeno porte e a contabilidade. *Cad. estud.* no.15 São Paulo. 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-92511997000100004&script=sci_arttext> Acesso em: 20 agosto 2021.

Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall.

Marconi, M. d., & Lakatos, E. M. (2011). *Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas.

MORAES, Rinaldo Ribeiro et al. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS APLICADAS EM CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS DA REGIÃO AMAZÔNICA: Um estudo a partir das 5 forças Porter. *Revista de Administração e Contabilidade - RAC*, [S.l.], v. 2, n. 4, set. 2015. ISSN 2358-1948. Disponível em: <<http://revistasfap.com/ojs3/index.php/rac/article/view/124>>. Acesso em: 18 agosto 2021

OBADIA, I. J.; VIDAL, M. C. R.; MELO, P. F. F. Uma abordagem adaptativa de intervenção para mudança organizacional. *Gestão & Produção*, v. 14, n. 1, p. 125-138, 2007.

PORTER, M. E. *The competitive advantage of nations*. 1990.

REBOUÇAS, Djalma de Pinho de Oliveira. *Estratégia empresarial e vantagem competitiva – como estabelecer, implementar e avaliar*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

Rocha, D. T., Walter, S. A., da Silva, E. D., & Gimenez, F. A. (2011). Processo de formação de estratégia em pequenas empresas: Um estudo bibliométrico e sociométrico. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 102-119.

Rojo, C. A. (2006). *Planejamento Estratégico*. Cascavel: Assoeste.

Rojo, C. A., & Couto, E. R. (2008). Diagnóstico estratégico com utilização integrada das 5 forças de Porter, análises SWOT e BSC em um Atelier de alta costura. *REVISTA TECAP*, 72- 81.

SEBRAE. Forças de Poder. Disponível em: <<https://blog.runrun.it/5-forcas-de-porter/>>

SEBRAE. Quem são os pequenos negócios? Estudos e pesquisas. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/Quem-s%C3%A3o-os-pequenos-neg%C3%B3cios%3Fdestaque,5> Acesso em: 18 agosto 2021.

SEBRAE. SWOT. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot> Acesso em: 21 agosto 2021.

TREASY. 2018. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/matriz-bcg/>> Acesso em 19 agosto 2021.

VARGAS, K. D., MOURA, G. L., BUENO, D. D., & PAIM, E. S. (2013). A cadeia de valores e as cinco forças competitivas como metodologia de planejamento estratégico.