

# **LEVANTAMENTO DE PROBLEMAS E BUSCA DE SOLUÇÕES ATRAVÉS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS: APLICAÇÃO EM UM AÇOUGUE LOCALIZADO NA CIDADE DE MONTE CARMELO - MG**

Edwards Soares Neto<sup>1</sup>

Fernando Barbosa Santos<sup>2</sup>

Mayara Abadia Delfino dos Anjos<sup>3</sup>

## **RESUMO:**

O presente artigo busca apresentar soluções e resultados, para problemas encontrados por empreendedores do ramo de açougues e no quesito de ampliação de sua respectiva empresa, para outras áreas geográficas. Assim sendo, o estudo apresenta de modo elaborado, porém de forma clara, seu objetivo principal: a importância do planejamento estratégico e uso de ferramentas que foram ensinadas no decorrer do curso de bacharelado em administração. A metodologia utilizada, foi pesquisa bibliográfica e observações realizadas durante estágio supervisionado na empresa, durante o período de fevereiro a junho/2019. Como resultado, foram encontradas possíveis soluções desenvolvidas através das ferramentas utilizadas, para possíveis investimentos e ampliação da empresa. Destarte, poderão mostrar possíveis oportunidades, visando sempre ter o maior lucro e diminuir ao máximo os prejuízos.

**PALAVRAS-CHAVE:** 1) Planejamento Estratégico; 2) Empreendedores; 3) Ampliação de negócio.

## **ABSTRACT:**

The present article seeks to present solutions and results for problems encountered by butcher's entrepreneurs and in the expansion of their respective company, to other geographical areas. Therefore, this writing presents in an elaborate but clear manner, having as its main objective: the importance of strategic planning and the use of tools that were taught during the bachelor of business course. The methodology used was bibliographic research and observations made during supervised internship in the company, from February to June / 2019. As a result, we found possible solutions developed through the tools used, for possible investments and expansion of the company. Thus, they can show possible opportunities, always aiming to have the highest profit and minimize the losses.

**KEY-WORDS:** 1) Strategic planning; 2) Entrepreneurs; 3) Business Expansion.

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração pela UNIFUCAMP. E-mail: [edwardsneto1@gmail.com](mailto:edwardsneto1@gmail.com)

<sup>2</sup> Graduando em Administração pela UNIFUCAMP. E-mail: [nando\\_br14@hotmail.com](mailto:nando_br14@hotmail.com)

<sup>3</sup> Professora orientadora. Mestre em Tecnologias, Comunicação e Educação. E-mail: [mayaradelfino@hotmail.com](mailto:mayaradelfino@hotmail.com)

## 1. INTRODUÇÃO

Este artigo apresenta os resultados de um estudo de caso realizado de uma empresa, no período de 07/02/2019 a 30/06/2019. A importância do planejamento estratégico para a expansão das empresas: um estudo de caso da empresa.

O planejamento estratégico é uma ferramenta dinâmica, que auxilia a gestão de empresas. Dando sentido a este contexto, Drucker (1962, p. 131) explica que, “o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”. É realizado antes da elaboração de um projeto, pois o mesmo servirá de guia para tomar decisões antecipadas, a fim de evitar futuros problemas na execução do projeto.

É de extrema importância a aplicação do planejamento estratégico, para o processo de expansão da empresa, pois ele auxiliará a observar as melhores oportunidades e identificar possíveis pontos fracos. Será a partir de seu uso, que a empresa tomará o rumo correto na busca de seu objetivo de expansão, alinhado ao uso da matriz *swot*, e os quatro Ps do *marketing* o planejamento estratégico estará disponível para ser aplicado.

A forma com que a empresa elabora o planejamento estratégico está ligada diretamente ao sucesso ou fracasso na busca dos objetivos. Planejamentos obsoletos, ou malconduzidos, farão com que a empresa não atinja os objetivos previamente definidos.

A proposta deste relatório, é apresentar soluções para o problema de expansão de produtos, a fim de conquistar uma nova região geográfica para a empresa atuar no mercado e aumentar a porcentagem de mercado, que ela participa. É destinado a todo e qualquer tipo de indivíduos que tenham o desejo de empreender. Mostrará técnicas e estratégias de mercado que auxiliarão a atingir os objetivos propostos.

Baseado em pesquisas de mercado e estudos de artigos científicos sobre expansão de produtos, este relatório irá conter dados, pesquisas e ferramentas que serão usados na resolução do problema.

O relatório, demonstra o quão importante é o planejamento estratégico, para expansão da empresa. De modo a delimitar o que a empresa necessita planejar, para executar essa expansão. Fato este que, faz-se de vital importância, para que não sejam tomadas decisões contrárias/turvas.

Delimitar esse tema, significa ser específico na busca da expansão, mostrar os resultados claros/objetivos para facilitar o desenvolvimento do relatório e a leitura de quem busca este conteúdo.

Analisar as possibilidades da empresa em se expandir no mercado, baseando-se no planejamento estratégico, realizado pela empresa.

O objetivo geral da pesquisa ora desenvolvida, será identificar as melhores estratégias, que deverão ser utilizadas na expansão de vendas de produtos para outras regiões geográficas, levando em consideração, pesquisas de mercado realizadas e experiências com o atual momento econômico do País.

Desse modo os objetivos específicos serão:

- Apontar fatores que melhor detalham, os motivos nos quais as empresas falham, em projetos voltados à expansão de mercado.
- Identificar os melhores produtos, para que a empresa possa propor uma iniciativa de expansão.
- Determinar os pontos fortes e fracos da expansão de mercado, dentro da região onde a empresa já atua.

Estudo empírico, de caráter descritivo, realizado sob a estratégia de estudo de caso, utilizando o seguinte roteiro: Pesquisa bibliográfica em livros, artigos e sites da internet corroborando e embasando a averiguação.

Este artigo, está estruturado da seguinte forma: o capítulo 1 apresenta o tema, a sua importância, os objetivos e o método de pesquisa utilizado; o capítulo 2 apresenta o referencial teórico, incluindo os principais conceitos utilizados na análise dos resultados; o capítulo 3 apresenta a empresa e suas principais características; o capítulo 4 apresenta sumariamente o setor analisado; o capítulo 5 apresenta os resultados encontrados, incluindo o atendimento aos objetivos propostos; por fim o capítulo 6 apresenta as considerações finais sobre o trabalho, incluindo sugestões e recomendações à organização estagiada e à academia.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo apresenta o referencial teórico que segundo Andre Fontenelle (2017), “Referencial teórico, é o conjunto de conhecimentos relativos à teoria, sobre os diversos elementos contidos no seu tema, que você simplesmente vai copiar de outros autores, organizar, descrever e inserir no seu texto”.

Existem várias definições para planejamento estratégico, que expressam diferentes enfoques e pontos de vista. E neste sentido, Hernan E. Conteras Alday (2000, p.10) expõe que, “uma forma de enxergar o planejamento estratégico, é que ele é peça fundamental na tomada de decisão, não somente em longo prazo.”

Contextualmente, na visão de Souza e Qualarini (2007, p.3), “o planejamento estratégico é um processo que guia a organização, para o rumo que ela espera alcançar, melhorando o ambiente e maximizando a capacidade da mesma.”

Para Saran *et al* (2009), “o uso do planejamento estratégico é uma excelente forma de organizar os processos em novas situações, pois ele permite visualizar possíveis erros e problemas que aparecerão no futuro.”

De acordo com Cobra (2005, p.36):

“[...] tudo começa como uma auto avaliação acerca do negócio da organização em que o negócio está e em qual deveria estar. É nesse ponto, portanto, que tem início a primeira fase do planejamento estratégico, que deve ter enfoque no momento atual, bem como no próximo desafio, a fim de constituir na dimensão crítica para o sucesso permanente”.

Como se pode perceber, o que há em comum entre as definições, é o fato de que, obrigatoriamente o planejamento estratégico é uma ferramenta imprescindível para qualquer organização, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. E é por meio dele, que a empresa irá traçar metas a serem atingidas e criar planos estratégicos, a fim de evitar possíveis erros que possam aparecer, entre outras funções.

Um dos grandes benefícios do planejamento estratégico para as organizações, é diminuir o cenário de incerteza dos processos que a empresa deseja implantar. Dada a importância do planejamento estratégico, o gestor da organização deve aprimorar seus conhecimentos técnicos para uma melhor tomada de decisão.

Existem diversos motivos para que as empresas não consigam aplicar um projeto de expansão. Em suma, um dos maiores problemas encontrados seria o fato de os recursos serem limitados. Neste sentido, Ferreira *et al.*, (2005, p. 35) salienta que,

As empresas de pequeno e médio porte no Brasil, tem seus recursos bastante limitados, por conta disso, o uso de um planejamento adequado auxilia essas empresas a utilizarem melhor seus recursos, de forma que evita perdas e foquem no caminho certo.

É importante lembrar, outro fator de grande influência no processo de crescimento: o conhecimento dos gestores que irão participar do planejamento estratégico. Pois caso apresentem a falta de algum conhecimento necessário, eles automaticamente, farão com que os resultados esperados, não possam ser atingidos.

Segundo Ferreira *et al.*,(2005, p. 36), “o gestor que deseja aplicar o planejamento estratégico em sua empresa, deve obter conhecimentos teóricos para que melhore a aplicação e o processo de decisão que ele pretende tomar.”

Destarte, outro problema notado, são os resultados utópicos e as formas de aplicação do planejamento, ultrapassadas, como dito por Hernan E. Contreras Alday (2000, p. 11), “gestores quando pensam em planejamento estratégico e aplicam estratégias para atingir metas e objetivos, utilizam um pensamento ultrapassado, além da falta de técnica, para conduzi-lo.”

Deste modo, em um processo de expansão da empresa, as escolhas feitas na análise estratégica, tem um grande peso sobre onde a organização deseja chegar. Por isso, deve-se escolher produtos que já possuam uma boa aceitação no mercado, com o intuito de poderem ser agregados às demais regiões. Contudo para que se obtenha sucesso, deve ser feita a análise externa e interna do ambiente empresarial, seguida do plano de objetivos e metas a serem atingidos.

Tecendo melhor, uma análise a respeito deste tema, Barbosa e Brodani (2005, p. 118) explana que, “para fazer o levantamento de informações internas da organização, leva-se em consideração fatores como: trajetória da empresa, modelo de gestão, estrutura, ambiente organizacional e os resultados na área comercial e financeira.”

Assim, quando se faz a análise externa, é importante observar dados de: fornecedores, concorrentes, clientes diretos e indiretos, aspectos políticos, aspectos sociais, econômicos, entre outros fatores que tem influência na organização. (BARBOSA; BRONDANI, 2005, p. 119).

Depois de realizadas as análises externas e internas, serão feitas as escolhas dos produtos, para o processo de expansão. Uma das ferramentas a serem utilizadas para fazer uma investigação, visando ampliação da empresa será, a matriz *swot*.

A matriz *SWOT*, ou FOFA, são os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da empresa. A elaboração deste estudo, é o fator decisivo para a empresa. Sua origem, segundo Fagundes (2010), advém do modelo da Matriz *swot*, que surgiu na década de 1960, por meio de discussões/debates em uma escola de administração da época. Conseqüentemente,

começou-se a focar na compatibilização entre as "Forças" e "Fraquezas" de uma organização, em sua competência distintiva, e nas "Oportunidades" e "Ameaças".

A matriz *swot* por sua vez, é a ferramenta que auxiliará o gestor a conhecer melhor a empresa e traçar planos futuros para ela. Identificar o que tem de melhor, produtos já aceitos pelos clientes, oportunidades de introduzir novos produtos ou novas regiões, fraquezas a serem melhoradas e ameaças de possíveis concorrentes de mercado.

Oliveira (2007, p. 37) define a análise *swot*, da seguinte forma:

O ponto forte é a diferenciação da empresa em relação as demais, e que lhe traz vantagem competitiva. O ponto fraco é a desvantagem que a empresa apresenta. Oportunidade quando observada e usada corretamente favorece as estratégias da organização. Ameaças são os obstáculos que estão à frente da estratégia, e poderá atrapalhar ou ser superados dependendo da análise da empresa.

Desta forma, para Andion e Fava (2003), “observando fatores como os pontos fortes e fracos da organização, gestores terão mais clareza em determinar o que é ameaça e oportunidades no ambiente externo.

### **3. A EMPRESA ESTUDADA**

#### **3.1 História da empresa**

A empresa, iniciou suas atividades no ano de 1952, criada por Edwards Soares, conhecido popularmente como Queiroz. Apelido este, que passou a ser nome fantasia da empresa. Assim sendo, a primeira organização de cunho empresarial, a possuir CNPJ de casa de carnes, da cidade de Monte Carmelo – MG.

A empresa familiar, já atuava no ramo do comércio varejista de secos e molhados, antes da abertura do açougue.

No ano de sua abertura, ainda não existia o matadouro municipal, o processo de abate do gado era feito na fazenda do proprietário e ainda compreendia atividades como: a extração e venda do couro.

No começo, não havia uma fiscalização sanitária minuciosa, como a que ocorre atualmente. Sendo que, impostos como o ICMS, eram cobrados de acordo com a forma na qual, o gado que é abatido.

A logística de busca de animais funcionava da seguinte maneira: os porcos, eram transportados vivos na camionete do estabelecimento e eram abatidos nas próprias dependências da empresa.

Analisando, sob este ângulo, nota-se o quão a população da cidade era menor, se comparada ao ano de 2019. O açougue contava com apenas uma geladeira e um balcão frigorífico. Também, possuía apenas o colaborador e seu proprietário, para a lida.

O colaborador não era registrado no antigo INPS, hoje INSS. Era normal abater o gado e o deixar pendurado, sem refrigeração de um dia para o outro. Com o intuito de efetivar o processo de desossa.

O cliente levava a carne pendurada no barbante, pois não existiam sacolas plásticas ou papel adequado para o embrulho. O único processo realizado, era desossar e vender, além da produção manual da linguiça suína.

No ano de 1977, Edwards Soares teve problemas de saúde, então Edwards Soares Filho, o atual proprietário, assumiu a organização aos 17 anos de idade.

Atualmente os processos estão muito diferentes e modernos, existe uma pequena fábrica, anexada à organização empresarial, onde são fabricados produtos como: linguiças, almôndegas, carnes e frangos recheados.

Toda a matéria prima é comprada diretamente de diversos frigoríficos e fornecedores. Ora, a mão de obra é especializada e seus colaboradores são todos registrados.

A carga tributária aumentou, com isso, todos os processos passaram a estar dentro das normas da vigilância sanitária, a fim de possuir o alvará sanitário. Os financiamentos ganharam mais opções, porém com maiores juros.

#### **4. O SETOR ANALISADO**

Este estudo irá analisar o setor de açougues, e a situação da empresa estuda no mercado, uma vez que a mesma se encontra inserida neste ramo.

##### **4.1 Características do setor**

O setor de açougues está em constante desenvolvimento e evolução, tanto tecnológica, industrial, quanto em questões de logísticas, se comparado aos anos anteriores.

Fatores como estes, fazem com que a nação brasileira, se torne uma das maiores no quesito exportação. E neste patamar nota-se que, segundo a Abrafrigo (Associação Brasileira de frigoríficos.), o Brasil, bateu recorde no ano de 2018, com um total de 1,64 Milhão de toneladas da carne vendida para outros países.

Para Lourenço e Lima (2006),

O Brasil detém terras abundantes, planas e baratas, como são os cerrados com uma reserva de 80 milhões de hectares, as quais dispõem de produtores rurais experientes e capazes de transformar essas potencialidades em produtos comercializáveis, assim como eles possuem um estoque de conhecimentos e tecnologias agropecuárias, transformadoras de recursos em produtos.

Outra característica a ser mencionada é a carga tributária, que é um fator limitante para o setor. Porque, ela impedirá que pequenos e médios comerciantes, façam investimentos na expansão de suas empresas. Para Eduardo Oliveira (2018), “A desorganização do sistema tributário brasileiro é, claramente, um dos principais entraves ao crescimento econômico necessário para gerar mais emprego, mais consumo e mais produção”.

#### 4.2 Diagnóstico da situação encontrada

Para apresentar o diagnóstico da situação encontrada, fará o uso da ferramenta de matriz *SWOT*, apresentando os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

Quadro 1: Matriz *SWOT* da empresa.

<b>Ambiente externo</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Expandir as vendas de determinados produtos para pequenos mercados e mercearias da região.</li> <li>➤ Criação de novos produtos para suprir necessidades do mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Grandes mercados e sua capacidade de oferecer praticidade ao cliente.</li> <li>➤ Facilidade de compra e estoque de mercadorias dos grandes mercados.</li> </ul>
<b>Ambiente interno</b>	
<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tempo de atuação da empresa</li> <li>➤ Base sólida de clientes e a confiança dos mesmos.</li> <li>➤ Qualidade do produto oferecido.</li> <li>➤ Disponibilidade e variedade de produtos.</li> <li>➤ Excelência no atendimento ao cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Resistência do gestor em fazer investimentos.</li> <li>➤ Não conta com um serviço de <i>delivery</i> próprio.</li> <li>➤ Preço de alguns produtos elevados em relação aos concorrentes.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor com informações cedidas pela empresa (2019).

O ambiente externo apresenta oportunidades e ameaças da organização empresarial. Sobre as oportunidades, pode-se observar que a empresa já realiza vendas para pequenos mercados e mercearias na região. Sendo assim, o fato de aumentar essa rede de vendas, tanto dentro da cidade de Monte Carmelo, quanto em outras cidades da região e isto seria um objetivo que a empresa pode estar alcançando, devido a essa oportunidade. Sem de fato ainda mencionar, a de novos produtos como por exemplo: almôndegas menores, em relação as que já são vendidas, entre outros produtos.

Dando sequência a este estudo, são notórias as ameaças dos grandes mercados. Neste caso, é muito importante notar o fato, de que eles ofertem praticidade aos clientes, como no caso deles estarem interessados em agilizar suas compras mensais, optem por aproveitar a deixa de que já estando no mercado, encontrarão maior facilidade de comprar a carne ali também. Além da facilidade que estes gigantes tem, em estar comprando a mercadoria e sua capacidade para armazenamento.

Sobre o ambiente interno, temos os pontos fortes e pontos fracos. Os pontos fortes observados são: o tempo de atuação da empresa no mercado, que é desde 1952, uma base solida de clientes e confiança que os mesmos apresentam em relação aos produtos ora ofertados, a qualidade do produto oferecido, que é o maior diferencial comparado aos concorrentes e a disponibilidade e variedade dos produtos. De modo a sempre atender a demanda dos clientes, além de dispor de um atendimento, que busque sempre respeito e que atenda o melhor possível a exigência de cada comprador.

Nos pontos fracos da empresa, o mais impactante é a resistência do gestor em fazer investimentos e em ter um pensamento conservador, com isso a empresa deve recorrer a um serviço terceirizado de realizar entregas. Contudo, outro fator seria em relação ao preço elevado de alguns produtos, se comparados a outros concorrentes.

## **5. AS SOLUÇÕES PARA A SITUAÇÃO ENCONTRADA**

Após fazer o uso da ferramenta de análise *SWOT*, e identificar os pontos fracos e fortes, fraquezas e ameaças, esse é o momento para apresentar soluções, para os problemas encontrados.

A ferramenta a ser utilizada para demonstrar as soluções são os quatro Ps do *marketing* (Produto, Preço, Praça e Promoção). Os produtos a serem oferecidos para os demais mercados que se quer atingir, serão escolhidos com base nos produtos mais vendidos

para o mercado onde já estejam inseridos, sempre tendo a possibilidade de criar um novo, para suprir qualquer necessidade que possa surgir.

Para determinação do preço para esses novos mercados, uma pesquisa deverá ser realizada nessas áreas, com a finalidade de verificar se o valor é rentável para ambas as partes.

A colocação do mercado, em frente uma praça central da cidade, já é um ponto forte, tendo em vista, que o fluxo de pessoas é notoriamente alto, como demonstrado anteriormente. Porém neste momento, será tratada a conquista de um novo mercado, a fim de fazer o uso da marca com etiquetas nos produtos influenciando positivamente seu nome, alinhando-o com a qualidade do produto.

A promoção do produto oferecido deve ser por meio de amostras, para que os possíveis mercados revendedores, possam conhecer o produto e assim vir a fazer parcerias, para futuras compras, além da divulgação dos produtos por meio de redes sociais.

O processo de mudança do pensamento conservador do gestor, é um ponto a ser trabalhado com o passar do tempo e com as aplicações das soluções, juntamente com o fator investimento a ser realizado, o pensamento conservador do gestor é um problema que dificulta bastante o processo de ampliação da empresa analisada, pois o mesmo não compreende que novas ferramentas podem e devem ser aplicadas para buscar sempre maximizar lucros e diminuir a chance de que ocorram prejuízos, isso acontece devido ao fato de ele ter bastante tempo na gestão do açougue, de modo a crer que, não haja mais a necessidade de mudança.

O investimento inicial é outra dificuldade apresentada, pois se leva tempo para recuperar esse investimento. Neste contexto, deve ser levado em conta o agrado do gestor, pois ele pode não ficar satisfeito com os resultados iniciais, fazendo assim com que o processo de ampliação seja interrompido, ou até mesmo descontinuado.

Buscando a oportunidade de ampliação da empresa, escolhidos os produtos a serem comercializados, o processo deve iniciar gradativamente, fazendo com que o gestor fique satisfeito com o investimento realizado e procure investir cada vez mais, para se encontrar os melhores resultados possíveis.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Depois de realizados todos os estudos e análises de resultados sobre a empresa, deverá sempre revisar o planejamento inicial para que não fuja do plano proposto e fazendo

com que os resultados possam se manter e melhorar, junto aos investimentos realizados para isso.

Com as mudanças sendo realizadas, o pensamento conservador do gestor irá mudar junto com que o planejamento é aplicado de fato e isso facilitará o sucesso da empresa. Visto que mais investimentos serão realizados.

Com a aplicação do planejamento estratégico, a empresa poderá melhorar a eficiência dos colaboradores, destinando-os às áreas que melhor se encaixam, para melhorar a produtividade total da empresa, com isso aumentando cada vez mais os lucros. Atendendo necessidades de mercado, com os novos produtos criados, a empresa irá conquistar as fatias que a mesma está buscando.

O importante é sempre seguir o planejamento criado previamente, pois ele dará o rumo correto para que a empresa obtenha bons resultados. Desviando-se ao máximo de problemas e prejuízos, assim obtendo maior confiança e maiores lucros poderão surgir.

O artigo apresenta o uso de algumas ferramentas que foram ensinadas no decorrer do curso, como a matriz *SWOT*, os quatro P's e o planejamento estratégico. A pesquisa tem o objetivo de fazer com que as tais, tenham sua aplicabilidade realizada.

O planejamento estratégico, análise *SWOT*, e os quatro P's, podem gerar vários projetos na área do empreendedorismo, aplicado à administração, de ampliação de empresa, a lançamento de novos produtos, ideias e serviços, para atender futuras necessidades do mercado.

Destarte, com a realização desse artigo, serão proporcionadas condições necessárias para aplicação na prática, o que foi passado em sala de aula, a fim de que possam ser utilizadas no mercado, promovendo assim, a integração entre a teoria e a prática, que é fundamental a todo graduando, em qualquer área.

Propõe-se que como estudos futuros, sejam feitas entrevistas com os proprietários da empresa, para concluir se as mudanças foram aceitas. Em caso afirmativo, deve-se analisar o fato de que tenham trago, resultados satisfatórios e o que recomendariam para outros empreendedores que estão no ramo, que buscam o mesmo para suas empresas.

## REFERÊNCIAS

- ALDAY, Hernan E. Conteras, *O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica*. Rev. FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000.
- BARBOSA, E.R.; BRONDANI, G. *Planejamento estratégico organizacional*. Revista Eletrônica de contabilidade, Santa Maria, Volume 1. n.2 dez/2004-fev/2005.
- BARBOSA, J.D.; TEIXEIRA, R.M. *Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte*. São Paulo, 2003.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Prática de administração de empresas*. Rio de Janeiro. Fundo de Cultura, 1962.
- Exportações de carne bovina batem recorde em 2018, diz Abrafrigo. Canal Rural, São Paulo, 7 de jan. de 2019. Disponível em:  
<https://canalrural.uol.com.br/noticias/pecuaria/exportacoes-carne-batem-recorde/>  
Acesso em: 8 de maio de 2019.
- FERNANDES, I.G.M. *et al. Planejamento estratégico: Análise SWOT*.
- FERREIRA, M.A.D. *et al. A importância do planejamento estratégico para o crescimento da empresa*. Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, Maringá v. 2, n.1, p.34-39, jan./jun. 2005.
- FONTENELLE, André. *Como fazer referencial teórico – Guia completo e Prático*. **André Fontenelle**, 2017. Disponível em: <https://andrefontenelle.com.br/referencial-teorico> Acesso em: 10 de abr. de 2019.
- LOURENÇO, J.C; LIMA, C.E.B. de. *Evolução do agronegócio brasileiro, desafios e perspectivas*. **Revista acadêmica de economia**. 2009, Disponível em:  
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/09/clbl.htm>. Acesso em 13 de maio de 2019.
- SARAN, M.D.A.; CORSI, A.O.; MIRANDA, I.T.P.; *Planejamento estratégico e plano de negócios: Uma abordagem sobre essas ferramentas de Gestão*. Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, Maringá, v. 6, n.1, p.27-34, jan./jun. 2009.
- SOUZA, W.; QUALHARINI, E. *O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas*. São Paulo, 2007.