

CATILENE RUBIRA DELLA LIBERA

**ANÁLISE SWOT: ESTUDO EM UMA PIZZARIA QUE OPERA NA MODALIDADE
DE RODÍZIO NA REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA**

**CURITIBA
2011**

CATILENE RUBIRA DELLA LIBERA

**ANÁLISE SWOT: ESTUDO EM UMA PIZZARIA QUE OPERA NA MODALIDADE
DE RODÍZIO NA REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sórias Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Contabilidade e Finanças.

Prof. Orientador: Dr. Romualdo Douglas Colauto.

**CURITIBA
2011**

AGRADECIMENTOS

À Deus, por ter proporcionado persistência para atingir nossos objetivos.

Ao orientador, Prof. Dr. Romualdo Douglas Colauto, por orientar e compartilhar seus conhecimentos, para realização dessa pesquisa.

Aos familiares, por terem compreensão e incentivarem nos momentos de dificuldades e cansaço.

À amizade dos meus colegas da UFPR, essencial para formação das nossas equipes, além de compartilhar o conhecimento, superando as diferenças e obstáculos atingindo o objetivo.

RESUMO

O objetivo geral do trabalho consiste elaborar uma análise *SWOT* para uma pizzaria que opera na modalidade de rodízio. O trabalho foi dividido em três etapas. Na primeira, foi realizado um estudo bibliográfico, a segunda referiu-se à metodologia de pesquisa e a última tratou da análise e interpretação de dados. A fundamentação teórica foi construída com intuito de atender ao objetivo geral e objetivos específicos, que tratam sobre a análise *SWOT*. Nota-se que a análise *SWOT* deve auxiliar na tomada de decisões e é claro que quanto mais informação tiver sobre cada item identificado, maior é chance de tomar a decisão certa. A primeira etapa do planejamento estratégico é identificar as condições atuais, externas e internas da organização, a análise da situação atual tem como objetivo avaliar os recursos disponíveis internamente na empresa, sendo eles financeiros, humanos e materiais, além das possibilidades disponíveis no mercado. Divide-se então a análise da situação atual em duas partes, a análise do ambiente externo e a análise interna. A metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa foi um estudo de caso realizado de forma qualitativa, por meio de pesquisas para coleta e interpretação de dados. As informações apresentadas na análise de dados foram obtidas a partir de um levantamento realizado na empresa. Com isso, foi possível chegar aos resultados da análise *SWOT*, analisando na prática a influência que a análise *SWOT* proporciona no estudo estratégico e como é possível aplicar essa técnica também em PME. Com a análise dos resultados obtidos, verificou-se a necessidade de se transformar as Ameaças em Oportunidades para ampliar o atendimento no mercado consumidor.

Palavras-chave: Análise de *SWOT*; Pizzaria, Rodízio.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1: Análise <i>SWOT</i>	15
Figura 2: Análise <i>SWOT</i>	16
Figura 3: Análise <i>SWOT</i>	22

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1: Indicadores Econômicos de S.J.P.....	26
Quadro 2: Resultados da Análise <i>SWOT</i>	28

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	08
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO.....	10
1.2.1 Objetivo Geral.....	10
1.2.2 Objetivos Específicos.....	10
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	10
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS DA ANÁLISE SWOT.....	13
2.2 PROCEDIMENTOS PRÁTICOS DA FERRAMENTA.....	18
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	24
3.1 TIPO DE MÉTODO DE ABORDAGEM.....	24
3.2 TIPO DE PESQUISA.....	24
3.3 TIPO DE DELINEAMENTO.....	25
3.4 COLETA DE DADOS.....	25
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	26
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	26
4.2 RESULTADOS.....	27
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	31
5.1 CONCLUSÕES.....	31
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	32
REFERÊNCIAS.....	33

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo mostra uma visão acerca da formação do preço de venda por meio de estudo em uma pizzaria com base na análise *SWOT*. Inicialmente, apresenta-se o problema da pesquisa, após, os objetivos do estudo, as justificativas e como o trabalho está estruturado.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Com o aumento da concorrência, inovações tecnológicas, redução do ciclo de vida dos produtos, diversificação da demanda, entre outros fatores, as novas empresas têm se obrigado a reestruturar suas estratégias de custos para continuar no mercado. Os tempos estão incertos para os negócios em todo o mundo. Se uma reflexão estratégica sempre foi importante, atualmente são vários os fatores que fazem com que se tenha tornado imprescindível a qualquer negócio. O aumento da exigência dos clientes e a sua pouca fidelização assim como o clima de desaceleração econômica são só alguns exemplos. É assim essencial dar muita atenção à análise da empresa no seu meio envolvente.

Em busca de novos conceitos que possam evidenciar e solucionar essas questões, este trabalho apresenta a descrição da realização da formação do preço de venda por meio da análise *SWOT* em uma pizzaria que opera na modalidade de rodízio. Possui como objetivo a análise do ambiente interno e externo da organização aponta os Pontos Fortes e Fracos, as Oportunidades e Ameaças.

Pretende-se orientar os administradores da empresa para a importância da percepção e mudança de comportamento organizacional diante dos novos desafios do mercado. Objetiva erguer dúvida sobre como a organização pode melhorar seus Pontos Fracos e ainda desenvolver mais seus Pontos Fortes, realça a importância da análise *SWOT*.

A análise *SWOT* surgiu na década de 60, proposta pelos professores Kenneth Andrews e Roland Christensen da *Harvard Business School*. Desde então tem sido empregada por empresas como parte integrante do planejamento estratégico, a fim

de examinar a organização na perspectiva de quatro variáveis: *strengths* (Forças), *weaknesses* (Fraquezas), *opportunities* (Oportunidades) e *threats* (Ameaças). As duas primeiras variáveis reúnem dados para analisar as competências internas. As demais se destinam a averiguar o posicionamento da empresa perante o mercado de atuação.

Segundo Ghemawat (2000) a análise *SWOT* começou a ser desenvolvida nas escolas americanas de administração e o objetivo inicial era focalizar a combinação das Oportunidades e Fraquezas de uma organização com as Oportunidades e Ameaças provenientes do mercado. O objetivo da Análise *SWOT* é definir estratégias para manter Pontos Fortes, reduzir a intensidade de Pontos Fracos, aproveitando Oportunidades e protegendo-se de Ameaças. Diante da predominância de Pontos Fortes ou Fracos e de Oportunidades e Ameaças podem-se adotar estratégias que promovam a sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento das organizações.

A identificação dos Pontos Fortes e Pontos Fracos, Ameaças e Oportunidades requer o monitoramento do micro e macroambientes. As Oportunidades e Fraquezas são características internas da organização (microambiente), enquanto as Oportunidades e Ameaças dizem respeito ao ambiente externo (macroambiente), onde as empresas possuem menor capacidade de intervenção. Segundo Goldschmidt (2003), o ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da organização, já que ele é o resultado de estratégias de atuação definidas pelos próprios dirigentes. Dessa forma, quando perceber um Ponto Forte na análise deve-se ressaltá-lo ainda mais. Quando notar um Ponto Fraco, agir para controlá-lo ou pelo menos minimizar seu efeito. O principal papel da estratégia, para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) é mapear o curso de uma organização para que ela navegue coesa através do seu ambiente.

A freqüência da identificação dos Pontos Fortes e Fracos e das Ameaças e Oportunidades fornecem às organizações agilidade para tomar decisões e ajustar, caso necessário, os planos traçados. Entretanto, os dados em si são baseados em fatos. Representam estatísticas e dados qualitativos sobre pessoas, tecnologias, processo de vendas e *marketing*, estruturas de empresas, custos e preços, legislações governamentais, entre outros itens. De maneira que as decisões não

podem ser tomadas embasadas somente nestes dados, mas na filtragem, análise e composição de informações para que possam subsidiar o processo decisório e, respectivamente, gerar valor agregado aos bens e serviços oferecidos aos consumidores. Para a utilização plena dos dados levantados na análise *SWOT* é preciso à utilização prática adequada da ferramenta.

Diante do exposto, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: Como determinar o preço de venda em uma pizzaria que opera na modalidade de rodízio?

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho consiste elaborar uma análise *SWOT* para uma pizzaria que opera na modalidade de rodízio.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os Pontos Fortes e os Pontos Fracos em uma pizzaria de opera na modalidade de rodízio na região metropolitana de Curitiba;
- Identificar as Oportunidades e as Ameaças em uma pizzaria de opera na modalidade de rodízio na região metropolitana de Curitiba.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Atualmente há uma quantidade relevante de pessoas que passaram a assumir os riscos da atividade empresarial na área de gastronomia. O número de surgimento de pequenos empreendimentos como bares, lanchonetes, pizzarias, chama a atenção, pois muitos deles não conseguem firmar-se no mercado e as causas podem ser várias, desde a escolha do local até a clientela.

Estudar a viabilidade desses empreendimentos torna-se importante para que o empreendedor sobreviva ou não no mercado. Para o contador é uma oportunidade de fazer uso de suas técnicas, adequando-as ao nível do empreendimento, e desse modo se mostrar versátil nessa nova realidade da economia.

No que diz respeito à contribuição prática do estudo, os resultados poderão servir como base para melhorias nas informações divulgadas, de modo que o estudo em questão permite a avaliação da viabilidade de um negócio, pois evidencia as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, de um empreendimento no ramo de pizzeria.

A análise *swot* deve se inspirar em modelos que busquem antecipar os resultados do projeto e apontar as necessidades prementes, para que o negócio caminhe com êxito. Entretanto, esta função deve ser alcançada com a maior qualidade possível no levantamento das informações e também com a maior eficiência possível. Ou seja, não se pode ignorar as questões relacionadas à eficácia e eficiência, assim como demonstrar a viabilidade e os benefícios para a sociedade.

Para assegurar a eficácia e eficiência das empresas, há necessidade de se introduzir alterações na estrutura de gestão que permitam identificar e trabalhar os seus pontos fortes e fracos que contemplam as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. Para Porter (1986) os pontos fortes e fracos são os perfis de ativos e as qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, postura tecnológica e identificação de marca. As ameaças e oportunidades definem o meio competitivo com seus riscos conseqüentes e recompensas potenciais.

A análise *SWOT* é uma ferramenta que surgiu na década de 60 e tem sido utilizada por organizações na elaboração do Planejamento Estratégico. A análise *SWOT* permite identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, sendo possível assim levantar as variáveis que reúnem informações do ambiente interno e externo e que possibilitam identificar as suas competências e a atuação da organização perante o mercado onde está inserida. De posse destas informações a organização tem condições de definir suas estratégias.

A análise *SWOT* objetiva selecionar as estratégias que garantem o melhor alinhamento entre as oportunidades e ameaças do ambiente externo, de um lado, e os pontos fortes e fracos inerentes à organização, de outro. O foco central da análise *SWOT* é reconhecer oportunidades e evitar ameaças, ponderando ao mesmo tempo, os pontos fortes e fracos da empresa. Na tentativa de encontrar oportunidades, a empresa estuda seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência ou a um ideal estabelecido. As ameaças são condições que estão fora do controle direto da organização e que se interpõem como obstáculos aos objetivos de longo prazo. Dessa forma, o objetivo do estudo é demonstrar a aplicação da Análise *SWOT* para estudo de viabilidade do negócio e a partir dessas informações definir o preço de venda para uma pizzaria que opera na modalidade de rodízio.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A pesquisa está dividida em cinco capítulos. No primeiro capítulo apresentam-se a introdução do estudo, bem como o problema levantado, os objetivos geral e específicos, a justificativa do estudo e a estrutura do trabalho. No segundo capítulo apresenta-se o referencial teórico. Primeiro, aborda-se os aspectos conceituais da análise de *SWOT* e o aproveitamento prático no trabalho, demonstrando passo a passo sua aplicação. No terceiro capítulo são explicitados o método e as técnicas da pesquisa, enfocando o delineamento da pesquisa e a amostra objeto de estudo. Em seguida, discorre-se sobre a coleta dos dados, os procedimentos de análise dos dados coletados e as limitações da pesquisa. Depois descreve e analisam-se os resultados. No quinto capítulo apresentam-se as conclusões da pesquisa e as recomendações para estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os conceitos da Análise de *SWOT*, bem como a aplicação de suas técnicas nas empresas como ferramenta de desenvolvimento empresarial, seguindo esses temas como arcabouço teórico para a realização do estudo de caso.

2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS DA ANÁLISE *SWOT*

A Análise *SWOT* (dos termos em inglês *strengths, weaknesses, opportunities, threats*) ou análise FOFA em português é uma ferramenta estrutural utilizada na análise do ambiente interno, para a formulação de estratégias. Permite-se identificar os Pontos Fortes e Fraquezas da empresa, encontrando então Oportunidades e Ameaças externas para a mesma (KOTLER, 2000). A técnica é creditada a Albert Humphrey, que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970, usando dados da revista Fortune das 500 maiores corporações.

Segundo Goldschmidt (2003), a idéia central da análise *SWOT* é avaliar os Pontos Fortes, os Pontos Fracos, as Oportunidades e as Ameaças da empresa e do mercado onde ela está atuando. Afirma também, que todas as empresas são igualmente influenciadas pelo ambiente externo, ou seja, pelas questões demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, entre outras. E, para que as empresas possam superar todas as mudanças que ocorrem nestes meios é necessário que tenham controle de seu ambiente interno, seja para amenizar as Ameaças, seja para aproveitar as Oportunidades oferecidas.

A aplicação da análise *SWOT* permite sistematizar todas as informações disponíveis e obter uma leitura transparente do campo de pesquisa, de modo a poder tomar uma decisão balanceada. A organização deve tentar se adaptar ao seu ambiente externo e a análise *SWOT* pode ajudar a facilitar essa visualização, pois por meio da análise levantam-se as Oportunidades e Fraquezas internas de uma

organização, e as Oportunidades e Ameaças externas que surgem como consequência.

A aplicação da análise *SWOT* é simples e deve ser aplicada após a definição clara da missão, metas e objetivos da organização. Inicia-se a partir dos dados da análise ambiental e pode ser realizada por indivíduos ou equipes. Alguns benefícios como simplicidade, custos menores, flexibilidade, integração e colaboração podem ser relacionados na utilização da análise *SWOT*. A utilização da análise *SWOT* inicia-se pela identificação das Forças e Fraquezas (Pontos Fortes e Fracos) da organização, ou seja, de seu microambiente. Pontos Fortes devem ser trabalhados de maneira a atingir o máximo, da mesma forma deve-se trabalhar para diminuir e sanar as Fraquezas.

Em outro extremo a análise *SWOT* estuda o ambiente externo à organização em busca de Ameaças e Oportunidades. Trata-se da análise daquilo que está fora do controle das empresas, variáveis importantes que devem ser conhecidas e monitoradas. Fatores como demografia, economia, aspectos culturais, política, avanços tecnológicos, sindicatos, leis etc. As fontes para esta análise estão disponíveis na imprensa, nos indicadores financeiros, nas organizações correlatas e nas revistas e associações especializadas no seu campo de atuação, entre outros. Organizações que percebem as mudanças e têm agilidade para se adaptarem, são normalmente as que melhor proveito terão das Oportunidades e são menos atingidas pelas Ameaças.

Seguem alguns exemplos de assuntos para a aplicação da análise *SWOT*: A empresa (sua posição no mercado, viabilidade comercial etc); um método de distribuição; uma marca ou produto; uma ideia de negócio; estratégias para penetrar em um novo mercado ou o lançamento de um novo produto; uma Oportunidade de expansão do negócio; a escolha de um parceiro potencial; a escolha de um fornecedor; uma estimativa de Oportunidades de investimento.

O sucesso de uma organização depende não só de as características de seus negócios atenderem aos requisitos-chave de êxito na operação em mercados-alvo, mas também de superarem os Pontos Fortes dos concorrentes. A simples competência não constitui uma vantagem competitiva. A empresa de melhor

desempenho será aquela que gerar o maior valor para o cliente e que sustentar esse valor ao longo do tempo. Uma coisa é perceber Oportunidades atraentes e outra é ter competência para ser bem-sucedido nessas Oportunidades.

O negócio não precisa corrigir todos os seus Pontos Fracos, nem deve se vangloriar de todos os seus Pontos Fortes. A grande pergunta é se o negócio deve se limitar às Oportunidades para as quais tem os recursos necessários ou se deve examinar melhor as Oportunidades, para as quais pode precisar adquirir ou desenvolver maiores Oportunidades. Algumas vezes um negócio tem um desempenho ruim não porque faltem a seus departamentos as Oportunidades necessárias, mas porque eles não trabalham em conjunto, como uma equipe (KOTLER, 2000). O modelo da análise *SWOT* normalmente é realizado usando um diagrama conforme apresentado na Figura 1, o que facilita a visualização e a relação entre cada um dos fatores.

			Ambiente interno	
			Predominância de	
			Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente externo	Predominância de	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades		Crescimento	Desenvolvimento

Figura 1: Análise *SWOT*

Fonte: Kenneth Corrêa, 2007

A Análise *SWOT* pode ser utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usado como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário para posicionar ou verificar a posição

estratégica da empresa no ambiente em questão. A primeira etapa do planejamento estratégico consiste em identificar as condições atuais, externas e internas da organização. As Forças e Fraquezas são determinadas pela posição atual da empresa e se relacionam, quase sempre, a fatores internos. As Oportunidades e Ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores externos (novos concorrentes, mudanças econômicas etc).

A análise da situação atual tem como objetivo avaliar os recursos disponíveis internamente na empresa, sendo eles financeiros, humanos e materiais, além das possibilidades disponíveis no mercado. Divide-se então a análise da situação atual em duas partes, a análise do ambiente externo e a análise interna.

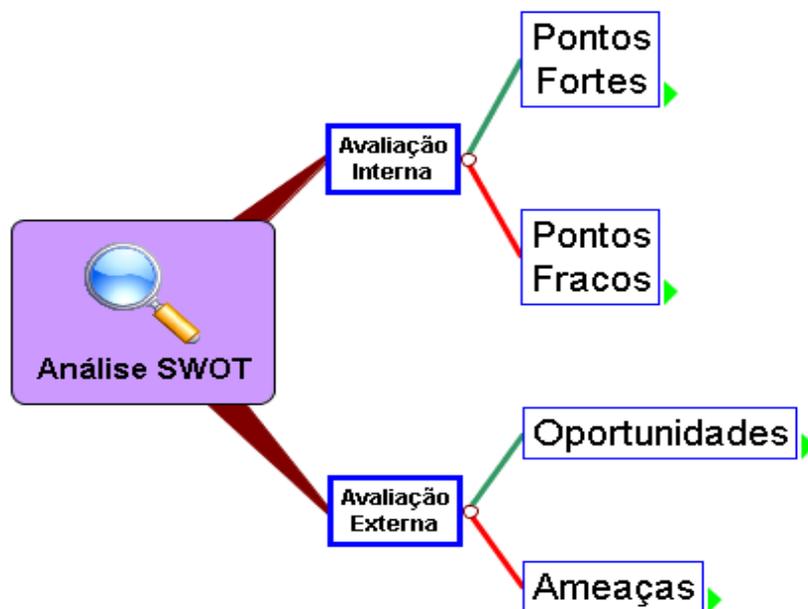


Figura 2: Análise SWOT

Fonte: Kenneth Corrêa, 2007

Maximiano (2006) define a análise interna como “a identificação de Pontos Fortes e Fracos dentro da organização anda em paralelo com a análise do ambiente”. O estudo dos Pontos Fortes e Fracos da organização é realizado através da análise das áreas funcionais de uma organização (produção, *marketing*, recursos humanos e finanças), e a comparação do desempenho destas áreas com empresas de destaque (prática conhecida como *benchmarking*). O *benchmarking* é a técnica por meio da qual a organização compara seu desempenho com o de outra (MAXIMIANO, 2006). Por meio do *benchmarking*, a organização pode observar em outras organizações as melhores práticas para cada uma das áreas funcionais,

adaptando suas tarefas e procedimentos de acordo com a conduta destas organizações.

A análise *SWOT*, trata dos Pontos Fortes e Fracos da organização, ou seja, de seu ambiente interno, que pode ser controlado pelos administradores da empresa, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios membros da organização. Desta forma, durante a análise, quando for percebido um Ponto Forte, ele deve ser ressaltado ao máximo; e quando for percebido um Ponto Fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

Já o ambiente externo está fora do controle da organização. Mas, apesar de não poder controlá-lo, a empresa deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência, de forma a aproveitar as Oportunidades e evitar as Ameaças. Assim, o estudo do ambiente externo à organização busca conhecer as Ameaças e Oportunidades, trata-se da análise daquilo que está sempre fora do controle das empresas, mas que é importante de se conhecer e monitorar. Entre as Oportunidades a serem consideradas estão os fatores demográficos, econômicos, históricos, políticos, sociais, tecnológicos, sindicais, legais, entre outros.

As Ameaças e Oportunidades sempre afetam de forma homogênea todas as organizações que concorrem num mesmo mercado-alvo. Contudo as organizações que perceberem as mudanças e tiverem agilidade para se adaptarem serão aquelas que melhor proveito tirará das Oportunidades e menor dano das Ameaças. Esta análise deve levar em conta não somente as tendências que afetam a organização, mas também a probabilidade destas tendências tornarem-se eventos reais, por isso deve-se dar maior atenção às tendências com maior probabilidade de acontecer, para assim evitar as Ameaças reais e explorar as Oportunidades da melhor maneira possível.

“Uma Ameaça é um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de uma ação de *marketing* defensiva, à deterioração das vendas ou dos lucros” (KOTLER, 2000, p.99).

Enfim, deve-se conhecer bem a organização de modo a lembrar-se apenas das Oportunidades e Fraquezas relevantes, pois trata-se de fatores externos de criação (ou destruição) de valor, como: ativos, habilidades ou recursos que uma companhia tem à sua disposição, em relação aos seus competidores.

2.2 PROCEDIMENTOS PRÁTICOS DA FERRAMENTA

Para a utilização do *SWOT* são necessárias duas etapas: (1) Descobrir os fatores críticos de sucesso: tratam-se das atividades e dos elementos da gestão nos quais a empresa tem que ser excelente, tem que ter um desempenho acima do dos concorrentes. Ou seja, a empresa tem que identificar com precisão quais são as variáveis, dos produtos ou dos serviços, às quais os clientes dão mais importância e que estão, ou não, presentes nas propostas dos concorrentes. Assim, é necessário, nesta fase, responder a duas questões: como e porque é que os clientes compram; Com que propostas se posicionam os concorrentes no setor. (2) Identificar as competências centrais da empresa: analisando a empresa, é importante saber como são avaliadas pelos clientes as suas vantagens em relação aos concorrentes. Por exemplo, se os produtos vendidos pela empresa têm uma embalagem de alta qualidade, mas os clientes não lhe dão importância, esta não é, claramente, uma competência decisiva (CORREA, 2007).

Primeiro, a ideia é avaliar, por meio de uma reflexão aprofundada na qual devem participar todos os gestores de topo da empresa, quais são estes elementos. Previamente, será necessário reunir uma série de informações: Internas, para os pontos fortes e fracos; Externas, para as oportunidades e ameaças (aqui é necessário visão e bom-senso). Finalmente, é necessário construir um quadro com estes quatro elementos: de um lado os pontos fortes e fracos e do outro as oportunidades e ameaças.

Em cada uma das intersecções na análise de *SWOT* a empresa deve colocar quais as sugestões relevantes. Neste ponto, um reparo é importante: Muitos gestores confundem oportunidades e pontos fortes ou ameaças e pontos fracos. É preciso recordar que as oportunidades e as ameaças referem-se à envolvente

externa enquanto que os pontos fortes e fracos têm a ver com a situação atual da empresa e decorrem, portanto, de uma análise interna.

O diagnóstico estratégico efetuado deve estar organizado em termos funcionais. É útil associar a cada ponto forte ou fraco um departamento ou área da empresa, tipicamente as áreas funcionais seguintes: Produção; Financeira; Recursos Humanos; *Marketing* / Comercial. Depois deve-se formular os objetivos: A elaboração do diagnóstico estratégico da empresa através do modelo *SWOT* deve levar à formulação de objetivos estratégicos para a empresa. É óbvio que os objetivos que forem definidos devem ser consentâneos com as conclusões a que se chegou ao ponto anterior.

Existem alguns princípios que não podem ser esquecidos quando se elaboram e escolhem as metas a atingir: Coerência horizontal: Os objetivos dos órgãos situados no mesmo nível organizacional devem estar em consonância e ser coerentes entre eles para evitar conflitos e incompatibilidades; Coerência vertical: os objetivos de um nível organizacional devem ajudar à realização dos objetivos do nível organizacional imediatamente superior; Comunicação total: Os objetivos globais da organização devem ser conhecidos e compreendidos por todos os níveis hierárquicos da empresa.

Por outro lado, para ser eficaz e levar de fato a resultados úteis para a empresa, é preciso que: a) Esteja definido um horizonte temporal: os resultados devem ter um *timing* preciso; b) Seja escolhido um responsável; c) Se defina uma unidade de medida para avaliar os avanços dos vários objetivos; d) Os objetivos estejam quantificados.

Na seqüência deve-se estudar como transformar uma ameaça em oportunidade: Uma ameaça, portanto, um fator externo que pode vir a afetar o funcionamento da empresa, não é necessariamente uma má notícia. De fato, ele pode provocar o aparecimento de um novo ponto forte na empresa. Para isso, os gestores devem perceber como este novo fato (como por exemplo, imposições legais mais restritivas sobre os produtos vendidos pela empresa) pode ser explorado pela empresa de modo a retirar um benefício real. O aparecimento de um novo produto inovador por parte de um concorrente, tipicamente uma ameaça à quota de

mercado, pode tornar-se num novo conjunto de capacidades da empresa. Normalmente são as empresas maiores que têm mais capacidade para reagir de forma positiva às constantes ameaças que se colocam (CORREA, 2007).

No entanto, muitas PME também podem ganhar neste jogo. Assim, as condições para que uma ameaça possa ser transformada em oportunidade podem ser observadas em três variáveis: (1) A empresa tem que possuir visão estratégica para avaliar corretamente as ameaças como sendo oportunidades escondidas; (2) A empresa precisa possuir os recursos financeiros, materiais e humanos para poder executar as alterações necessárias (por exemplo, o lançamento de um novo produto) e (3) Finalmente, a empresa tem que reagir com rapidez. As empresas concorrentes podem também ter visto a oportunidade latente.

O primeiro passo para transformar uma ameaça em oportunidade é criar uma relação de variáveis que devem ser monitoradas, por exemplo: reputação da empresa, participação de mercado, qualidade do produto, qualidade do serviço, eficácia do preço, boa comunicação, poder de venda, inovação tecnológica, cobertura geográfica, fluxo de caixa, estabilidade financeira, instalações, oportunidade de trabalho, produtividade, pontualidade, dedicação dos funcionários, flexibilidade, atendimento a clientela, entre outros. Em seguida, deve-se criar uma escala onde cada uma destas variáveis é avaliada em relação aos objetivos da organização. Costuma-se classificá-la como: Oportunidade importante, Oportunidade sem importância, neutralidade, Ameaça importante ou Ameaça sem importância. Como a organização raramente pode investir em todas as áreas ao mesmo tempo, os itens Ameaças importantes e Oportunidades importantes devem ser priorizados ao se traçar estratégias de *marketing* e receber orçamento.

Na etapa seguinte a análise *SWOT* deve voltar ao topo: Retomando o que foi exposto anteriormente, é possível dizer que as Ameaças (*Threats*), em certos casos, não são mais do que Oportunidades no futuro próximo. Assim, a nova análise *SWOT* substitui o fator "Ameaças" ("*Threats*") pelo fator "tempo" ("*Time*"). A componente temporal é cada vez mais importante na estratégia das empresas. Muitas das ameaças, tipicamente a entrada de produtos concorrentes melhores no mercado, podem ser equacionadas como uma avaliação de quando é que a empresa deve

introduzir novos modelos dos produtos já existentes, sejam eles evoluções dos modelos atuais ou modelos substitutos (CORREA, 2007).

A eliminação do fator Ameaças do raciocínio estratégico leva a uma abordagem mais positiva, mas também pró-ativa. As organizações empresariais devem, antes do mais, fazer um esforço para melhorar as suas competências. Só desta forma estarão aptas a tirar o máximo proveito das oportunidades que vão surgir. Tudo é uma questão de decidir qual é o *timing* mais apropriado para efetuar as alterações necessárias aos produtos, ou aos serviços, propostos pela empresa aos seus clientes. Refira-se que este *timing* é muito variável de setor para setor (FREIRE, 1997).

Refira-se, finalmente, que há também quem prefira a designação "oportunidades e risco" à abordagem clássica de "Oportunidades e Ameaças". Assim, a análise *SWOT*, ou seja, a análise dos pontos fortes e fracos da empresa, das oportunidades e das ameaças, é um instrumento precioso para qualquer organização, não necessariamente uma empresa. Permite-lhe fazer o ponto da situação, com o grau de profundidade que pretende e construir uma grelha para as decisões estratégicas a tomar, no presente e no futuro.

Ao terminar de preencher a Análise *SWOT*, deve-se: (1) Definir as direções básicas de desenvolvimento para o negócio, fazendo uso de novas Oportunidades; (2) Formular os problemas básicos da empresa que necessitam de uma rápida solução para o melhor desenvolvimento do negocio (FREIRE, 1997).

Tanto os Pontos Fortes e Fracos, como as Oportunidades e as Ameaças podem se acumular ao ponto de não conseguir distinguir qual deles tem uma maior ou menor importância. Por isso é importante potencializar os resultados e mapear as ideias. Uma análise de *SWOT* clássico se assemelha com uma tabela feita de células onde se elencam os Pontos Fortes e Fracos, bem como as Oportunidades e Ameaças, conforme apresentado na Figura 3.

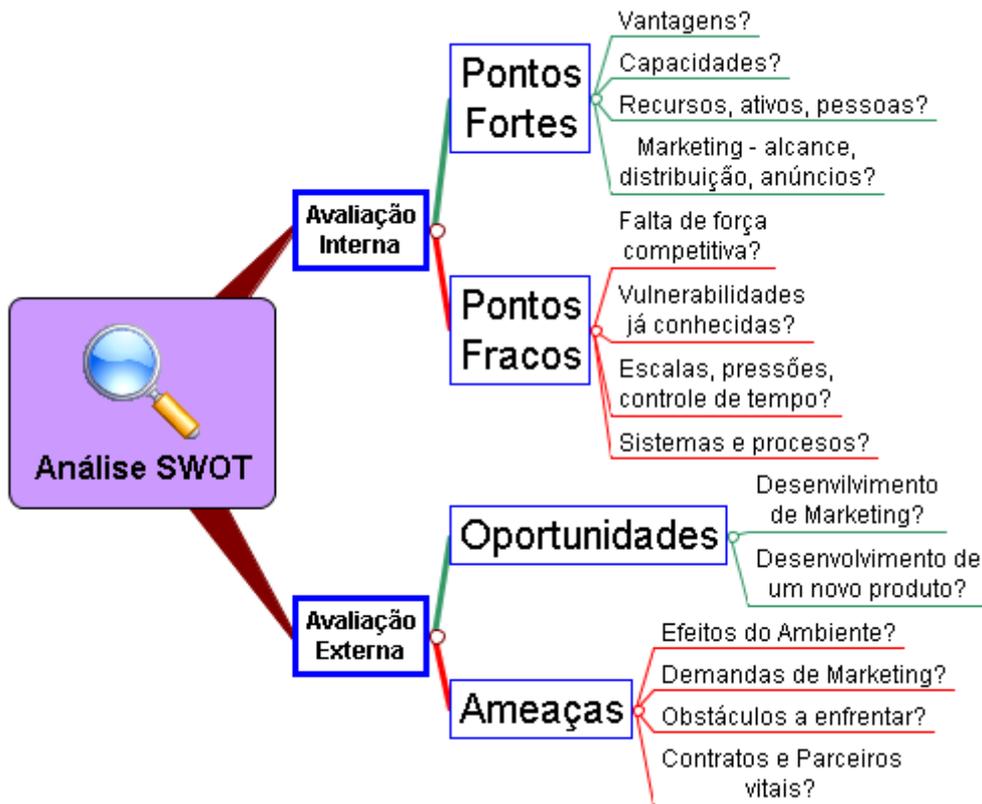


Figura 3: Análise SWOT

Fonte: Kenneth Corrêa, 2007

Depois de identificar as principais Ameaças e Oportunidades que uma unidade enfrenta, a gerência pode caracterizar a atratividade global do negócio. Quatro resultados são possíveis: (1) um negócio ideal apresenta muitas grandes Oportunidades e poucas Ameaças importantes; (2) Um negócio especulativo tem grades Oportunidades e Ameaças importantes; (3) Um negócio maduro apresenta poucas Oportunidades e poucas Ameaças; (4) Um negócio com problemas apresenta poucas Oportunidades e muitas Ameaças.

Após ter realizado uma análise SWOT a capacidade de observar as vantagens e os Pontos Fracos da organização de maneira mais transparente, bem como a situação perante o mercado será mais clara. De acordo com Kotler (2000, p. 97) a empresa, além de desenvolver novos negócios, precisa enxugar, colher ou mesmo abandonar negócios antigos, exauridos, de modo a liberar recurso e reduzir custos. Depois de ter realizado uma análise SWOT, a empresa pode desenvolver metas específicas para o período de planejamento. Essa etapa do processo é

denominada formulação de metas. A transformação de objetivos em metas mensuráveis facilita o planejamento, a implementação e o controle.

Segundo Ghemawat (2000), apesar da popularidade do *SWOT*, ainda não se eliminou o problema da definição da competência distintiva de uma organização, ou seja, da definição dos Pontos Fortes e Fracos na organização. Para solucionar este problema, busca-se identificar quais aspectos da organização são duradouros e imutáveis durante períodos relativamente longos e quais aspectos são necessariamente mais responsivos às mudanças no mercado e às pressões de forças ambientais.

Quando as opções estratégicas são analisadas sob uma perspectiva de longo prazo, a noção de "competência distintiva" passa a ter uma importância adicional, em consequência de riscos maiores inerentes aos investimentos de longo prazo. Assim, caso a organização busque Oportunidades fora da sua atual competência distintiva, o estrategista deve considerar se a organização está disposta a investir em outro tipo de competência (ANSOFF e MCDONNELL, 1993).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesse capítulo será apresentada a metodologia para a realização da elaboração da respectiva pesquisa, tais como: tipo de método de abordagem, tipo de pesquisa, tipo de delineamento, coleta de dados, análise e interpretação dos dados e limitações da pesquisa

3.1 TIPO DE MÉTODO DE ABORDAGEM

O estudo realizado na empresa será de forma qualitativa, pois, segundo Roesch (2007, p. 154), “a pesquisa, qualitativa é apropriada para avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano”. Para André (1995), a pesquisa qualitativa não envolve manipulação de variáveis, defende uma visão holística dos fenômenos. O estudo acontece em seu ambiente natural e este ambiente é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave.

3.2 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa exploratória é utilizada para realizar um estudo preliminar do principal objetivo da pesquisa que será realizada, buscando informações sobre o assunto que está sendo investigado, de modo que a pesquisa possa ser compreendida com uma maior precisão.

A pesquisa exploratória, que pode ser realizada por meio de diversas técnicas que permitem ao pesquisador definir o seu problema de pesquisa e formular a sua hipótese com mais exatidão, ela também lhe permite escolher as técnicas mais adequadas para suas pesquisas e decidir sobre as questões que mais necessitam de atenção e investigação detalhada. Uma pesquisa pode ser considerada de natureza exploratória, quando esta envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram, ou têm, experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. As pesquisas

exploratórias visam proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo (LAKATOS; MARCONI, 2001).

3.3 TIPO DE DELINEAMENTO

A pesquisa será realizada por meio de estudo de caso realizado em uma pizzaria que opera na modalidade de rodízios. Para a realização da pesquisa teórica, utilizou-se de bibliografias, artigos e meio eletrônico.

“estudo de caso é um conjunto de dados que descreve uma ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, quer seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação” (YOUNG, 1960, p. 269 *apud* GIL, 1996, p. 59),

O estudo de caso oferece uma vantagem muito importante, que é estudar as pessoas em seu ambiente natural, diferente de outros tipos, que têm seus estudos realizados em ambientes artificiais e manipulados.

3.4 COLETA DE DADOS

A busca por instrumentos de investigação que poderão ser utilizados é uma tarefa que exige do pesquisador esforço pessoal e um tempo significativo. Quanto mais planejada a pesquisa e mais preparado o pesquisador, haverá menos desperdício de tempo na pesquisa de campo.

São vários os instrumentos para a investigação de coleta de dados e variam de acordo com o tipo de pesquisa a ser realizada (LAKATOS; MARCONI, 2001). No caso desta pesquisa, a coleta será feita por meio de pesquisas e levantamento de dados que permitam a análise que divide-se em 4 quadrantes: Ameaças, Oportunidades, Pontos Fracos (Fraquezas) e Pontos Fortes (Oportunidades). As Ameaças e as Oportunidades estão ligadas ao mercado enquanto os Pontos Fracos e Pontos Fortes estão ligados à empresa.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo destina-se a descrição e análise dos resultados obtidos por meio da análise *SWOT*.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Pretende-se instalar a pizzaria na cidade de São José dos Pinhais, especificamente em sua região central. A opção é válida quando se analisam informações sobre as características sócio-econômicas do município. São José dos Pinhais é uma cidade com população residente de aproximadamente 264.210 habitantes divididos em 89.770 domicílios (IBGE Cidades, Censo Demográfico de 2010). Ademais, a cidade compõe a região metropolitana da Curitiba e é corredor de passagem dos usuários do Aeroporto Internacional Afonso Pena. O município apresenta PIB per capita de R\$38.154,90 (IBGE Cidades – PIB dos Municípios 2008). Ainda, apresenta bons indicadores de evolução de alguns indicadores econômicos, consoante Quadro 1:

Informação	2006	2007	2008	2009
Número de unidades locais	7.275	7.295	8.101	8.729
Pessoal Total Ocupado	73.812	81.606	90.891	94.784
Pessoal Ocupado Assalariado	64.173	71.576	79.826	82.826
Salário e outras remunerações (em mil Reais)	1.056.029	1.366.862	1.575.616	1.731.504
Salário Médio Mensal (em S.M.)	3,7	4,0	3,8	3,7

Quadro 1: Indicadores Econômicos de S.J.P.

Fonte: IBGE Cidades

Quanto as disposições físicas, a pizzaria será instalada em bairro central da cidade, em imóvel térreo que deverá ter área suficiente para comportar o negócio dividido pelas seguintes dependências: a) estacionamento; b) hall de entrada; c) salão; d) cozinha; e) depósito; f) escritório; g) vestiários; h) banheiros.

Por fim, cumpre delimitar as características do negócio. As vendas se realizarão na modalidade rodízio, ou seja, por um valor fixo o cliente poderá comer número ilimitado de fatias de pizzas dentro das opções de sabores ofertados. Frise-se que no valor fixo não estão incluídas as bebidas. Caso haja consumo, o cliente pagará valor adicional. Em adição ao valor fixo somado ao valor extra de consumo incidirá percentual de 10% (dez por cento) a título de taxa de serviço, destinada ao pagamento de remuneração extra aos funcionários. Ainda, importante frisar que a pizzeria funcionará apenas no horário noturno.

4.2 RESULTADOS

O estudo demonstra a aplicação da análise *SWOT* no estudo de viabilidade de uma pizzeria de rodízio, localizada na cidade de São José dos Pinhais PR. Para a coleta de dados levantou-se os principais pontos para o preenchimento do quadro que analisa os resultados obtidos por meio do estudo. Drucker (1999) sugere que o planejamento não deve partir somente da análise rotineira e interna da empresa, mas sim com a soma do composto externo, pois é onde pode aparecer às oportunidades de mercado. Assim, o estudo contempla as visões de pessoas com experiência do setor, nesse caso em específico o gestor do empreendimento. Seguem resultados obtidos por meio do levantamento de dados realizados com o empresário do negócio no Quadro 2.

		Pontos Fracos	Pontos Fortes
Interna (Organização)	Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • Localidade do empreendimento; • Experiência que o gestor tem na área de atuação; • Produtos de alta qualidade e visando o bom atendimento, unido ao ambiente agradável. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouco conhecimento dos consumidores em relação ao atendimento e serviço prestado por se tratar de um negócio novo na região.
Externa (Ambiente)	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciais quanto ao tratamento com clientes, funcionários e vizinhos da empresa, para que todos possam trabalhar juntos como aliados; • A perspectiva de turismo mais forte na região, principalmente com a chegada da Copa de 2014. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tradição de pizzarias mais antigas que já têm clientes fiéis; • O grande número de pizzarias na região, que oferecem um bom espaço com menor custo, ou uma localização melhor que possa afetar na escolha do cliente por outra pizzaria.

Quadro 2: Resultados da Análise SWOT

Fonte: Elaborado pelo autor

• **Pontos Fortes:** a pizzaria estará localizada próximo ao Aeroporto Afonso Pena, onde há grande fluxo de pessoas que buscam opções alternativas tanto no embarque quanto desembarque de uma viagem, pois as opções dentro do aeroporto são limitadas e costumam ser mais caras. Também estará próxima a PUC PR (campus de São José dos Pinhais), onde tem grande fluxo de alunos e professores.

Acabará sendo grande diferencial na região, principalmente para alunos e professores do turno noturno que acabam indo para a faculdade direto do trabalho e não tem tempo de passar em algum lugar próximo para lanche, ou até mesmo no intervalo das aulas ou na saída após o término das aulas, onde costumam se reunir para espairecer.

O que também se caracteriza como ponto forte é o fato de o proprietário atualmente trabalhar gerenciando uma grande e conhecida pizzaria em Curitiba, pois com a sua experiência a visão de atendimento e gestão é mais ampla e realista ao que se diz respeito aos consumidores e público alvo, pois esta vivenciando os diversos gostos e paladares dos clientes, como se portam e do que mais necessitam. Pretende trabalhar com produtos de alta qualidade, tanto na estrutura do ambiente, mais principalmente na preparação dos alimentos, para que os clientes notem e apreciem como diferencial do local a boa pizza e o bom atendimento, unido ao ambiente agradável.

- **Pontos Fracos:** todas as pizzarias de rodízio basicamente oferecem os mesmos serviços e pela prática o que ocorre de mais irregular é a reclamação que gira em torno de algum sabor que o cliente gostaria e não veio, pois mesmo que o local ofereça um serviço de qualidade e por mais agradável que o ambiente seja, se o cliente não se sentir bem servido e lhe faltar por qualquer motivo algum sabor de pizza ou qualquer outro serviço que não esteja à sua disposição ele sairá insatisfeito e ainda irá divulgar o lugar como sendo de mau atendimento e/ou pouca qualidade dos produtos/serviços.

Outro ponto que enfraquece o projeto é que se trata de um local novo, onde terá que se trabalhar muito a divulgação do negócio, pois esse mercado encontra-se saturado de pizzarias que a cada dia nascem e morrem. Para o sucesso desse projeto, deve-se tratar o ambiente com diferenciais para que não seja apenas mais uma pizzaria na região, que por mais bem localizada e estruturada que seja se não houver serviços de qualidade a maturação levará mais tempo e o declínio será breve.

- **Ameaças:** Representam ameaças ao negócio o grande número de pizzarias na região, que oferecem um bom espaço com menor custo, ou uma localização melhor que possa afetar na escolha do cliente por outra pizzaria, ou que possa ter mais tempo no mercado, que seja tradicionalista e afete na escolha do cliente no momento em que ele pense em trocar uma pizzaria que já tem renome por outra que esta começando, porém, a maior ameaça está da pizza não cair no gosto do povo, isso representa a falta da propaganda boca a boca, pois a combinação de bom serviço e boa comida indefere no tamanho do lugar, pois sempre fala mais alto

o dito popular "lá é caro, mas vale a pena", "pizza boa, os garçons atendem bem", essa é a maior divulgação e mais eficaz para o sucesso ou para o fracasso do negócio.

- **Oportunidades:** A ideia é poder ter vizinhos como aliados, procurando respeitar a questão do barulho, veículos estacionados corretamente, limpeza (lixeiros sempre limpas evitar surgimento de ratos), essas questões que para muitos parecem irrelevantes, atuará como diferencial para a empresa.

Em relação ao turismo na região, que é a grande expectativa para o sucesso do negócio, pois Curitiba será sede de um dos jogos da Copa de 2014, o empreendedor do negócio já possui contatos com a coordenação de marketing e expansão da Prefeitura de São José dos Pinhais, o que servirá para sair na frente na divulgação em hotéis e pontos de referência próximos ao local.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nesse capítulo apresentam-se as conclusões do estudo e recomendações para futuras pesquisas.

5.1 CONCLUSÕES

A constante transformação do mercado, principalmente com o surgimento de novas opções de compra para os consumidores, aumenta a necessidade de monitoramento e atualização do planejamento estratégico, principalmente no que se refere ao portfólio de atividades gastronômicas. Conseqüentemente, uma lógica da gestão dotada de informações e auxílios favorece o conhecimento do ambiente externo e interno das organizações e enriquece as estratégias administrativas na busca de crescimento, permanência no mercado e diferencial competitivo.

Embora seja reconhecida pela direção da empresa a necessidade do planejamento estratégico ainda existe um grande passo para sua total implementação e execução, como é reconhecido pela organização. A análise *SWOT* utilizada pelas empresas possibilita a análise do micro e do macro ambiente onde a organização está inserida e a identificação das variáveis que evidenciam as Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades. Por meio da aplicação do estudo de caso, objeto deste estudo, consta-se a contribuição da análise *SWOT* na elaboração de planejamentos e melhorias que podem ser aplicadas na empresa.

Conclui-se que a análise *SWOT* aplicada possibilita alinhar as Oportunidades e Ameaças do ambiente externo com os Pontos Fortes e Fracos, que são as Forças e Fraquezas, inerentes a empresa. Constata-se que a conversão de Fraquezas em Forças e de Ameaças em Oportunidades é perfeitamente executável e que esta conversão pode direcionar a resolução de problemas e como decorrência a realização dos objetivos propostos.

A partir deste estudo de caso concluímos que a pizzaria estudada, apesar de apresentar uma estrutura que a conserve no mercado, possui pontos preocupantes e desafiadores que necessitam além das indicações de melhorias, novas estratégias

que as fortaleça. Embora a aplicação da análise *SWOT* tenha sido realizada recentemente, é relevante que seja utilizada e encarada como ferramentas de rotina no *marketing*.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Fica como sugestão um novo estudo, pois a análise *SWOT* é uma ferramenta de *marketing* que deve ser realizada ao menos uma vez por ano, durante o planejamento estratégico. Sugere-se também que a gestão da empresa busque tratar dos Pontos Fracos e as Ameaças observadas, para que o estudo não limite-se em ter êxito apenas na teoria, mas sim transformar na prática as limitações em chances de crescimento e desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FIGUEIREDO, Nélia Maria Almeida. **Método e Metodologia na Pesquisa Científica**. São Caetano do Sul: Difusão, 2004.

FREIRE, Adriano. **Estratégia – Sucesso em Portugal**. São Paulo:Verbo, 1997.

GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GOLDSCHMIDT, Andréa. Análise *SWOT* na captação de recursos. **Integração: Revista Eletrônica do Terceiro Setor**. n. 6, 2003. Disponível em: <<http://dc109.4shared.com/doc/0CpZ8g0T/preview.html>>. Acesso em: 03 jun. 2011.

KOTLER, Philip, **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LUDÍCIBUS, Sérgio de, **Contabilidade Gerencial**, São Paulo: Atlas, 1998.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cezar Amaru. **Administração para Empreendedores: Fundamentos da Criação e da Gestão de Novos Negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. São Paulo: Bookman, 2000.

PADOVEZE, Clovis Luís, **Contabilidade Gerencial - Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Industrias e da Concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro, 1986.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica**. 3.ed. São Paulo: Loyola, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3 ed São Paulo: Atlas, 2007.

SAKURAI, Michiharu, **Gerenciamento Integrado de Custos**, São Paulo: Atlas, 1997.