

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE COMPETITIVIDADE NO MERCADO DE CLIMATIZAÇÃO - ESTUDO DE CASO APLICADO NA MICROEMPRESA REFRIGERAÇÃO NUCLEAR.

Gilsilane Amolinário de Freitas¹
Orientador: Dra. Michéle Tancman Candido da Silva²
Maria Nilde Oliveira³

RESUMO

O presente trabalho constitui um estudo de aplicabilidade do planejamento estratégico na empresa Refrigeração Nuclear, uma microempresa prestadora de serviços no ramo de climatização, situada na cidade de São Gonçalo, no estado do Rio de Janeiro e tem como objetivo identificar os mecanismos e práticas do planejamento estratégico, que auxiliam os gestores na tomada de decisões frente às incertezas do mercado, verificando a aplicabilidade da ferramenta estratégica para mensurar a demanda sazonal de vendas. Por essa razão, foi elaborada a revisão de algumas literaturas dos temas relativos ao planejamento estratégico, tais como o conceito, os fundamentos que o contemplam, sazonalidade e a Matriz de crescimento- Participação – BCG. Bem como a realização de uma pesquisa qualitativa, por meio de questões interrogativas e entrevistas para consolidação dos dados e avaliação geral das estratégias empresarial sob perspectiva dos colaboradores e clientes.

Por conseguinte, com a referida pesquisa foi possível verificar como o planejamento estratégico auxilia os gestores de Micro e pequenas empresas incorporadas ao mercado de climatização, no que diz respeito ao entendimento da utilização da ferramenta estratégica como diferencial competitivo, a fim de buscar e garantir a sobrevivência do negócio.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico – Competitividade - Climatização

1. Introdução

Nos últimos tempos, o Brasil vem passando por grandes desafios, por crises econômicas e política, o que gera descredibilidade econômica e com isso perdendo importantes investimentos. Essa oscilação da economia brasileira deixa em alerta os administradores das grandes organizações instaladas no país, alterando o seu planejamento estratégico quando necessário.

Em contrapartida a maioria das micro e pequenas empresas tomam decisões sem embasamento científico, muitas das vezes baseados no “achismo” a curto prazo, quase em sua totalidade motivadas pela insuficiência de conhecimento dos sócios proprietários das empresas.

Diante desse contexto, a sobrevivência de um modelo de negócio no ambiente globalizado necessita de um Planejamento Estratégico como ferramenta competitiva no mercado no qual está inserido, com utilização de ferramentas estratégicas, para garantir resultados positivos para organização.

O estudo do planejamento é de suma importância, uma vez que um dos desafios encontrados pelas empresas de Refrigeração é a demanda sazonal, esta se deve a variabilidade entre oferta e demanda de acordo com as estações climáticas do ano, a redução das vendas pode levar a empresa até mesmo a falência. Como vimos anteriormente o planejamento bem elaborado prever essas situações inesperadas, por isso faz-se necessário o estudo também da sazonalidade.

A presente pesquisa não tem o objetivo de esgotar o assunto abordado, mas sim produzir elementos teóricos que possa embasar o desenvolvimento de estudos empíricos sobre os mecanismos, práticas e fundamentos do Planejamento Estratégico, assim como a aplicabilidade da Matriz Boston Consulting Group – BCG no mercado com demanda sazonal de vendas.

2.1 - Formulação do problema

Muitos têm a percepção de que o planejamento estratégico refere-se a grandes empresas, devido à vasta gama de profissionais altamente capacitados e treinados para traçar o planejamento e o alto investimento em automação, diferentemente do que ocorre na maioria das micro e pequenas empresas (MPEs).

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”. Logo, nota-se a necessidade da realização de maiores estudos sobre o assunto, visto que se não houver um planejamento de maneira correta, independentemente do porte da organização dificilmente esta, permanecerá competitiva no mercado no qual está inserido.

A problematização desse estudo é entender, como o planejamento estratégico auxilia as micro e pequenas empresas incorporadas no mercado

2.2 - Hipóteses iniciais

Apesar das micro e pequenas empresas brasileiras possuírem alguns incentivos do governo, nota-se a dificuldade de se manterem no mercado em relação às grandes empresas. Essa diferenciação deve-se muita das vezes, à falta de recursos para contratação de profissionais com Know-How e com conhecimento do mercado e até mesmo falta de uma gestão qualificada.

Pode-se dizer que para mudar esse panorama, é necessário à elaboração de um plano estratégico com o auxílio da Matriz BCG objetivando a identificação dos pontos fortes do portfólio de produto e serviços. São indispensáveis estudos e o reconhecimento da sazonalidade, pois a falta de mapeamento das deficiências pode levar a empresa à falência.

Após a análise da Matriz a organização estará apta, a investir em recursos necessários, em Estratégias de Marketing, em capacitação e treinamentos dos gestores administrativos e comerciais. No caso da Refrigeração Nuclear é indicado o aumento da venda de serviços e principalmente das vendas de contratos mensais de manutenção, para que a organização seja sustentável, cumprindo suas obrigações legais e fiscais.

2.3 – Objetivo

O objetivo deste trabalho é identificar os mecanismos e práticas do Planejamento Estratégico, que auxiliam os gestores na tomada de decisões, frente às incertezas do mercado.

Revisar algumas literaturas de acordo com a percepção de diversos autores a respeito do tema, objetivando a aplicabilidade da ferramenta estratégica para mensurar a demanda sazonal de vendas. Já que o mercado de

climatização está em constante oscilação, seja pelas mudanças climáticas, pelos desejos dos clientes ou até mesmo pelos avanços tecnológicos.

Como Objetivos específicos, têm-se:

1. Entender o conceito de Planejamento Estratégico;
2. Identificar o Planejamento Estratégico como uma ferramenta competitiva no mercado no qual está inserido;
3. Identificar os fundamentos do Planejamento Estratégico;
4. Identificar as especificidades da sazonalidade no ramo de Climatização;
5. Conceituar e descrever a Matriz Crescimento-Participação – BCG.

2.4 - Em relação à Metodologia

Este trabalho acadêmico de pesquisa apresenta informações referentes à Planejamento Estratégico e sua importância no mercado com demanda sazonal, baseado na pesquisa bibliográfica sobre a perspectiva de diversos autores. Será realizada uma pesquisa de campo na Refrigeração Nuclear, elaboraremos a matriz.

O trabalho utiliza a pesquisa qualitativa por meio de questões interrogativas e entrevistas. A pesquisa conta com o apoio do gestor operacional Renato Correa Pinheiro, respondendo as perguntas sobre a história da organização, visão, missão, valores, posição da empresa, portfólio de serviços e análise das variáveis exógenas. O mesmo também participará da produção de todo o conteúdo da investigação, assim como o relatório final com os resultados obtidos.

Para a fundamentação do presente estudo serão utilizadas: a pesquisa exploratória, pesquisas bibliográficas e de campo, juntamente a estudos de casos. A pesquisa bibliográfica irá se basear em publicações científicas das áreas de Planejamento Estratégico, sazonalidade de vendas e Matriz BCG. O estudo de caso será elaborado, em sua totalidade, através de pesquisa de campo, envolvendo o perfil do microempreendedor, sua visão empresarial e avaliação geral da estratégia empresarial.

2.5 - Em relação à Justificativa

O tema abordado é de suma importância, pois muitos reconhecem que atualmente as empresas que não se planejam possuem poucas chances de sobrevivência, devido as constantes mudanças no mercado e dos desejos dos clientes. De acordo com um artigo do ano de 2016, disponibilizado no homepage do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE a grande parte da mortalidade das organizações se dá devido à falta de planejamento dos negócios e falta de capacitação em gestão empresarial.

Nos dias atuais as organizações possuem a necessidade de se colocar a frente da concorrência, utilizando o planejamento e traçando as metas e objetivos para se prevenir das incertezas do mercado. Para melhor resultado o planejamento estratégico utiliza ferramentas estratégicas, para analisar os pontos fortes e fracos da organização.

Segundo Kotler (1998, p.62) “O planejamento estratégico é um processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica, alinhando as metas e os recursos da organização”. Ao ler este trecho de Kotler, percebe-se que apesar de o texto ser datado do ano de 1990, o tema Planejamento Estratégico continua bastante relevante e atual. Acredita-se ser indispensável o estudo sobre esse tema nos dias atuais, principalmente por parte dos gerentes, devido à grande competitividade do mercado.

O tema foi abordado por diversos autores como Philip Kotler (2000), Michael Porter (1989) e Peter Drucker (1998). O Planejamento Estratégico me desperta interesse, pois nos últimos anos o número de microempresas brasileiras vem crescendo gradativamente, porém grande parte dessas empresas desconhece o que é o planejamento estratégico, gestão eficiente e competitividade. Essa pesquisa poderá contribuir para estudos empíricos, e ainda auxiliar os gestores que se depararem com essa situação e na tomada de decisões.

2.6 – Em relação à Organização do Trabalho

Para alcançar o objetivo proposto por este trabalho realizaram-se as seguintes etapas: delimitação do tema, problema de pesquisa, os objetivos, justificativa, fundamentação teórica e a metodologia.

A revisão dos conceitos teóricos apontada a seguir, objetiva a fundamentação e a direção do estudo de caso a ser apresentado subsequentemente, analisando os conceitos expostos, aplicados na Microempresa Refrigeração Nuclear. Inicialmente será abordado o

entendimento de Planejamento Estratégico e seus fundamentos, após o planejamento estratégico como ferramenta competitividade, a sazonalidade de vendas e mensurando o portfólio de serviço com o auxílio da Matriz BCG.

O gestor em entrevista (2018) afirma que uma das estratégias realizadas na organização é o contrato de manutenção preventiva mensal, no qual a Refrigeração Nuclear atua como contratado enquanto o cliente é o contratante. Estes firmam um acordo por meio um documento jurídico, garantindo que o contratado fica obrigado a prestar serviços mensais e o contratado concorda em pagar mensalmente pelos serviços recebidos.

Este acordo formal beneficia o cliente com os preços reduzidos, assegurando o bom funcionamento dos aparelhos e a qualidade do ar no interior dos ambientes climatizados, ao passo que a refrigeração consegue arcar com sua as obrigações fiscais e todos seus custos durante o ano. O senhor Renato ressalta a importância desses contratos de manutenção, uma vez que a empresa sofre com a oscilação da demanda.

O colaborador acrescenta ainda, que a empresa tem como missão satisfazer os desejos dos clientes, oferecendo um serviço qualificado com um custo-benefício adequado, sua visão é ser reconhecida no mercado pela excelência de seus serviços, priorizando seus clientes. Seus valores são baseados em conceitos éticos e morais, como compromisso, empatia e principalmente respeitando todos os clientes, independente da classe social.

Outra estratégia realizada com sucesso foi o acordo comercial entre a organização e seus principais fornecedores de aparelhos de ar condicionados, a Clima Rio e a Friomilia. Com essa parceria, os representantes comerciais oferecem aos seus clientes uma proposta melhor elaborada e diferenciada, garantindo prazos de entregas e melhores condições de pagamento.

Os parceiros se responsabilizam por toda logística, uma vez que as emissões de notas de vendas de materiais são realizadas por eles, a entrega dos aparelhos na residência dos clientes se dá através de transportadora própria. Após a entrega o parceiro entra em contato com a Refrigeração.

Essa estratégia implementada obteve resultados positivos, pois otimizou o tempo de espera entre a entrega dos aparelhos e prestação de serviços, garantiu a redução de custos, fidelização de clientes, bonificação de acordo com a quantidade de vendas realizadas e redução de suprimentos em estoques.

Em entrevista (2018), o gestor informou que devido às altas temperaturas no período de verão no estado do Rio de Janeiro, a procura pelos

serviços aumenta. Com o passar dos tempos os aparelhos deixaram de ser considerados bens de luxo e passaram a ser considerados por muitos um eletroeletrônico indispensável, principalmente quem reside em lares com idosos e crianças e portadores de certos tipos de doenças

3. Apresentação da empresa

Os dados da empresa foram obtidos na entrevista (2018) com o gestor operacional Renato Correa. A empresa participante desta pesquisa é a Refrigeração Nuclear (nome fantasia), conforme cartão do Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas – CNPJ sua razão social é G. A. DE FREITAS PINHEIRO - REFRIGERACAO - ME, inscrita no CNPJ 24.566.769/0001-30. A organização é uma microempresa prestadora de serviços, situada no bairro de Nova Cidade, na cidade de São Gonçalo/RJ.

Está inserida há aproximadamente três anos no ramo de climatização, sua atividade principal é instalação e manutenção de sistemas centrais de ar condicionado, de ventilação e Refrigeração. Atualmente a empresa é composta por 10 funcionários, dentre eles destacam-se administrador, contador, representante comercial, engenheiro, técnicos e auxiliares de Refrigeração.

De acordo com o site (2018), a empresa atende pessoas físicas e jurídicas de pequeno e grande porte, seus serviços são oferecidos conforme com a demanda, além de possuir uma vasta carteira de clientes.

2016 e 2017, ocupa 59,03% do total de mercado em relação aos demais setores. Em decorrência a isso, nos deparamos com um alto nível de concorrentes, obrigando as empresas a inovar, se reinventar e acima de tudo se planejar.

4 - Pressupostos teóricos - Planejamento Estratégico

De acordo com o site Empresômetro (2018), as empresas no Estado do Rio de Janeiro, do setor de serviços obtiveram um crescimento de 16,80 % entre os anos de– **Planejamento**

“O processo de planejamento é a ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro” (MAXIMIANO, 2000, p. 175). Ou seja, é uma ferramenta necessária no processo decisório e

nas decisões futuras ao planejamento.

Oliveira (2007, p. 4) afirma que o planejamento pode ser considerado como um processo, elaborado para o alcance de situações futuras e desejadas, de forma eficiente, eficaz e efetivo, centralizando esforços e os recursos da organização. Ressalta ainda, que o planejamento é um processo constante e não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano.

Santos e Sanabio (2013, p. 111) entende o planejamento como a otimização e articulação dos recursos disponíveis, alinhado a visão futura da organização, com objetivo de auxiliar na busca de decisões assertivas, para se alcançar os objetivos almejados. Esses objetivos são as metas, através das quais se podem mensurar a eficiência e a eficácia do processo de planejamento.

Segundo Chiavenato (1999, p. 209) “Planejar significa interpretar a missão organizacional e estabelecer os objetivos da organização bem como os meios necessários para a realização desses objetivos com o máximo de eficácia e eficiência”. O planejamento é a função administrativa que determina os objetivos e estabelece os recursos e as ações necessárias para alcançá-los, além de compreender dois elementos eficácia e a eficiência.

Já Drucker (2000) afirma que a eficácia está relacionada aos resultados obtidos, à meta e aos objetivos almejados, enquanto a eficiência é a capacidade de realizar um processo qualquer, com máxima qualidade e com erros reduzidos.

De acordo com os trechos acima, nota-se a importância do planejamento como ferramenta administrativa principalmente pela redução de erros, ademais agrega a eficácia e a eficiência ao processo, atributos indispensáveis para sobrevivência das empresas prestadoras de serviços no mercado inserido.

4.1 – Estratégia

Santos e Sanabio (2013, p 114) afirmam que a estratégia tem sido objeto de investigação de renomados pesquisadores por muitas décadas, ao redor do mundo. Buscam entender a estratégia, para definir todas as suas particularidades e aplicabilidade.

Oliveira (2007, p. 181) define estratégia como um meio ou ação formulada e adequada, para atingir as metas, os desafios e os objetivos

definidos e de forma diferenciada. O autor afirma ainda que a estratégia é uma ferramenta administrativa facilitadora, pois é através desta, que ocorre uma melhor relação da empresa com as variáveis externas e internas.

Já Maximiano (2006, p. 51) define a estratégia como a direção da organização, deste modo estabelece as práticas da atuação frente à competitividade do mercado. Este autor considera a estratégia como um pacote de práticas de mudanças competitivas, que direcionam os gestores a atingirem as metas e objetivos traçados, com foco em manter seu mercado consumidor e na satisfação e fidelização dos clientes.

Pereira (2011, p. 119) analisa a estratégia como ações realizadas pela qual uma organização expressa seus pontos fortes e suas fraquezas, objetivando alcançar seus objetivos, dando a devida importância as suas oportunidades e ameaças no mercado atuante.

Percebe-se que o planejamento estabelece e articula a estratégia, em contrapartida a estratégia deve ser ponderada, de forma cíclica, contínua e criativa, devido à imprevisibilidade futura. A estratégia e o planejamento juntos constroem o planejamento estratégico, essas práticas devem ser de conhecimento e de participação de todos os membros da empresa.

4.2 – Planejamento Estratégico

Chiavenato (1999, p. 226) afirma que o planejamento estratégico é um processo organizacional e flexível, podendo ser adaptado através de aprovação, tomada de decisão e avaliação. O resultado desse processo estabelece um plano com prazo de três a cinco anos, com objetivo de criar um diferencial frente à concorrência, prevenir riscos e agregar valor ao negócio.

Verifica-se a importância do planejamento estratégico nas Micro e pequenas empresas, pois viabiliza uma tomada de decisão frente à concorrência, além de otimizar e articular os recursos, e ações necessárias para o bom desempenho da organização.

Inclusive grande parte das empresas desse porte, não possuem reservas financeiras para sua sobrevivência no mercado e podem priorizar a redução de risco de erros, se aplicarem o processo de planejamento como uma ferramenta administrativa.

4.2.1 – Conceito do Planejamento Estratégico

Peter Drucker (1998, p. 136) conceitua o planejamento estratégico como um processo sistemático e contínuo, com conhecimento futuro. Tomando decisões atuais baseados na avaliação dos riscos futuros, organizando as atividades necessárias à execução dessas decisões e medindo os resultados obtidos em conformidade com as expectativas iniciais, esse processo ocorre através da retroalimentação organizada.

Segundo Chiavenato (1999, p. 226), o planejamento estratégico é um processo organizacional mutável e flexível por intermédio de aprovação, deliberação e avaliação. O processo do planejamento estratégico é fundamentado pela missão, visão e valores, resultando em um plano de ação no qual se estipula as ações a serem praticadas por um prazo de três a cinco anos.

Para Oliveira (2007) o planejamento estratégico é o processo administrativo que propicia uma estrutura metodológica para se estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, visando uma maior interação com os fatores externos, como a sazonalidade e uma atuação de forma inovadora e diferenciada.

Pereira (2011, p. 40) conceitua o planejamento estratégico como um processo de análise minucioso dos pontos fortes e fracos de uma organização, objetivando atingir seus objetivos e metas pré-determinadas. O autor ressalta a importância de considerar às oportunidades e as ameaças das variáveis, tanto as endógenas quanto as exógenas, com a finalidade de se criar estratégias e ações estratégicas, com o propósito de criar um diferencial e auxiliar na tomada de decisões.

Com embasamento nos autores acima, pode-se notar que o planejamento estratégico é um processo essencial para que as micro e pequenas empresas alcancem o sucesso empresarial. Percebe-se também que a criação do diferencial competitivo de mercado baseia-se no planejamento estratégico, devido a sua flexibilidade e facilidade de adaptação de acordo com as influências do ambiente externo.

4.3 – Fundamentos do Planejamento Estratégico

Os fundamentos do planejamento considerados por muitos autores os

alicerces do negócio são formados pela missão, visão e valores, estes são vitais para organização. Certamente a missão é o motivo da existência da empresa; a visão é a perspectiva de futuro do negócio, já os valores reproduzem os conceitos morais e éticos da organização.

Nota-se uma similaridade entre os fundamentos do planejamento estratégico e o propósito de uma organização na concepção de Costa (2007, p. 35). O autor define o propósito da organização como um conjunto de elementos básicos, que caracterizam as expectativas da própria organização no futuro, no qual concentra sua vontade própria, sua autoimagem futura e suas crenças básicas. Em resumo, engloba a missão, visão e valores.

Costa (2007, p.35), acrescenta ainda, “O propósito é o impulso, a motivação maior que fornece essa força, direcionando a organização para os caminhos que ela escolher. Sem ele, a organização fica como um barco sem motor: qualquer onda ou corrente pode levá-la para qualquer lado, ou, na ausência delas, poderá permanecer estática indefinidamente, ou à deriva.”

4.3.1 – Missão

Para Chiavenato (1999, p. 247) “A missão de uma organização significa a razão de sua existência”. Traduz a finalidade da criação, definição das atividades e seus valores fundamentais, a pretensão da empresa no atuante mercado e qual o papel e a filosofia desta na sociedade. A missão é a base para elaboração da visão.

Segundo Oliveira (2007, p. 50), a missão é a determinação da existência da organização, identificar o mercado em que atua ou atuará. Ressalta que a missão está relacionada às expectativas da empresa.

Segundo Kotler e Keller (2006, p.43) a organização desenvolve a sua declaração de missão e deve ser compartilhada com os Stakeholders. Destaca ainda que uma missão bem elaborada, direciona e motiva os colaboradores a trabalharem em equipe, objetivando atingir as metas pré-definidas.

Certo et al. (2005) afirma que a missão é uma declaração da razão da existência da empresa. Essa proposta expõe o campo de atuação do negócio, quais os tipos de produtos e serviços que serão disponibilizados no mercado, qual o perfil de seus clientes.

O conceito de missão para Maximiano (2006, p. 52) “A missão é o objetivo mais abrangente da empresa. Escrita ou não, ela esclarece qual a utilidade da empresa para os clientes”. Ou seja, a missão retrata a razão de ser da empresa.

Igualmente aos autores citados acima, Costa (2007, p. 68) também acredita que a missão da organização expressa a razão de sua existência. O autor evidencia que a missão é uma declaração de propósitos ampla e duradoura, garantindo a empresa um diferencial frente aos concorrentes no mercado no qual atua.

As empresas prestadoras de serviços, do seguimento de Refrigeração atuam em um mercado com um crescente número de concorrentes. Com base no exposto acima, pode-se identificar a missão como uma declaração compartilhada, expondo aos clientes o campo de atuação do negócio, a utilidade e também os propósitos da empresa, assim garantindo um diferencial competitivo.

4.3.2 – Visão

Para Chiavenato (1999, p. 253) a visão estabelece a concepção que a organização tem de si mesma e do seu futuro, é um orientador estratégico da empresa. O autor afirma ainda, que todas as organizações devem possuir uma visão clara e objetiva, identificando seus recursos disponíveis, que tipo de relacionamento pretende manter com seus clientes e mercados e como satisfazer ininterruptamente as necessidades e as preferências de seus clientes.

Pereira (2011, p. 78) conceitua a visão como uma imagem, compartilhando o que os executivos da organização desejam que a empresa seja ou venha a ser futuramente. Normalmente a declaração da visão é formulada em uma ou duas frases que difundem as pretensões da empresa ou, em alguns casos é utilizado um quadro que expressa o que as pessoas desejam para ela.

“Visão é um modelo mental de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível para a organização” (COSTA 2007,

p. 36). Ou seja, a visão estabelece os desejos e as perspectivas que a empresa tem para seu futuro, de forma clara e objetiva.

De acordo com Lobato et al. (2009, p.66) a visão é a explicação das expectativas do futuro, para a organização. É como a empresa espera ser reconhecida no futuro, uma ideia viável que possua conteúdo, além de ser motivacional e que tenha o envolvimento de todos os membros da organização.

No entendimento de Oliveira (2007, p. 43) a visão representa as expectativas e os desejos que a organização tem de seu futuro próximo ou distante. A visão é determinada pela alta cúpula administrativa, divulgada e compartilhada por todos os envolvidos da organização, além de ser extremamente importante para o planejamento estratégico, pois cria um diferencial competitivo frente à concorrência no mercado no qual atua.

A partir do exposto acima, nota-se que a visão se aplicada nas micro e pequenas empresas contribuirá para a apresentação das expectativas do futuro de forma clara e objetiva, a todos os membros da organização, desta maneira atuando como um orientador estratégico.

4.3.3 – Valores

“Valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões” (OLIVEIRA, 2007, p. 43). Percebe-se este como o reconhecimento dos ideais a serem seguidos por todos os membros para a organização.

Lobato et al. (2009, p. 71) entende os valores ou princípios ou credos, como uma ideologia a ser seguida, e que frequentemente possui frases e conceitos difíceis de serem cumpridos. Nesse mesmo entendimento, o autor expressa que é melhor uma empresa ser pautada em uma enorme lista de princípios, do que apenas compartilhar as crenças básicas e não conseguir nortear a organização.

Costa (2007, p. 38) apresenta os valores como “características, virtudes, qualidades da organização que podem ser objeto de avaliação, como se estivessem em uma escala, com gradação entre avaliações extremas”. É extremamente importante os valores para uma organização, uma vez que

representam os ideais da empresa, estes devem ser respeitados e incentivados.

Para Pereira (2011, p. 72) é importante esclarecer que cada organização estabelece e cria seus valores próprios, divulgada e compartilhada por todos os membros.

Baseado nos trechos acima percebe-se que o compartilhamento dos valores é de suma importância, independentemente do porte da empresa. Isto é essencial uma vez que a divulgação da ideologia e dos princípios da organização, chega aos clientes e aos colaboradores de forma clara e objetiva, e pode ser associado a idoneidade da empresa.

5 – Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade.

Nota-se que devido à abertura das economias mundiais, os avanços tecnológicos, as bruscas mudanças de desejo dos clientes, bem como outras questões que surgiram em paralelo à globalização, estão tornando indispensável o estudo sobre o Planejamento Estratégico, para se criar um diferencial competitivo no mercado.

Oliveira (2007) reconhece que o Planejamento Estratégico corresponde ao conjunto de ações a serem tomadas pelo executivo, para situações futuras e que se diferem do passado, garantindo a organização possuir condições e meios de proceder sobre as variáveis e fatores, além de poder exercer certo tipo de influência.

Costa (2007, p. 17) afirma que atualmente o planejamento estratégico é considerado uma das ferramentas estratégicas mais aplicadas nas empresas mundiais, utilizado principalmente em países com a economia mais avançada, como nos Estados Unidos e no Canadá. Tal aumento deve-se a necessidade que os executivos têm de se envolverem cada vez mais com esse recurso gerencial, para lidar com as frequentes e repentinas mudanças no ambiente externo.

De acordo com Pereira (2011, p. 34) e apresentação na tabela 01, estudos apontam que a principal ferramenta gerencial utilizada nas organizações continua sendo o Planejamento Estratégico.

Ferramenta gerencial	Organizações que a utilizam em %
Planejamento Estratégico	88
Gerenciamento da Relação com o Cliente (CRM)	84
Segmentação da Base de Clientes	82
Benchmarking	81
Missão e Visão	79
Competências Essenciais	79
Terceirização	77
Reengenharia de Processos	69
Planejamento de Cenários e Contingências	69
Gestão do Conhecimento	69
Alianças Estratégicas	68
Painel de Controle (Balanced Scorecard)	66

Fonte: Pereira (2011, p. 34)

Com embasamento nos autores citados acima, verifica-se que o planejamento estratégico é uma ferramenta competitiva e pode ser utilizada para garantir um diferencial competitivo. O Planejamento Estratégico é tratado pela literatura como um processo indispensável a ser realizado pelos administradores, pois direciona a empresa ao seu destino, se antecipa e avalia as possíveis mudanças no cenário empresarial e também na sazonalidade das vendas.

5.1– Sazonalidade de vendas

“Sazonalidade das vendas corresponde, conforme Anderson (1963), Brandt (1980) e Reis (1998), às flutuações no montante de venda que acontecem ao longo do ano e que se repetem anualmente” MESQUITA E MARTINS (2011). A sazonalidade não interfere no volume de vendas anualmente no volume em períodos determinados, como meses ou semanas.

A interferência no volume periódico pode ocorrer aliada a diversos

fatores, como por exemplo: dificuldades climáticas, crises econômicas, instabilidades política, entre outros.

Mesquita et al. (2016) descreve que as implicações da sazonalidade podem ocorrer em certos períodos, independentemente do fato gerador. A sazonalidade influencia no aumento das vendas, essas ocorrências podem até ser previsíveis, porém com certo grau de incerteza.

Ainda, Mesquita et al. (2016) as organizações que são influenciadas pela sazonalidade encontram grandes dificuldades, devido às incertezas e à não possibilidade de prever a demanda com precisão, sendo assim, impossibilitando as empresas de realizarem investimentos e ampliação de estrutura, para suprir um eventual aumento de demanda.

Ballou, (2006, p. 374) afirma que as empresas que atuam no negócio com demanda sazonal, encontram dificuldades para coordenar oferta e demanda. Devido ao alto grau de incerteza produzem um nível constante durante o ano, visando minimizar custos e acumular os estoques necessários para suprir somente a reduzida demanda de vendas.

A sazonalidade de vendas está diretamente ligada às empresas do ramo de refrigeração, visto que a demanda desse tipo de empresa, tem um crescimento maior nos meses de verão, ou seja, nos meses mais quentes do ano. Em conformidade com os autores apresentados anteriormente, percebe-se que a sazonalidade deve estar inserida no planejamento estratégico, já que é uma variável externa e que está correlacionada aos resultados esperados e os obtidos. Uma das ferramentas utilizadas para o estudo desses resultados é a Matriz BCG.

5.2– Matriz Boston Consulting Group - BCG

De acordo com Ambrósio e Ambrósio (2005, p. 93) a criação da Matriz BCG também conhecida como Matriz crescimento/participação ocorreu na década de 60 por Alan J. Zakon e por William W. Womack, sendo respectivamente um executivo da empresa de consultoria Boston Consulting Group (BCG) e o outro da Mead Corporation, uma empresa do ramo de papel.

Para Maximiliano (2000, p. 220) a Matriz BCG possibilita classificar os produtos ou serviços disponíveis no portfólio, a partir dessa análise pode-se mensurar sua participação no mercado e sua taxa de crescimento no mercado atuante.

Os autores Decourt, Neves e Balner (2012, p. 49) cita a Matriz BCG como uma das ferramentas necessárias para o sucesso do esforço do planejamento estratégico. Relata ainda na página 39, que a Matriz BCG é uma ferramenta de análise estratégica, e com essa análise o gestor pode ter uma visão holística e diferenciada de uma determinada situação, e a partir disso gerar conclusões e decisões consideráveis e consistentes sobre o posicionamento estratégico de sua organização.

Chiavenato (2003, p. 543) define que para realização do modelo BCG, a organização necessita de um portfólio de produtos e serviços, com taxas de crescimento diversificadas e diferentes quotas de mercado. Com o mundo globalizado, temos uma maior oferta de produtos no mercado, obrigando as empresas a diversificarem constantemente sua carteira de produtos e serviços de forma criativa e atrativa, para suprir as expectativas dos consumidores e não ficar na obsolescência.

Conforme Kotler (2000), a Matriz BCG é uma ferramenta estratégica e analítica, que visa especificar os produtos e serviços de uma determinada organização, respeitando suas particularidades. Deste modo, essa ferramenta gerencial de avaliação auxilia os gestores na análise de sua carteira de produtos e serviços, e com base na análise serão tomadas decisões e realizadas ações, a fim de mensurar como será realizado o investimento dos recursos e qual serviço será priorizado.

Os autores Decourt, Neves e Balner (2012, p. 81) explicam a aplicabilidade da Matriz BCG apresentados na figura 01. "A matriz tem duas dimensões: no eixo vertical, crescimento do mercado; no horizontal, participação do mercado, ou seja, a participação da empresa em relação à participação de seu maior concorrente". Percebe-se, que conforme a avaliação do portfólio aplica-se uma estratégia específica de acordo com cada produto.

Segundo Kotler (2000, p. 90), na figura 01 a taxa de crescimento anual do produto no mercado atuante é representada pelo eixo vertical, podendo variar de 0 a 20 por cento; portanto para essa taxa ser considerada alta, deve-se estar acima de 10 por cento.

Já o eixo horizontal identifica a participação relativa no mercado (market share) do produto ou serviço em relação ao seu maior concorrente, logo uma participação de 0,1 expressa que o volume de vendas dessa organização equivale somente a 10% do volume de vendas do líder de mercado; contudo

uma participação de 10 representa que o produto ou serviço é líder de vendas e possui 10 vezes as vendas da empresa concorrente no mercado no qual está inserido.

A participação relativa no mercado é fracionada em dois, a alta e baixa participação; com uma linha divisória que passa pelo valor 1,0. Sua representação se dá em escala logarítmica, nessa conformidade as distâncias iguais equivale ao mesmo aumento percentual.

Ainda de acordo com Kotler (2000, p. 91), a matriz BCG é composta por quatro células que indicam diferentes tipos de produtos ou serviços, são elas:

- Pontos de interrogação: são produtos ou serviços que atuam em mercados de alto crescimento, porém possuem baixas participações relativas. Logo, as empresas concorrentes estão em melhores condições do que a empresa, exigindo um alto investimento. Neste quadrante a empresa deve analisar a permanência desse produto e o grau de investimento.
- Estrelas: o produto ou serviço passa para a célula da estrela, se for bem-sucedido no tipo Ponto de Interrogação. Um produto ou serviço considerado estrela é líder em um mercado de alto crescimento, no entanto, não gera um fluxo de caixa positivo. Nesse quadrante a organização deve realizar grandes investimentos em recursos para acompanhar a alta taxa de crescimento e se manter afastada dos ataques da concorrência.
- Vaca Leiteira: com a queda da taxa anual de crescimento de mercado, menor que 10 por cento, e continuar com a mais alta participação relativa naquele mercado, a Estrela se torna uma Vaca Leiteira. Um produto ou serviço nessa célula gera receita e como ocorreu à queda da taxa de participação relativa no mercado, a organização não necessitará financiar expansões de capacidade. Os produtos dessa célula são utilizados para quitar as contas e servir de apoio para outros negócios da organização.
- Animais de Estimação: são produtos ou serviços com poucas participações em mercados de baixo crescimento. Estão alocados nesse quadrante os negócios que geram poucos lucros ou até prejuízos.

A Matriz BGC facilita a elaboração e análise de estratégias para investimentos em produtos (AMBRÓSIO; AMBRÓSIO, 2005, p.96). Ou seja, pode-se verificar minuciosamente onde estão os problemas encontrados e quais as alternativas para solucioná-los, visando realizar investimentos conscientes em um determinado produto, vender ou até mesmo encerrar o negócio.

Observa-se que a Matriz BCG é de extrema relevância para as Micro empresas do ramo de prestação de serviços, pois com o auxílio dessa ferramenta estratégica pode-se analisar e avaliar qual serviço disponível no portfólio melhor se adapta as especificidades da organização, qual desses apresentam melhores resultados, inclusive auxilia na identificação de qual serviço traz mais despesas ou é até mesmo qual é menos oneroso para organização.

Deve-se lembrar de que as empresas de refrigeração possuem uma demanda maior nos meses mais quentes do ano, onde muitas das vezes o lucro que é gerado, é transferido para as reservas financeiras, com a finalidade de cumprir seus deveres e obrigações ao longo do ano, logo a redução de perdas é necessária, e isso pode ser percebido com a aplicabilidade da Matriz BCG.

6. Resultados e Discussões.

Os resultados apresentados a seguir, garantem um maior entendimento sobre os dados desta pesquisa, aplicada na empresa Refrigeração Nuclear. Através da análise dos respectivos fatores expostos será possível correlacionar os principais argumentos do planejamento estratégico como ferramenta de competitividade, nas Micro e pequenas empresas com demanda de vendas sazonais.

Por meio dados obtidos é possível observar que o perfil da empresa Refrigeração Nuclear se enquadra perfeitamente como campo desta pesquisa.

De acordo como site do SEBRAE (2019), as micro e pequenas empresas são de suma importância para economia brasileira. A entidade ressalta ainda, que recentes estudos revelam que empresas deste porte possuem limitações, ao que se refere diferencial competitivo, isso é bastante comum em países desenvolvidos e em desenvolvimento, dentre os motivos está a administração inadequada.

Oliveria (2015, p.18) apresenta o planejamento estratégico como um processo administrativo, no qual estabelece uma melhor direção a ser seguida pela empresa, objetivando uma administração eficaz e inovadora, reconhecendo fatores externos a fim de criar um diferencial competitivo.

Com base nos dados obtidos, nota-se que a Refrigeração Nuclear possui certos tipos de planejamentos. Apesar de até o momento não serem identificados os tipos de planejamento, é de conhecimento de todos os envolvidos na organização a sua importância, independente do perfil dos entrevistados.

Para Santos e Sanabio (2013, p. 111) planejamento é otimizar e articular os recursos disponíveis, juntamente com a percepção futura da organização, objetivando auxiliar o gestor nas tomadas de decisões. Esta otimização de recursos é essencial para as Micro e pequenas empresas, uma vez que muitas possuem poucos recursos disponíveis em caixa, como no caso da Refrigeração Nuclear.

Conforme o estudo dos resultados percebe-se, que a empresa de refrigeração não tem uma análise ou mapeamento de fatores internos e externos, que futuramente resguardará a organização caso ocorra alguma crise econômica, ou até mesmo uma crise financeira interna.

Maximiano (2006) diz, “o planejamento estratégico deve analisar o ambiente interno e externo que envolve a organização, direcionando o caminho que a organização deve seguir e monitorar suas ações, garantindo que o que foi planejado esteja sendo feito”.

Os colaboradores foram unânimes ao serem questionados a respeito da falta de conhecimento e do crescente número de concorrentes no mercado, consideraram estas como as maiores dificuldades encontradas pela empresa. Esse resultado reforça mais uma vez a importância da elaboração de um planejamento estratégico, e de se criar uma estratégia.

No entendimento de Oliveira (2007, p. 181), a estratégia é o rumo da empresa, estabelecendo as práticas de atuação frente à competitividade do mercado. Afirma ainda, que a estratégia é um conjunto de práticas de mudanças competitivas, que orientam os gestores a alcançarem os resultados almejados.

Os funcionários entrevistados em sua totalidade opinaram que a missão, visão e os valores, que juntos formam os fundamentos do planejamento são de grande importância e que agregam valor a organização. Como apresentado

anteriormente na página 24, Costa (2007, p.35) correlaciona os fundamentos do planejamento ao propósito da organização.

O autor acima apresenta como certo também que: “O propósito é o impulso, a motivação maior que fornece essa força, direcionando a organização para os caminhos que ela escolher. Sem ele, a organização fica como um barco sem motor: qualquer onda ou corrente pode levá-la para qualquer lado, ou, na ausência delas, poderá permanecer estática indefinidamente, ou à deriva.” Logo, nota-se que verdadeiramente os fundamentos do planejamento agregam valor a empresa.

Foi questionado se as estações climáticas influenciam a vendas de serviços. Assim como o gestor Renato, em entrevista realizada em 2018, os colaboradores também reconhecem que as estações climáticas interferem diretamente na demanda de vendas de serviços. Como visto anteriormente na página 29, o ramo de climatização sofre com a sazonalidade de vendas.

De acordo com a entrevista com o gestor (2018), nos meses de verão há um aumento nas vendas, enquanto nos meses de inverno observa-se um grande declínio nas vendas, se repetindo de forma cíclica e anualmente. Isto é observado no texto de Mesquita e Martins (2011), no qual diz “Sazonalidade das vendas corresponde, conforme Anderson (1963), Brandt (1980) e Reis (1998), às flutuações no montante de venda que acontecem ao longo do ano e que se repetem anualmente”.

A pesquisa revela ainda, que todos os entrevistados alegam que a organização possui uma grande diversificação no portfólio de produtos / serviços. Essa diversificação no portfólio é indispensável para atingir um maior número de clientes e de diferentes perfis, assim, garantindo sua participação no mercado.

Segundo Maximiano (2000, p.220) a participação do mercado pode ser mensurada através da análise da Matriz BCG, a qual viabiliza a classificação dos produtos ou serviços disponibilizados no portfólio. Com base nos dados obtidos, verifica-se que essa empresa de climatização não possui nenhum tipo de análise de seu portfólio.

Como citado pelos autores Decourt, Neves e Balner (2012, p. 39) essa análise auxilia o gestor na tomada de decisões, pois permite uma visão holística e diferenciada de uma determinada situação, e a partir disso gerar conclusões e decisões consideráveis e consistentes sobre o posicionamento estratégico de sua organização.

Com embasamento nos textos dos diversos autores apresentados até o

momento, percebe-se que este posicionamento estratégico é indispensável nos dias atuais, principalmente um mercado altamente competitivo, como este de climatização.

Contata-se ainda, que todos os pesquisados partilham de mesma opinião, estes relatam que a estação climática na qual contratou os serviços da empresa Refrigeração Nuclear é o verão, ou seja, nos meses mais quentes do ano. Logo, verifica-se que nesses meses há um aumento na demanda de serviços, em conformidade com os elementos obtidos através da entrevista (2018) com o gestor Renato.

Igualmente também ao que foi exposto por MESQUITA E MARTINS (2011) "Sazonalidade das vendas corresponde, conforme Anderson (1963), Brandt (1980) e Reis (1998), às flutuações no montante de venda que acontecem ao longo do ano e que se repetem anualmente".

Por fim os clientes foram perguntados se indicariam aos amigos, os serviços prestados pela empresa Refrigeração Nuclear. Todos os participantes da pesquisa afirmaram que indicariam os serviços recebidos.

Tendo como base esse resultado, compreende-se que a declaração de visão da organização está sendo alcançada. Consta-se que está em concordância com o que está disponível no endereço eletrônico da empresa, a visão é ser reconhecida no mercado pela excelência de seus serviços, priorizando os clientes.

Constata-se uma semelhança ao que foi apresentado por Chiavenato (1999, p. 253), o qual afirma que todas as organizações devem possuir uma visão clara e objetiva, identificando seus recursos disponíveis, que tipo de relacionamento pretende manter com seus clientes e mercados e como satisfazer ininterruptamente as necessidades e as preferências de seus clientes.

7. Considerações Finais

Ao término desse estudo, nota-se que as abordagens deste trabalho de pesquisa foi de grande relevância, pois segundo o que já foi relatado pelo site Empresômetro (2018) a economia do Estado do Rio de Janeiro é movimentada em grande parte, pelas empresas prestadoras de serviços, porém este não tem ambição de esgotar o assunto desenvolvido no presente trabalho.

No decorrer desta pesquisa foi apresentado, a introdução, a formulação do problema, as hipóteses iniciais, os objetivos principais e os específicos, a metodologia aplicada, justificativa e a organização do trabalho, além da

apresentação da empresa. Bem como, a aplicação de questionários fundamentados no referencial teórico, a ser respondido pelos colaboradores de diferentes perfis e alguns clientes da empresa Refrigeração Nuclear, estes foram questionados a respeito de sua área de atuação, missão, visão e valores, além de reconhecer algumas estratégias.

Acredita-se que a missão, a visão e os valores são vitais para organização, estes são os fundamentos do planejamento, considerados por muitos autores, os alicerces do negócio. Certamente a missão é o motivo da existência da empresa; a visão é a perspectiva de futuro do negócio, já os valores reproduzem os conceitos morais e éticos da organização.

Constatou-se ainda, que o planejamento estratégico é composto pelo planejamento aliado a estratégia, no qual alguns autores garantem ser indispensável seu estudo por parte dos gestores. De acordo com as pesquisas, nota-se que as organizações que utilizam o planejamento estratégico como uma ferramenta estratégica, possuem um diferencial competitivo devido a constante oscilação do mercado, além das constantes mudanças nas necessidades e desejos dos clientes e a crescente competitividade do ramo de climatização.

Em paralelo, o planejamento estratégico utiliza também as ferramentas estratégicas, tais como a Matriz BCG, para se atingir as metas e objetivos almejados pelos Stakeholders. A Matriz BCG é uma metodologia gráfica que aplicada, possibilita ter uma visão holística do portfólio dos serviços disponíveis, a partir dessa análise mensurou-se e verificou minuciosamente onde estavam os problemas, a fim de manter, vender ou até mesmo encerrar o negócio. A matriz auxiliou os gestores na tomada de decisão e a alcançarem os objetivos e metas traçadas pelo planejamento.

De acordo com os resultados produzidos pela análise aqui aplicada, foi possível identificar os mecanismos, práticas e fundamentos do Planejamento Estratégico, assim como a aplicabilidade da Matriz Boston Consulting Group – BCG no mercado com demanda sazonal de vendas.

Finalizando assim esta pesquisa, destaca-se a importância do planejamento estratégico como ferramenta de competitividade, para qualquer empreendimento, sobretudo os de micro e pequeno porte, que em sua grande maioria lidam com recursos limitados. Portanto, a falta de um planejamento estratégico pode incorrer em perdas de oportunidades de mercado, devido ao seu não posicionamento competitivo.

Tendo em vista os resultados obtidos desta pesquisa, verificou-se que os objetivos foram alcançados e o problema respondido. A hipótese também foi

confirmada, uma vez que, a empresa Refrigeração Nuclear possui uma demanda sazonal, a ferramenta Matriz BCG auxilia o planejamento estratégico, além de atuar identificando o serviço de maior lucratividade, acrescido da otimização de recursos e constantes investimentos financeiros e em mão de obra qualificada, itens indispensáveis para a sobrevivência da organização.

Sendo assim, mediante as apurações dos dados, recomenda-se para os próximos trabalhos, a realização periódica da análise da Matriz BCG, com pretensão de acompanhar as eventuais mudanças nas necessidades dos clientes, e se possível aumentar o quadro de funcionários especialistas em planejamento estratégico.

Referências

AMBRÓSIO, Aluísio; AMBRÓSIO, Vicente. A Matriz BCG passo a passo. Revista da ESPM, São Paulo, v. 12, ano II, 2005.

CERTO, Samuel C. et al. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 304 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. [s. L.]: Campus, 1999. 710 p. 7ª Tiragem.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 634 p. 6ª reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico - Fundamentos e aplicações**: Da intenção aos resultados. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica: Da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007

DARELLA, G. C. **Análise da competitividade externa das micro, pequenas e médias empresas: um estudo de caso em Santa Catarina**. Tese de graduação da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/123720/Economia292741.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 23 de fevereiro de 2019.

DECOURT, Felipe; NEVES, Hamilton da Rocha; BALDNER, Paulo Roberto. **Planejamento e gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012. 134 p. (CADEMP).

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999. 286 p. Tradução de: Nivaldo Montingelli Jr.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 714 p. Tradução de: Carlos A. Malferrari.

HENDERSON, Bruce. **The Product Portfolio**. 1970. Disponível em: <<https://www.bcg.com/pt-br/publications/1970/strategy-the-product-portfolio.aspx>>. Acesso em 02 set. 2018.

IBPT – Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário. **Empresômetro**. Disponível em: <<https://www.empresometro.com.br/Home/Estatisticas>>. Acesso em 08 de setembro de 2018.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: A edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000. 764 p. Tradução de: Bazán Tecnologia e Lingüística.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**: A bíblia do marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750 p. Tradução de: Mônica Rosenberg, Cláudia Freire e Brasil Ramos Fernandes.

LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. 208 p. (Gestão empresarial). Publicações FGV Management.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2000. 546 p. Revista e Ampliada.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 212 p.

MESQUITA, José Marcos Carvalho de et al. IMPACTOS DA SAZONALIDADE DA PRODUÇÃO SOBRE OS ESTOQUES E LUCRATIVIDADE: ANÁLISE DO SEGMENTO INDUSTRIAL BRASILEIRO:: ANÁLISE DO SEGMENTO INDUSTRIAL BRASILEIRO. **Revista Contabilidade Vista e Revista**, Belo Horizonte, v. 3, n. 27, p.61-80, dez. 2016. Mensal. ISSN 0103-734X. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Downloads/2744-Texto%20do%20artigo-12723-1-10-20160920.pdf>. Acesso em: 22 set. 2018.

MESQUITA, José de; MARTINS, Henrique. Retail industry: seasonality in sales, and financial results. **Brazilian Business Review**, [s.l.], v. 8, n. 3, p.64-82, 1 jun. 2011. Fucape Business School. <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2011.8.3.4>. Disponível em: <<http://www.bbronline.com.br/index.php/bbr/article/view/297/450>>. Acesso em: 22 set. 2018.

MOTTA, Jorge. Como reduzir a incerteza em previsão de vendas. **Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 26, n. 1, p.25-42, mar. 1986. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75901986000100003>. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v26n1/v26n1a03.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2018.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégica: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2007. 496 p. Tradução de: Luciana de Oliveira da Rocha.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 23. ed. - São Paulo: Atlas, 2007. 331 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** 33. ed. - São Paulo: Atlas, 2015. 347 p.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Administração Estratégica.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília], 2011. 168 p. CAPES: UAB.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1989. 512 p. Tradução de: Elizabeth Maria de Pinho Braga, 37ª Tiragem.

SANTOS, Gilmar José dos; SANABIO, Marcos Tanure. **Administração: princípios teóricos e práticos.** Juiz de Fora: UFJF, 2013. 395 p.

SEBRAE. [Brasília], [2017]. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Matriz-BCG.PDF>. Acesso em 28 de agosto de 2018.

SEBRAE. [Brasília], [2017]. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/7836.pdf>>. Acesso em: 01 de setembro de 2018.

SEBRAE. [Brasília], [2019]. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/333000e30d218194165cd787496e57f9/\\$File/5712.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/333000e30d218194165cd787496e57f9/$File/5712.pdf)>. Acesso em: 24 de fevereiro de 2019.

SOUZA, Nali de Jesus de. **Desenvolvimento Econômico.** 6. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2012. 309 p.