Revista FATEC Sebrae em debate: gestão, tecnologias e negócios
Vol. 2 | Nº. 2 | Ano 2015 | ISSN 2358-9817

A FERRAMENTA ANALISE SWOT NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS NAS PEQUENAS EMPRESAS. UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA EMPREITEIRA MAGNU JD SÃO PAULO LTDA

Márcio Cardoso Santos

Mestre em Administração de Empresas Professor na Universidade Camilo Castelo Branco.

Maria Edleide Barbosa Alves Fernandes

Aluna do curso de Administração da Universidade Camilo Castelo Branco Bolsista CNPQ.

RESUMO

Este trabalho estuda a ferramenta análise SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) no processo de formulação das ações estratégicas nas pequenas empresas. Foi realizado um estudo na pequena empresa Empreiteira Magnu J.d. São Paulo LTDA, para analisar de que forma a matriz SWOT pode ajudar o empreendedor da pequena empresa. A análise SWOT colhe informações do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e, através das informações obtidas, fornece ao empreendedor uma visão mais ampla do seu negócio, facilitando a escolha da estratégia para manter sua empresa no mercado fortemente competitivo. Atualmente com o cenário mercadológico altamente competitivo, as ações estratégicas devem ser pensadas, elaboradas e implantadas nas empresas independentemente do seu tipo e tamanho. É através da estruturação das ações estratégicas que são adotados critérios e estabelecidas metas para definir e atingir o objetivo da empresa, influenciando na permanência da empresa no mercado.

FATEC Sebrae – Faculdade de Tecnologia Sebrae - CEETEPS – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – São Paulo.

Revista FATEC Sebrae em debate gestão, tecnologias e negócios

Editor Geral
Prof. Dr. Mário Pereira Roque Filho

Organização e Gestão
Prof. Ms.Clayton Pedro Capellari

Correspondência
Alameda Nothmann, nº 598 Campos Elíseos, CEP 01216-000 São Paulo – SP, Brasil.
+55 (11) 3331.1199 ramal: 218
E-mail:
f.sebrae.dir@centropaulasouza.sp.gov.br

Na empresa estudada foi identificada aplicação, de forma empírica, das ações de planejamento estratégico. Através da análise SWOT a empresa poderá definir melhores práticas no departamento administrativo, por exemplo, e adaptar estratégias ao objetivo da empresa, lhe proporcionando acesso a novos mercados, proporcionando o crescimento e aprimoramento da empresa no segmento, e fazendo com que a empresa explore ao máximo as oportunidades que o mercado oferece, e poderá prever situações que podem ocorrer no futuro, minimizando as dificuldades, pois terá melhor preparo e controle de suas ações.

Palavras-chave: empreendedorismo, estratégia empresarial, pequenas empresas.

ABSTRACT

This work studies the SWOT analysis tool ((Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) in the formulation of strategic actions on small businesses process. A study was conducted in small business Contractor Magnu Jd LTDA Sao Paulo, to analyze how the SWOT matrix can help the small business entrepreneur. SWOT analysis gathers information from the internal environment (strengths and weaknesses) and external environment (opportunities and threats), and through the information obtained, the entrepreneur provides a broader view of your business, facilitating choice of strategy to keep your business in the highly competitive market. Currently the highly competitive market scenario, the strategic actions should be designed, developed and deployed in enterprises regardless of their type and size. Is through the structuring of strategic actions that criteria are adopted and established goals to set and achieve the company's objective, influencing the permanence of the company in the market. In the company studied was identified application, empirically, the actions of strategic planning.

Through SWOT analysis, the company can define best practices in the administration department, for example, and adapt strategies to the objective of the company, providing you access to new markets, providing the growth and improvement of the company in the segment, and causing the company to explore most of the opportunities that the market offers, and can predict situations that may occur in the future, minimizing the difficulties, it will have better preparation and control of their actions.

Keywords • entrepreneurship, business strategy, small business.

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como proposta compreender a aplicação da ferramenta análise SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*) no processo de formulação das ações estratégicas nas pequenas empresas, analisando a adequação das ações empresariais conforme os fatores específicos de mercado em relação aos fatores próprios das empresas. Esta ferramenta é de fácil aplicação e útil para as empresas, independentemente do tamanho e segmento de atuação.

As definições de pequenas empresas fundamentalmente observam fatores como faturamento e número de empregados. Para os fins deste trabalho adota-se a definição do SEBRAE, que compreende empresas de pequeno porte aquelas que tem faturamento que varia entre R$ 360.000,00 e R$ 3.600.000,00, conforme a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, de 14/12/2006, Lei Complementar nº 123/2006. Quanto ao número de empregados, o SEBRAE utiliza o critério do IBGE para classificação de empresa de pequeno porte, sendo para comércio e prestadora de serviços entre 10 a 49 empregados.

O índice de pequenas e microempresas criadas no Brasil que sobrevivem nos primeiros dois anos de existência é de 75,6%, em todos os setores analisados, de acordo com o estudo Sobrevivência das Empresas feito pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013). As indústrias são as empresas com mais sucesso nos primeiros dois anos, com 79,9% ativas; o comércio com 77,7%; a construção civil, com 72,5%; e os serviços, com 72,2%. Muitos pequenos empreendedores entram no mercado, sem visão, pensando somente em lucro e não, propriamente, na longevidade dos negócios.

Segundo Oliveira (1997), “o pensamento estratégico nas organizações é um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas”. É de fundamental importância que os empreendedores e a equipe diretiva das pequenas empresas estabeleçam os objetivos organizacionais, de modo a promover movimento evolutivo dos empreendimentos.

Fatores do ambiente externo à empresa provocam movimentos dentro da empresa. Com as constantes mudanças nos mercados, as pequenas empresas sentem, cada vez mais, obrigadas a criar estratégias para se sustentarem nos mercados através do desenvolvimento de vantagens sobre os competidores.

> Yonemoto (1998) observou a influência dos fatores externos e internos no sucesso ou fracasso nas empresas de pequena dimensão, verificando empreendedores, em geral, entram nos mercados despreparados e que técnicas e habilidades administrativas são áreas decisivas para o sucesso. (LOMBARDI, 2010, apud YONEMOTO, 1998).

Diante destas abordagens iniciais é possível questionar: Como a pequena empresa pode utilizar a análise *swot* para elaborar as suas ações estratégicas? Como pressupostos pode-se entender que: 1. A pequena empresa pode utilizar a análise swot como ferramenta de orientação estratégica, alinhando seus produtos e serviços às oportunidades do mercado. 2. A pequena empresa pode utilizar a análise swot como instrumento para tomada de decisões estratégicas, para que os dirigentes possam assegurar a viabilização dos negócios empresariais.3. A pequena empresa pode usar a análise swot como ferramenta capaz de auxiliá-la na adaptação das suas operações às mudanças do mercado, determinando sua capacidade competitiva.

CONTEXTUALIZAÇÃO

Empreendedorismo

No contexto histórico da humanidade, é possível observar as pessoas sendo protagonistas de inúmeras criações que contribuíram, consideravelmente, para a melhoria das condições de vida dos indivíduos. Muitas dessas criações foram inspiradas por coisas já existentes, que observadas, analisadas e percebidas de outro modo, deram origem a inovações, conforme pensa o Prof. Dornelas (2008). Para que essas criações fossem desenvolvidas e implantadas, a atuação de pessoas e equipes de pessoas questionadoras, com capacidade enxergarem o futuro, corajosas, com vontade de realizarem coisas diferentes e relevantes, foi de extrema importância.

O Prof. Dornelas (2008) e Hisrich (2009), ao analisarem historicamente a aplicação do conceito de empreendedorismo, identifica nas aventuras de Marco Polo, com a tentativa de estabelecer rota comercial para o Oriente, o primeiro exemplo de aplicação da definição de empreendedorismo. Como empreendedor, Marco Polo estabeleceu contrato com um indivíduo dotado de dinheiro, com o propósito de comercializar as mercadorias desta pessoa. Deste modo, entende-se que Marco Polo

assumiu riscos físicos e emocionais em suas determinações.

O século XVIII é marcado pela diferenciação entre capitalista e empreendedor, talvez em razão do processo inicial da industrialização que acontecia no mundo. Entre o final do século XIX e começo do século XX, os empreendedores foram constantemente confundidos com os administradores, gerentes ou gestores, sendo analisados sob a ótica econômica, como sendo as pessoas que planejam, organizam, dirigem e controlam as ações e atividades realizadas nas empresas, sempre vistos como os prestadores de serviços ao capitalista.

O termo empreendedor é de origem francesa (*entrepreneur*) que se refere a pessoa que assume riscos e inicia algo novo, conforme ensina Dornelas (2008).

Schumpeter (1985) compreende o empreendedor como aquele que é capaz de introduzir novos produtos e serviços, através da criação de novos meios de organização ou pela utilização de recursos e materiais novos; por assim dizer, o empreendedor é aquele que promove a inovação.

Para Hisrich,

> Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal (HISRICH, 2009, p. 30).

Dornelas (2008) entende que empreendedorismo “é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades”. Para o Prof. Dornelas o processo empreendedor envolve os fatores externos (ambientais e sociais) e as aptidões do empreendedor, que contribuem para o surgimento e desenvolvimento dos novos negócios.

A tão clamada nova economia, a era da internet e das redes sociais, tem mostrado que as boas ideias inovadoras, o conhecimento, as experiências, o planejamento e a existência de uma equipe gestora competente e motivada são elementos fundamentais para a criação de novos negócios. O contexto atual do país estimula o surgimento de um número cada vez maior de empreendedores. Portanto, a capacitação dos candidatos a empreendedor deve ser prioridade em muitos países, inclusive no Brasil, o que justifica a preocupação das escolas e universidades a respeito do assunto, ao criarem cursos e matérias específicas de empreendedorismo.

Dornelas (2008) analisa o processo inicial da abordagem do empreendedorismo no Brasil, destacando que, na década de 90, o assunto começou a ser abordado de

forma mais intensa com a criação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e a Sociedade Brasileira para Exportação de *Software* (Softex). Antes deste período, o assunto empreendedorismo era pouco abordado e os ambientes político e econômico dificultavam a criação de pequenas empresas; as informações necessárias para auxiliarem os empreendedores eram limitadas. Através do Sebrae o empreendedor brasileiro obtém suporte para criar sua empresa e consultorias para auxiliá-lo em problemas pontuais sobre o seu negócio. A Softex, por outro lado, foi criada com a finalidade de conduzir as empresas brasileiras de software para o mercado externo, através de ações que capacitavam o empresário de tecnologia abordando os temas gestão e tecnologia. Por meio de programas criados pela Softex em todo o Brasil, em parceria com as incubadoras de empresas e com universidades de ciências da computação/informática, que o tema empreendedorismo despertou o interesse da sociedade brasileira.

Estratégia e ferramenta swot

Todas as empresas devem ser idealizadas a partir das análises que o empreendedor deve realizar considerando os fatores e os agentes de mercado. Ao assim proceder, o empreendedor identifica as oportunidades e as ameaças para a realização dos seus negócios empresariais, procurando definir as melhores ações estratégicas.

Desde os tempos antigos, a estratégia tem como ponto central a capacidade que o estrategista tem em enxergar coisas que os demais competidores não conseguem ver. Ao elaborar e decidir movimentos a serem tomados, o estrategista pode levar, de alguma maneira, a empresa a definir vantagem competitiva, tendo maior possibilidade em conquistar o seu objetivo. A estratégia tem fundamental importância na conquista da tão desejada vitória, principalmente no ambiente empresarial.

> Estratégia é uma palavra herdada dos gregos, que a usavam para designar a arte dos generais. Estrategos eram os generais, os comandantes supremos escolhidos para planejar e fazer a guerra na antiga Grécia. A estratégia era o plano que os generais faziam para derrotar o inimigo. De acordo com Aristóteles, o objetivo da estratégia é a vitória. No início do século XX, o conceito de estratégia e as técnicas de administração estratégica chegaram às empresas. Pierre Du Pont e Alfred Sloan foram os primeiros executivos a aplicar, de forma coerente, o que viria a ser conhecido como administração estratégica. (MAXIMIANO, 2005, p. 339).

Com o passar do tempo, o conceito e significado de estratégia se tornou bem amplo, e variando, geralmente, de acordo com o contexto em que está sendo abordada. Dentro do contexto empresarial pode-se analisar estratégia como instrumento em que todas as ações empresariais são pensadas de maneira cuidadosa, envolvendo a forma pela qual a empresa se posiciona no ambiente onde atua e as suas características próprias, e os fatores que valoriza.

É importante entender que não existe uma definição única, absoluta, precisa de estratégia. Para Wright (2000, p. 24) "estratégia refere-se aos planos de alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização", em que fica evidenciados, como elementos da definição apresentada pelo estudioso, os planos, os resultados e os objetivos. Ansoff (1993, p.70) entende estratégica como sendo "um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. A estratégia é o meio pelo qual os objetivos são alcançados". Seguindo abordagem semelhante a apresentada por Ansoff, Maximiano (2000, p. 203) compreende que a estratégia "é a seleção dos meios, de qualquer natureza, empregados para realizar objetivos". Oliveira (2009) conceitua estratégica como sendo o caminho, a maneira, a ação definida e ajustada tendo em vista atingir os resultados esperados pela empresa, expressados pelos objetivos.

De acordo com Costa (2007), as empresas que têm conquistado sucesso em seus mercados e atividades, enfatizam apenas uma das opções estratégicas: oferta de produtos e serviços avançados, ou procura de excelência nas suas operações, ou foco nos clientes. Deste modo, é possível entender o processo de construção das vantagens de uma empresa sobre os seus competidores. Uma empresa procura garantir a sua força de competição nos fatores em que ela reconhece sua competência. A escolha de uma das opções estratégicas exige da organização empresarial tanto conhecimento interno (abrangendo seu propósito e suas operações), quanto conhecimento externo (compreendendo os comportamentos do mercado, determinados por seus agentes – concorrentes, fornecedores, clientes e organizações reguladoras).

Os fundamentos de SWOT (*Strenghts* – forças; *Weaknesses* – fraquezas; *Opportunities* – oportunidades; e *Threats* – ameaças) foram concebidos, segundo Mintzberg (2000), na chamada escola do design da estratégia, especialmente da equipe de

Administração Geral da Harvard Business School, com a publicação da obra intitulada *Business Policy: Text and Cases*, no ano de 1965, escritos por Learned, Christensen, Andrews e Guth.

A ferramenta Swot permite a elaboração e análise de dados que contenham situações reais ocorrentes na empresa, nos ambientes interno e externo, e serve como auxílio para que os gestores tenham visão mais ampla dos pontos que influenciam os resultados e objetivos organizacionais, possibilitando que trabalhem nos fatores que exijam melhorias e reajam conforme a modificação dos mercados.

> Nos anos 60, começou a transição do conceito, de política de negócios para planejamento de longo prazo e daí para estratégia corporativa e planejamento estratégico. A sigla SWOT passou a ser o símbolo do procedimento básico para o planejamento estratégico (MAXIMIANO, 2005, p.340).

A análise do ambiente em que a empresa está inserida, vem tendo fundamental importância tanto para empresas experientes, como também para empresas iniciantes. Esse tipo de análise permite que a empresa esteja mais preparada para o mercado, podendo assim assumir melhores posições, principalmente quando o fator é a concorrência.

> O tratamento adequado dos pontos fortes, fracos, bem como das oportunidades e ameaças ambientais proporciona uma situação para o administrador ter uma “fotografia” geral da empresa e seu ambiente e começar a estabelecer onde empresa deverá chegar e como esta nova posição será alcançada (OLIVEIRA, 1987, p.94).

A partir das considerações desenvolvidas por Oliveira (1987), é possível compreender que a abrangência da ferramenta possibilita que os estrategistas empresariais possam adequar as ações da empresa em conformidade com a situação mercadológica que se apresenta. A adequação das ações estratégicas deverá estar de acordo com zelo que deve ser dado aos fatores fortes e fracos da empresa e o cuidado que merece a análise do ambiente em que o empreendimento atua, observando-se as oportunidades e as ameaças que surgem.

Para Kotler (2006) os pontos fortes e fracos da empresa merecem ser adequadamente avaliados, bem como as oportunidades e ameaças próprias do ambiente externo à empresa. Kotler enfatiza a necessidade de se monitorar os ambientes da empresa.

A idealização e implantação das ações estratégicas exige a declaração da missão da empresa e, a partir desta declaração, a empresa deve realizar análise dos seus fatores fortes e fracos, das oportunidades e das ameaças identificadas no ambiente de fora da empresa, conforme ensina Wright.

> Subjacente à missão de uma empresa, existe uma análise de seus pontos fortes e fracos internos e das oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente externo. O objetivo da análise é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais. Com isso, a empresa tenta enfatizar seus pontos fortes e moderar o impacto de seus pontos fracos. A análise também é útil para revelar pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e identificar pontos fracos que podem ser corrigidos. A contraposição das informações sobre o ambiente com o conhecimento das capacidades da empresa permite à administração formular estratégias realistas para que seus objetivos sejam atingidos (WRIGHT, 2000, p.86).

As forças e as fraquezas das empresas devem ser analisadas observando-se todos os elementos e operações existentes ou que aconteçam dentro das organizações empresariais, definindo as características próprias dos empreendimentos, podendo colocá-los em vantagem ou desvantagem diante dos seus clientes ou público alvo, conforme ensina (COSTA, 2007). Os pontos fortes e fracos são constituídos pelos recursos aplicados na empresa, que contribuem favorável ou desfavoravelmente para as operações organizacionais.

> Os pontos fortes e fracos são os recursos **humanos** (experiência, capacidades, conhecimentos, habilidades e julgamento de todos os funcionários da empresa) **os organizacionais** (os sistemas e processos da empresa, inclusive suas estratégias, estrutura, cultura, administração de compra/materiais, produção/operações, base financeira, pesquisa e desenvolvimento, marketing, sistemas de informação e sistemas de controle) e **físicos** (instalações e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas, rede de distribuição e tecnologia). Os três tipos de recursos trabalham juntos para o oferecer à empresa uma vantagem competitiva sustentada, resultando assim em altos retornos financeiros durante um longo período de tempo (WRIGHT, 2000, p.87).

As oportunidades e as ameaças são fatores pertinentes ao ambiente externo à empresa. Esses fatores podem favorecer, oportunidades, ou dificultar, ameaças, a realização dos negócios da empresa nos mercados em que atuam.

> Uma unidade de negócios tem de monitorar importantes forças macroambientais (econômicas, demográficas, tecnológicas, políticos-legais e socioculturais) e significativos agentes microambientais (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores) que afetam sua capacidade de obter lucros. Ela deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças importantes. Já a administração precisa identificar as oportunidades e as ameaças associadas a cada tendência ou acontecimento (KOTLER, 2006, p. 50).

Esses fatores, em seu conjunto, podem favorecer a realização dos negócios da empresa. A evolução tecnológica e a facilidade de acesso das pessoas a tecnologia têm promovido o desenvolvimento de negócios através do comércio eletrônico, sendo exemplo positivo para as operações das empresas de tecnologia. No entanto, a crise econômica mundial dificultou as operações de inúmeras empresas, como as instituições financeiras, exigindo, inclusive, a intervenção de diversos governos, ofertando recursos financeiros para a sustentação dos negócios empresariais.

Métodos

Este trabalho foi desenvolvido a partir de revisão bibliográfica, observando-se as abordagens dos principais autores dos assuntos tratados: Empreendedorismo, Estratégia e Análise Swot.

Foi desenvolvida entrevista com o empreendedor da EMPREITERIA MAGNU JD SÃO PAULO LTDA, tendo como objetivo identificar a utilização ou não da ferramenta análise swot, na referida empresa.

Toda a estrutura do trabalho foi realizada em conformidade com as abordagens do protocolo de estudo de caso desenvolvida por Robert Yin, conforme pode-se observar na tabela I.

Tabela I. Protocolo de estudo de caso

SEÇÃO	ABORDAGENS
Visão geral do projeto	• Problemática: Como a pequena empresa pode utilizar a análise SWOT para a elaborar as suas ações estratégicas? • Objetivo Geral do Estudo: Analisar a aplicação da análise SWOT na pequena empresa. • Leituras importantes: empreendedorismo, estratégia empresarial e análise swot.
Procedimentos de campo	• Entrevistas individuais.
Questões de estudo de caso	• De acordo com o Roteiro para Entrevista de Coleta de Dados – tendo como finalidade responder a questão problematizadora.
Guia para o relatório do estudo de caso	• O relatório do estudo de caso será abordado em Considerações Finais.

Fonte: Adaptado de Yin (2010)

RESULTADOS

A Empreiteira Magnu J.d. São Paulo LTDA – Me é uma empresa voltada a Construção Civil. Sua fundação se deu em 03 de outubro de 2012, localizada na região de Itaquera, zona leste da cidade de São Paulo, tem elaborado grandes obras no Estado de São Paulo.

Através da entrevista observou-se a falta de conhecimento que o empreendedor tem do seu negócio com um todo, entende-se que o foco da empresa está na parte operacional e fica carente de estratégias que possam garantir a sobrevivência da empresa.

No quadrante Força: O fator entrega no prazo é o mais forte para escolha do cliente e padrões de qualidade, além de profissionais e atendimento personalizado.

No quadrante Fraquezas: são pontuados fatores cruciais como a falta de estratégia e falta de divulgação.

No quadrante Oportunidades: são pontuados fatores do momento (Copa 2014) e fatores que estarão sempre presentes e se renovando (nova tecnologia, certificação, parcerias e redes sociais), que estão diretamente ligadas aos pontos que a empresa não explora.

No quadrante Ameaças: são pontuados fatores que afetam todas as empresas (tecnologia, concorrência, lei ambiental, alta inflação). Para o empreendedor da empresa em estudo, sua empresa sente mais forte o impacto desses fatores por ser pequena empresa.

Quadro I – ANÁLISE MATRIZ SWOT DA EMPRESA Empreiteira Magnu J.d. São Paulo LTDA

	Ajuda	Atrapalha
Interna (organização)	**FORÇA** • Entregas no Prazo • Atendimento Personalizado • Colaboradores Qualificados • Padrões de Qualidade e Segurança	**FRAQUEZA** • Falta de Estratégia • Falta Divulgação • Fora das Redes Sociais • Falta Pesquisa de Mercado • Marca Desconhecida
Externa (ambiente)	**OPORTUNIDADES** • Copa do mundo 2014 • Redes Sociais • Certificação ISO (qualidade) • Parcerias com Prefeituras • Buscar Novas tecnologias	**AMEAÇAS** • Inflação Alta • Concorrência (outras empreiteiras) • Outras empresas com melhore tecnologia • Empresas Estrangeiras • Lei Ambiental

Fonte: os autores

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o cenário atual e os mercados altamente competitivos é visível a necessidade das empresas adotarem métodos e ferramentas estratégicas, para ter melhor posicionamento no mercado e se adequar as suas mudanças, obtendo também resposta rápida às exigências que hoje são bastante evidentes.

Através do estudo de caso observou-se que, apesar da empresa ter profissionais qualificados no setor operacional, a empresa não possui métodos e nem padrões estratégicos, sendo carente de informações sobre o seu posicionamento estratégico atual no mercado.

Esse trabalho apresenta relevância ao mostrar que a estratégia é cada vez mais necessária e importante para as pequenas empresas conseguirem se manter em mercados fortemente competitivos, e que a análise SWOT é uma ferramenta que auxilia na elaboração de ações estratégicas, orientando os pequenos empreendedores.

Certamente que a proposta deste trabalho não foi a de esgotar o assunto, mas a de possibilitar discussões a respeito da possibilidade de se aplicar ferramentas estratégicas, conhecidas e usadas pelas grandes empresas, nas pequenas empresas, de modo a auxiliar seus empreendedores a definirem com melhor qualidade as ações estratégicas empresariais.

Como contribuição para futuros estudos, elaboramos as seguintes questões: A ferramenta swot pode ser utilizada, de igual modo, nas pequenas empresas nos mais diversos segmentos, apresentando resultados relevantes? Como é possível adaptar as ferramentas estratégicas nas pequenas empresas?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor, – **implantando a administração estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos.** São Paulo: Saraiva, 2007.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** Rio de Janeiro. Campus: 2001.

HISRICH, Robert D. **Empreendedorismo**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing** – 12ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOMBARDI, Roberto. Principais fatores causadores da mortalidade precoce das Micro e Pequenas no Brasil. **disponível em: http://www.administradores.com.br publicado em: 23/08/2010, acesso em: 29/05/2014 às 14h14.**

MAXIMIANO, Antonio Cezar Amaru. **Teoria Geral da Administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Introdução a Administração.** 5 ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho de. **Excelência na Administração Estratégica**, São Paulo, 1997.

_____. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas. 1987.

_____. – **Administração estratégica na pratica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 6 ª ed. São Paulo: Atlas. 2009.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** São Paulo: Nova Cultural, 2005.

WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica: conceitos** - São Paulo: Atlas, 2000.

Sites e periódicos pesquisados

Critérios de classificação de empresas: EI – ME – EPP **disponível em: http://www.sebrae.com.br/, acesso: 30/05/2014.**

GEM – Global Entrepreneurship Monitor**.** ***Empreendedorismo no Brasil. Relatório Executivo*****. SEBRAE, 2013.**

GEOR – Gestão Estratégica Orientada para Resultados**.** ***Sobrevivência das empresas no Brasil. Coleção estudos e pesquisas*****. SEBRAE, Brasília – DF, 2013.**