

Ações Estratégicas como Determinantes do Desempenho Organizacional e da Competitividade: Propostas para uma Indústria Moveleira Gaúcha

Angélica Anziliero, Alex Eckert, Jéssica Paula Perotoni, Romário de Souza Gollo

RESUMO

Este artigo trata da importância do planejamento estratégico, a longo prazo, dentro das organizações proporcionando análises que conduzem à melhoria de resultados, além de determinar estratégias de atuação e definir um plano de ação que contribuirão para a adequação dos problemas encontrados. Diante disso, pautado em um referencial teórico, realizou-se uma pesquisa qualitativa e documental e um estudo de caso em uma Indústria Moveleira da Serra Gaúcha, que objetiva propor ações estratégicas como determinantes do desempenho organizacional e de competitividade em uma Indústria Moveleira Gaúcha. Analisando os pontos fracos perceberam-se muitas falhas e pontos a serem melhorados. Desta forma, foram sugeridas algumas ações estratégicas para a melhoria dos mesmos, sendo responsabilidade dos gestores analisarem a viabilidade de implantação dessas medidas, que certamente contribuirão para o desempenho e produtividade da organização, além de trazer maior vantagem competitiva para a empresa.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Matriz SWOT. Indústria moveleira.

1 INTRODUÇÃO

Um dos principais ramos da indústria do Rio Grande do Sul e da Serra Gaúcha é o setor moveleiro. Este setor assume grande importância na economia do estado através da geração de renda e empregos.

De acordo com a MOVERGS (Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul), 18,4% do total de móveis fabricados no Brasil são produzidos no estado do Rio Grande do Sul, o que o torna líder neste segmento de mercado, gerando renda e muitos postos de trabalho (MOVERGS, 2018).

Para Favaretto (2014), as indústrias moveleiras estão enfrentando cada vez mais rigorosas exigências na questão de padrões técnicos e avanços na área tecnológica, o que tem levado à reestruturação de seu sistema produtivo. Para isso faz-se necessário o uso do planejamento estratégico como diferencial competitivo.

Teixeira, Dantas e Barreto (2015) também complementam afirmando que diante do cenário em constante mudança, tanto econômica, social, política e tecnológica, o planejamento estratégico aparece como o método mais propício para adequar os problemas encontrados nas organizações. Ainda, destacam que é uma técnica utilizada pelos concorrentes e se a organização não acompanhar essa tecnologia estará em desvantagem no mercado.

O planejamento estratégico é fundamental para a gestão das empresas, sendo um dos pontos essenciais para adequar problemas encontrados nas organizações (SANTOS et al., 2015). Guerra e Marmetini (2014) acrescentam que o planejamento estratégico se relaciona diretamente à administração, na medida em que abrange decisões a longo prazo, impactando diretamente na empresa.

Deste modo, este estudo tem por objetivo, propor ações estratégicas como determinantes do desempenho organizacional e de competitividade em uma indústria moveleira gaúcha. Tais ações serão analisadas sob a perspectiva da Matriz SWOT, que trata da análise do ambiente interno e externo da organização, identificando seus pontos fracos e fortes bem como

as oportunidades e ameaças. Esta ferramenta auxilia no funcionamento da organização, fornecendo informações bastante úteis para os gestores, no processo de seu planejamento estratégico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento é um processo contínuo e sistemático de tomada de decisões na qual uma pessoa, grupo ou organização busca para o futuro, com o intuito de alcançar seus objetivos, em um determinado período de tempo. Geralmente esse planejamento é liderado por administradores, por possuírem o conhecimento de toda a organização (BATEMAN; SNELL, 1998).

Pereira (2010) acrescenta que é um processo formalizado com o objetivo de produzir resultados com base em um sistema integrado de decisões, controlando o futuro das organizações em meio a uma perspectiva estratégica.

Oliveira (2015) acrescenta que esse processo de planejamento possui um grau de importância maior que o resultado final. Esse resultado é o plano, que deve ser de adequado e desenvolvido pela própria empresa, caso contrário sua efetivação será comprometida.

Serra et al. (2014) afirma que a estratégia é o alicerce do pensamento estratégico, sendo que o que sustenta o planejamento é a formulação da estratégia. Ainda, acrescenta que a estratégia é o meio que a organização busca para alcançar seus objetivos. Dessa forma, os envolvidos têm grande responsabilidade, pois é através das suas ações e estratégias que os objetivos propostos serão alcançados.

Seguindo a premissa de que Planejamento é a formulação sistemática de estratégias, Pereira (2010) conceitua Planejamento Estratégico, como um processo que analisa de forma sistêmica, os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças de uma organização, com o objetivo de desenvolver estratégias na intenção de aumentar a sua competitividade e capacidade resolutive.

O planejamento estratégico tem a função de utilizar os recursos de forma eficiente, para a execução dos objetivos prefixados segundo uma estratégia pré-estabelecida.

[...]Planejamento Estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. O Planejamento Estratégico é normalmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória (OLIVEIRA 2002, p. 47).

Ainda, Gomes et al. (2016) acrescenta que o Planejamento Estratégico deve ser utilizado como ferramenta de gestão na qual demonstra como a organização deve atuar para cumprir sua missão. Ainda, ele salienta quais as etapas corretas que o planejamento deve seguir:

- a) analisar o ambiente empresarial;
- b) definir metas e objetivos organizacionais;
- c) formulação das estratégias para a realização dos objetivos traçados;
- d) implementação das estratégias;
- e) controle e Avaliação.

Uma boa gestão organizacional é indispensável para a sobrevivência de qualquer

empresa, e é nesse sentido que o planejamento estratégico auxilia os gestores a prever problemas, bem como resolvê-los. Contribui também para a formulação da direção em que a empresa deve seguir e a implantação e controle de estratégias para alcançar seus objetivos (TEIXEIRA; DANTAS; BARRETOS, 2015).

2.2 MATRIZ SWOT

Matriz SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities e Threats*) ou Matriz FOFA é a análise das forças, oportunidades, ameaças e fraquezas da organização, permitindo à mesma, uma visão geral e profunda de sua situação (PEREIRA, 2010).

Para Zogbi (2013), a Matriz SWOT é dividida em dois pontos: Forças e Fraquezas e Oportunidades e Ameaças. As forças e as fraquezas são características internas da organização, na qual temos o controle e conseguimos melhorar e corrigir, já as oportunidades e ameaças são características do ambiente externo e por esse motivo não temos como manipulá-las diretamente, ou seja, não conseguimos modificar.

A Figura 1 exemplifica o modelo de Matriz SWOT.

Figura 1 – Matriz SWOT

	Ajudam	Atrapalham
Aspectos Internos	FORÇAS	FRAQUEZAS
Aspectos Externos	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Fonte: Autor, adaptado por Zogbi (2013).

Serra et al. (2014) complementa que a Matriz SWOT busca apresentar uma sobreposição entre o ambiente externo e interno da organização. O autor conceitua as características dos ambientes da seguinte maneira:

- força são os pontos positivos, as vantagens internas da empresa em relação a seus concorrentes: boas condições financeiras, alianças, tecnologia, recursos humanos, marcas, competências, dentre outras;
- fraquezas são os pontos que colocam a empresa em desvantagem com relação a seus concorrentes, é algo deficiente, que precisa ser melhorado: problemas operacionais, falta de estratégia, custo elevado em relação aos concorrentes, etc.
- oportunidades: são as forças externas que influenciam de forma positiva na empresa, mas que não temos o controle: novos clientes, explorar novas tecnologias, expansão da linha de produtos, dentre outros exemplos.
- ameaças: são as forças externas que podem comprometer a vantagem competitiva da empresa, ou seja, aspectos que interferem negativamente. Como exemplos pode-se citar produtos substitutos, queda de mercado, alterações nas taxas de câmbio, novos concorrentes potenciais, dentre outros.

Para Andersen (2015, p. 45):

A análise SWOT fornece uma estrutura para averiguação sistemática e para refletir sobre alternativas estratégicas, e não requer, necessariamente, grande suporte financeiro e computacional, mas pode servir como um arcabouço para avaliações qualitativas, que oferecem um ambiente para discussões participativas entre a equipe de gestão e importantes responsáveis pelas decisões. E mais, pode se tornar ainda mais descritiva, já que enumera os pontos fortes e fracos internos, bem como oportunidades e ameaças externas.

A Matriz SWOT é uma ferramenta de análise simples que tem a finalidade verificar a posição estratégica da organização no ambiente, seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Sua síntese possibilita aos gestores uma melhor tomada de decisão, tornando a empresa cada vez mais competitiva (ALBUQUERQUE et al., 2017).

Fernandes et al. (2013) complementa que esta é uma ferramenta essencial dentro do planejamento estratégico das empresas, pois através da análise dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças é possível conhecer a real situação em que a empresa se encontra e o que é preciso potencializar para sua sobrevivência no mercado.

Ainda, o mesmo autor salienta que é preciso trabalhar os quatro pontos da matriz de maneira inteligente: potencializar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos, bem como identificar as oportunidades como uma ferramenta de alavancagem e atentar para as ameaças, aproveitando como forma de melhoria e crescimento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Pesquisa é a investigação de um problema através de um método científico (MARCONI; LAKATOS, 2017). Quanto aos procedimentos técnicos o estudo possui características de um estudo de caso. Segundo Yin (2015) o estudo de caso é uma investigação empírica que, no contexto da vida real, investiga fenômenos recentes, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são definidos claramente. Ainda, Lakatos e Marconi (2017) descrevem que, o estudo de caso é um levantamento mais profundo, de determinado caso, sob todos os seus aspectos.

Ainda em relação aos procedimentos técnicos a pesquisa possui características de pesquisa documental. Para Gil (2017), esta pesquisa utiliza dados já existentes ou qualquer objeto que comprove algum fato ou acontecimento como: documentos internos da organização, documentos pessoais, documentos jurídicos ou registros estatísticos.

Com relação aos objetivos, a pesquisa classifica-se como qualitativa, pois se utiliza de procedimentos e compreensão da realidade social, evitando a utilização de números e analisando aspectos mais profundos e detalhados sobre a investigação (MARCONI; LAKATOS, 2017). Ainda, classifica-se como exploratória, que para Köche (2015), objetiva descrever e caracterizar a natureza dos elementos que se quer conhecer.

Para a elaboração do estudo de caso foram realizadas entrevistas com os gestores e gerente de produção da empresa Móveis Modelo (nome fictício) baseado em seus conhecimentos e experiência por todo processo produtivo da mesma. Suas informações foram de grande valia para a elaboração e avaliação da Matriz SWOT e o desenvolvimento de ações estratégicas para melhorar os resultados da produção (PCP) da empresa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A utilização da ferramenta Análise SWOT na empresa Móveis Modelo tem objetivo avaliar o ambiente do setor produtivo, auxiliando no processo de melhoria dos pontos fracos e

ameaças, bem como na potencialização dos pontos fortes e oportunidades buscando obter um maior ganho produtivo para a empresa.

Analisando os pontos fracos da Matriz SWOT da empresa, determinam-se ações estratégicas e sugestões de melhorias para cada fraqueza, na qual possibilitará a área gerencial uma melhor análise e tomada de decisão.

4.1 ESPAÇO DE ESTOCAGEM – PFR_1

Para o recebimento e estocagem de matéria prima a empresa possui um espaço bem reduzido, juntamente com a área produtiva, utilizado somente para carregamento e descarregamento de material. Pelo fato da empresa possuir uma filial, onde ficam estocadas toda a madeira e os produtos prontos, é transportada para a fábrica somente a quantidade necessária para a produção do pedido, conforme solicitado do chefe de produção.

Esta falta de espaço acaba gerando alguns transtornos na produção, na medida em que, limita o andamento dos pedidos. Ainda, por contar com a frota de caminhões reduzida, apenas dois caminhões próprios, a logística da empresa fica comprometida, pois os mesmos atendem também os terceiros, que são fornecedores de matéria prima, e nem sempre estão disponíveis para a fábrica. Por este motivo, muitas vezes acaba-se necessitando de freteiros para a realização deste trabalho o que acarreta um aumento no custo de produção.

Para minimizar este ponto fraco, a empresa deve analisar a possibilidade de ampliação do local de recebimento e estocagem de Matéria Prima, ou quem sabe separando este ambiente da área produtiva para assim conseguir organizar melhor seus produtos bem como o estoque de material vindo de terceiros. Observa-se que o custo para o transporte deste material até o depósito da empresa e mais tarde o retorno dele ao pavilhão acaba gerando transtornos, pois mexe com toda a logística da empresa e muitas vezes acabam gerando um custo extra que seria minimizado com a ampliação deste espaço;

Acredita-se que a implantação desta ação estratégica reduzirá o custo de produção e os transtornos de falta de material bem como aumentará o fluxo de pedidos em produção, bem como a conclusão dos mesmos, que conseqüentemente aumentarão as receitas da empresa.

4.2 RECEBIMENTO DE PEDIDOS – PFR_2

No recebimento de pedidos, conta-se com empresas terceirizadas que preparam toda a madeira e realiza a entrega por pedido conforme o Planejamento e Controle de Produção (PCP) da empresa programar. As empresas Alfa, Beta e Gama que são terceirizadas, fazem o corte, plaina e colagem dos painéis para serem transformados em produto pronto na Móveis Modelo.

Este processo de entrega de pedidos apresenta muitas falhas, na medida em que não são entregues nas datas corretas bem como são enviados incompletos e com defeitos o que gera retrabalho e pausas nos pedidos por falta de material, bem como atrasos nas conclusões dos mesmos.

Cobra-se muito a questão da pontualidade de entrega, devido à empresa trabalhar com datas de entrega ao cliente e embarques com programações antecipadas mediante geração de multas devido ao descumprimento das mesmas. Acredita-se que para os fornecedores de matéria prima regularizar suas entregas e melhorarem a qualidade e atendimento dos pedidos, é preciso desenvolver uma cobrança maior aos mesmos, bem como desenvolver uma regra na qual, para cada pedido em atraso ou com falhas e que gere retrabalho para a produção, será aplicado um percentual progressivo de desconto no pagamento final dos pedidos entregues.

Esta medida não ocasionará custo para a empresa, pelo contrário, evitará custos extras e desnecessários, bem como deixará a produção trabalhar no seu fluxo normal de programação,

sem correria e pausas, concluindo seus pedidos sem atrasos.

4.3 ATRASOS NAS CONCLUSÕES DE PEDIDOS – PFR_3

Os pedidos são programados pelo Planejamento e Controle de Produção (PCP) e são produzidos de acordo com o cronograma da empresa, conforme a sequência de entrega e carregamento. Este cronograma é entregue semanalmente ao chefe de produção, para que organize e controle a produção dos mesmos.

A fábrica trabalha com a produção de diversos pedidos ao mesmo tempo para poder otimizar o tempo e diminuir os gargalos de produção, porém, fatores como atrasos nas entregas de matéria prima, erros no processo produtivo, retrabalhos e muitas vezes a desorganização interna causam atrasos nas conclusões dos pedidos.

Estes atrasos possuem um custo alto para a empresa, na medida em que geram um custo adicional de diárias de contêineres e solicitação de extensões nos portos, além de horas extras. Uma das medidas propostas para minimizar este ponto fraco é desenvolver um cronograma mensal com os pedidos que devem ser finalizados dentro da fábrica, bem como as metas a serem alcançadas neste período e expor para todos os funcionários, assim eles terão conhecimento das etapas que deverão ser cumpridas obrigatoriamente no período estabelecido.

Acredito que com esta medida, os problemas com atrasos nas conclusões de pedidos, bem como os custos extras gerados serão reduzidos. Toda a fábrica terá ganhos em função desta ação, pois passará a ser mais produtiva e conseqüentemente mais rentável.

4.4 FALTA DE CONTROLE DE APONTAMENTOS – PFR_4

Os apontamentos de produção são realizados em dois computadores instalados dentro da fábrica. Para os setores de Usinagem, Corte, Emassamento e Revisão que necessitam de apontamentos, um funcionário é encarregado de realizar esta tarefa.

Ao realizar o apontamento no tempo certo, é possível obter informações precisas relacionadas ao andamento dos pedidos: os iniciados, não iniciados, os que estão em andamento, os já concluídos, bem como os que não estão concluídos, enfim, é possível ter a rastreabilidade do andamento de todos os pedidos dentro da fábrica. Além disso, é possível extrair diversos relatórios e informações gerenciais de rendimentos, tempos e cálculos de custos de produção.

Este processo é de extrema importância para o controle de produção da empresa, porém encontra-se incompleto e com muitas falhas. Os encarregados acabam esquecendo de realizar este apontamento de produção e desta forma não é possível ter o controle e as informações necessárias.

Uma ação eficaz para a melhoria deste ponto fraco é a escolha de somente um funcionário para ocupar este cargo e realizar todos os apontamentos de produção em todos os setores. Assim, é possível cobrar somente de uma pessoa esta responsabilidade e a mesma deve estar ciente da importância e o do dever de realizar sua função sem esquecimentos e no momento correto.

Esta medida trará ganhos produtivos, mas ainda maiores para a área gerencial da empresa, pois a mesma passará a ter um controle exato do andamento de pedidos da fábrica bem como poderá extrair relatórios contendo informação de tempos, produção diária, que auxiliarão no controle e tomada de decisão.

4.5 DESATENÇÃO DE FUNCIONÁRIOS – PFR_5

Cada setor da fábrica é formado por uma equipe de trabalho aonde cada funcionário

desempenha uma função. O mesmo é acompanhado e monitorado pelo chefe de setor que é o encarregado por acompanhar e organizar sua equipe, a fim de que seus processos sejam concluídos corretamente dentro dos prazos necessários.

Este processo produtivo exige o máximo de atenção, pois como o processo de produção é uma sequência, qualquer erro ou detalhe despercebido acaba gerando retrabalhos e atrasos de produção nos demais processos.

A desatenção por parte dos funcionários é muitas vezes a principal causa desses transtornos, além das conversas e a falta de concentração das pessoas. Isso tudo resulta em atrasos de produção, reprocesso e atrasos nos embarques, que conseqüentemente gerará um aumento de custos para a empresa.

Como ação estratégica sugere-se desenvolver um programa de recompensa trimestral, em dinheiro, para o setor que não apresentar erros ou falhas na produção dos pedidos no período determinado. Esta ação fará com que todos os funcionários trabalhem com mais atenção e preocupados em realizar suas funções corretamente para que no final do período, recebam esta recompensa.

Esta ação de imediato pode ser percebida como um aumento de custo para a empresa, porém, a longo prazo se tornará ganho, na medida em que, serão minimizados erros e atrasos de pedidos, a diminuição de retrabalho e o aumento de produtividade, que certamente resultará em um aumento de receitas.

4.6 ALTO ÍNDICE DE RETRABALHO – PFR_6

A linha de produção da empresa depende de vários processos para que se obtenha o produto final, e estes devem estar alinhados para que se realize este processo com êxito. Um dos maiores problemas que prejudica todo esse processo é o retrabalho.

É possível perceber este problema visivelmente na área produtiva da empresa em análise. Como exemplo tem-se: peças incorretas, erros de furações e pinturas, processos inacabados e em muitos casos a falta de peças para a conclusão do lote, que acabam diminuindo a capacidade produtiva da fábrica e resultando em elevado desperdício de tempo.

Além do retrabalho gerado pela produção existe o retrabalho ocasionado pelos terceiros, que são os responsáveis pela entrega de material para a empresa. Quando isso ocorre, alertam-se os mesmos para terem um cuidado maior, mas o consertar é feito internamente. Já o que não for possível, pede-se reposição das peças aos terceiros. Este processo também impacta na produtividade da fábrica, porém não é possível evitar e ter o controle da situação.

Como medida para diminuir este ponto fraco, sugere-se desenvolver a cada período de tempo, treinamentos para os funcionários referente ao processo produtivo, reforçando os pontos críticos a serem observados nos produtos em linha, bem como demonstrar os novos produtos desenvolvidos, os pontos mais importantes para se ter cuidado e a forma como devem ser produzidos, buscando desta forma minimizar os erros e retrabalhos existentes.

A partir da análise dos pontos fracos e das ações estratégicas sugeridas acima, cabe aos gestores da empresa juntamente com o chefe geral de produção analisar a viabilidade de implantação das mesmas e buscar alternativas que minimizem o impacto de adaptação dos funcionários e fornecedores frente as mudanças propostas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo tem por objetivo propor ações estratégicas como determinantes do desempenho organizacional e de competitividade em uma Indústria Moveleira Gaúcha através da análise SWOT. Desta forma, conceitos sobre planejamento estratégico e Matriz SWOT foram fundamentados para o entendimento do tema abordado.

Percebe-se o Planejamento Estratégico e a Matriz SWOT são fatores fundamentais à gestão da empresa na medida em que suas informações servirão como apoio gerencial e fortalecimento da mesma. Dessa forma, é preciso potencializar seus pontos fortes e amenizar seus pontos fracos de maneira inteligente, bem como identificar as oportunidades como uma ferramenta de alavancagem e tratar as ameaças como forma de melhoria e crescimento. É nesse sentido que o planejamento estratégico se destaca como uma ferramenta de apoio e fortalecimento para qualquer área e organização.

Ao analisar os pontos fracos do setor produtivo da empresa observou-se que existem falhas e muitos pontos a serem melhorados, mas que o planejamento estratégico é fundamental para apontar essas falhas. A partir dele é possível analisar e rever os pontos que precisam ser melhorados para que a mesma obtenha uma maior produtividade e vantagem competitiva perante seus concorrentes.

Através da Matriz SWOT foram identificados os pontos fracos: local de estocagem e recebimento de matéria prima com espaço reduzido, recebimento de pedidos de matéria prima dos fornecedores deficiente na qualidade e quantidade, atrasos nas conclusões de pedidos, falta de controle de apontamentos de produção, desatenção de funcionários e alto índice de retrabalho. Após, foi realizada uma análise dos mesmos, evidenciando os principais pontos a serem melhorados, os custos para a implantação das medidas propostas e quais as vantagens obtidas com a melhoria dessas fraquezas, tudo isso, com o objetivo de reduzir os impactos negativos gerados na produção da empresa.

Este estudo propôs algumas ações estratégicas que contribuirão para a melhoria do setor produtivo da empresa. Certamente serão medidas que deverão ser tomadas a longo prazo e implementadas aos poucos, para que, tanto os funcionários, quanto os fornecedores não sofram os impactos gerados pelas mudanças.

Neste sentido, pode-se salientar a importância dos gestores em buscar melhorias e desenvolver atividades que contribuam para a melhoria e o crescimento de seu negócio. Acredita-se que a implantação de um planejamento estratégico na empresa trará muitos benefícios tanto financeiros como de competitividade, pois diante do delicado cenário que as organizações estão vivenciando, planejar não se torna uma questão de escolha, mas de sobrevivência.

Esse estudo tem como principal limitação, o fato de a elaboração da Matriz SWOT, e a análise dos pontos fracos ser baseada apenas em uma área da empresa, o que limita o estudo, na medida em que, deixa-se de considerar outros pontos importantes, que poderiam ser melhorados. Já ao analisar a organização como um todo, tem-se uma visão mais ampla e real da empresa.

Assim, para as próximas pesquisas, sugere-se a aplicabilidade da Matriz SWOT para todas as áreas da empresa, tanto produtiva, administrativa e comercial, uma vez que possibilitará à empresa uma melhor análise de suas atividades e o desenvolvimento de ações estratégicas que contribuirão para seu fortalecimento e desempenho.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Jessé Valente de et al. A utilização da análise SWOT para a elaboração da estratégia mercadológica. **Revista Maiêutica**, Indaial, v. 5, n. 1, p.221-234, jan. 2017.

Disponível em:

<https://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/GESTAO_EaD/article/view/1731>. Acesso em: 16 set. 2018.

ANDERSEN, Torben Jull. **Gestão Estratégica**: uma introdução. São Paulo: Saraiva, 2015.

Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502621978/cfi/4!/4/4@0:27.6>>.

Acesso em: 20 set. 2018.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**. Tradução de Celso A. Rimoli. Revisão técnica de José Ernesto Lima Gonçalves e Patricia da Cunha Tavares. 1. ed. Sao Paulo: Editora Atlas, 1998.

FAVARETTO, Ana Paula. **Planejamento estratégico para uma indústria moveleira**. 2014. 53 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2014. Disponível em:

<http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/4325/1/MD_COENP_TCC_2014_2_01.pdf>. Acesso em: 20 set. 2018.

FERNANDES, Isac Gabriel Martins et al. Planejamento Estratégico: Análise SWOT. **Conexão Eletrônica**, Tres Lagoas, v. 1, n. 1, p.1464-1473, jan. 2013. Disponível em: <<http://revistaconexao.aems.edu.br/edicoes-anteriores/2013/ciencias-sociais-aplicadas-e-ciencias-humanas-2/?page=18&offset=85>>. Acesso em: 16 set. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 173 p. Disponível em: <

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/cfi/6/2!/4/2@0:0>>.

Acesso em: 07 set. 2018.

GOMES, Mairi Catiane et al. Planejamento Estratégico na Logística: Etapas e Estratégias para a Implantação. **Sustainable Business International Journal**, v. 67, n. 1, p.1-20, 2016. Mensal. Disponível em: <<http://periodicos.uff.br/sbijournal/issue/view/643>>. Acesso em: 15 set. 2018.

GUERRA, Rodrigo Marques de Almeida; MARMETINI, Geli. Contribuições de um planejamento estratégico para uma empresa de médio porte produtora de sucos concentrados. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, Caxias do Sul, v. 1, n. 2, p.108-128, jan. 2014. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/view/2459/1483>>. Acesso em: 07 set. 2018.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2015. 182 p. Disponível em:

<<https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788532618047/pages/-1>>. Acesso em: 09 set. 2018.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 6. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2017. Acesso em: 07 set. 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa/pesquisa bibliográfica/teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MOVERGS. Dados do setor moveleiro. **Movergs**, Bento Gonçalves, v. 1, n. 1, p.1-1, jun. 2018. Disponível em: <<http://www.movergs.com.br/dados-setor-moveleiro>>. Acesso em: 09 set. 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração Estratégica na prática: A competitividade para administrar o futuro das empresas.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522475612/cfi/3!/4/2@100:0.0088522475612/cfi/3!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 13 set. 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas.** 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597000702/cfi/3!/4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 09 set. 2018.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: Teorias, Modelos e Processos.** São Paulo: Atlas, 2010.

SANTOS, Oderlei Ferreira dos et al. A gestão estratégica organizacional e a utilização do planejamento estratégico situacional: um estudo de caso em uma pequena empresa de serviços em Itapeva, SP. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 11, n. 1, p.349-369, jan. 2015. Disponível em:

<<http://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/1621/440>>. Acesso em: 07 set. 2018.

SERRA, Fernando Ribeiro et al. **Gestão Estratégica: Conceitos e Casos.** São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522486366/cfi/3!/4/4@0:0.00>>. Acesso em: 09 set. 2018.

TEIXEIRA, Carlos Alberto Chagas; DANTAS, Giane Gomes Teixeira; BARETTO, Carla Alessandra. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **Revista Eletrônica da Faesb**, Tatuí, v. 1, n. 1, p.1-15, abr. 2015. Disponível em:

<http://www.faesb.com.br/revista/wp-content/uploads/2015/05/artigo_giane_2015.pdf>. Acesso em: 09 set. 2018.

YIN, Robert. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 5. ed. São Paulo: Bookman, 2015. 289 p.

ZOGBI, Edson. **Como fazer uma análise PFOA (SWOT) com números.** São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522481347/cfi/1!/4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 15 set. 2018.