

Utilização da Matriz SWOT e do BSC como ferramenta estratégica: um estudo de caso em uma empresa do setor de turismo

Jéssica Maria Damião de Arruda Câmara
jessicacamara.eq@gmail.com
IFRN

Adeliane Marques Soares
adelianeeengpro@gmail.com
IFRN

Arthur Arcelino de Brito
arthurbritoep@gmail.com
IFRN

Lucas Cosme Alves Filgueira
lucascafilgueira@gmail.com
UFRN

Resumo: O atual cenário econômico brasileiro e a acirrada concorrência empresarial vêm causando impactos negativos nos diversos setores da economia, inclusive no ramo turístico. Assim, o presente trabalho tem por finalidade a definição dos pontos críticos da Análise SWOT e da elaboração de um balanced scorecard em uma agência de turismo localizada na cidade de Natal/RN. Por meio de uma coleta de dados, amparada pela entrevista direta com o sócio fundador e um questionário semiestruturado realizado com os funcionários, buscou-se analisar o ambiente externo (oportunidades e ameaças) ao qual a organização está exposta, bem como o ambiente interno (pontos fortes e fracos) da referida empresa. Após a análise, foram definidos metas e objetivos estratégicos, bem como indicadores, através do balanced scorecard, com o objetivo de auxiliar a empresa a permanecer no mercado, satisfazendo as necessidades dos clientes que estão cada vez mais exigentes e diversificados.

Palavras Chave: Cenário econômico - Turismo - SWOT - Balanced Scorecard - Estratégia

1. INTRODUÇÃO

A crise econômica causada pela pandemia da COVID-19 vem impactando vários setores da economia, e com relação às agências de turismo não é diferente. Nos anos de 2018 e 2019, o setor de turismo apresentava um crescimento expressivo, apresentando um crescimento de 8,05% de um ano para outro e provocando a geração de 36 mil novos empregos (TOMÉ, 2020). Entretanto, com a declaração da pandemia pela Organização Mundial de Saúde, todas as atividades relacionadas direta e indiretamente ao turismo sofreram uma forte queda, representando uma retração de cerca de -78,9% no seu faturamento, segundo o Índice Cielo de Varejo Ampliado – ICVA (CIELO, 2020)

Em adição, deve-se ressaltar que o turismo é um setor de extrema importância social e econômica no Brasil, empregando cerca de 3% das pessoas do país e sendo responsável por 7,7% do PIB no ano de 2019 (EMIS, 2020). Diante desse contexto, é evidente que existe um constante dinamismo no ambiente empresarial, fazendo com que novas formas de organização e interação sejam geradas, o que induz à de criação de estilos de gestão adaptados às novas realidades. E, além disso, também seja capaz de reestruturar sua vantagem competitiva, mantendo e/ou melhorando a sua posição mercadológica no setor (MELO et al., 2013; SOBANSKI, 1995).

Essa situação de turbulência no ambiente empresarial gera um clima de incerteza para a tomada de decisões. Isso faz com que as organizações não possam assistir aos acontecimentos passivamente, elas são forçadas a adotar uma postura proativa em relação ao ambiente (RODRIGUES; CAMACHO, 2021; OLIVEIRA, 1986). Assim, o planejamento estratégico veio se firmando nas empresas, como meio de orientação dos rumos e das ações da organização em seus ambientes externo e interno (MAÇÃES, 2017; SOBANSKI, 1995).

Inserida nesse cenário econômico, encontra-se uma agência de turismo sediada em Natal/RN. Ela vem se firmando no mercado norte-rio-grandense a mais de vinte anos, oferecendo além de passagem aéreas, o planejamento e organização de pacotes nacionais e internacionais. Entretanto, apesar dos anos de atuação e experiência empresarial, o planejamento estratégico é uma necessidade iminente para a empresa. Assim, o problema de pesquisa desse estudo é: como as ferramentas gerenciais podem ajudar a empresa estudada a manter a vantagem competitiva nesse cenário atual?

Diante da situação exposta, objetivou-se nesse trabalho realizar um diagnóstico estratégico e auxiliar a empresa na formulação de um planejamento estratégico, a fim de minimizar os impactos sofridos pela crise econômica. Para isso, utilizou-se como instrumento de apoio e análise a ferramenta SWOT, com a finalidade de avaliar o ambiente interno e externo no qual a empresa está inserida, e o *balanced scorecard*, para alinhar o seu planejamento estratégico as suas atividades operacionais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A crise econômica potencializada pela pandemia da COVID-19 não é o único problema enfrentado pelas agências de turismo. Na última década, as empresas desse setor vêm sofrendo com o acirramento da concorrência. As novas tecnologias, juntamente com os recursos como a internet e sistemas de comunicação, permitiram uma expansão do setor de serviços, fazendo com que as agências de turismo passassem a concorrer com as compras pela internet (BRASIL, 2008; PARASURAMAN; COLBY, 2001). Isso ocasionou uma maior dificuldade, por parte das empresas, em estabelecer os seus rumos e em garantir a sobrevivência e o lucro em um mercado cada vez mais competitivo.

Inserido nesse sistema globalizado, as diversas estratégias globais levam à procura de redução de custos e à especialização de atributos que visam à crescente eficiência e ao maior grau de competitividade. As estratégias empresariais se voltam para estes objetivos, buscando direcionar suas qualidades para atingir sua meta, ou seja, visando criar vantagens competitivas dentro deste ambiente de elevada concorrência (MINTZBERG et al., 2006; BAUMANN, 1996).

Para que esse processo de elaboração de uma estratégia ocorra de maneira a gerar os melhores resultados, o empresário deve aprender com o passado e olhar para o futuro. O passado permite que sua história de resultados e experiências no setor o capacite quanto as atividades empreendedoras, enquanto o futuro abre caminhos para as oportunidades de mercado. Isso, associado a um conhecimento da organização e do ambiente em que ela está inserida, faz com que o passado e o presente estejam presentes nos caminhos estratégicos adotados pela organização (ALVES et al., 2013; MINTZBERG, 1998).

2.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico tem sido amplamente utilizado nas organizações e é uma das tarefas mais importantes no processo gerencial. Esta pressupõe a escolha do destino da empresa, a avaliação dos caminhos alternativos e a decisão do rumo específico para o alcance do destino escolhido.

Ao planejar, a empresa deve desenvolver um programa para a realização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um curso de ação, a decisão antecipada do que deve ser feito, a determinação de quando e como a ação deve ser realizada. Assim, o planejamento resulta na capacidade de prever e se preparar para mudanças que poderiam afetar os objetivos organizacionais (RODRIGUES; CAMACHO, 2021; MAÇÃES, 2017; MAGGINSON et al., 1986).

Desta maneira, o planejamento estratégico pode proporcionar diversos benefícios para as organizações. Ele permite que além de pensar no futuro, a empresa defina seus objetivos e quais são os recursos necessários para alcançá-los, além de definir formas de avaliar seu desempenho e controlar os resultados, aplicando ações corretivas, se necessário (KOTLER; ARMSTRONG, 1993). Entretanto, apesar das vantagens de sua aplicação, o uso desse instrumento por parte das pequenas empresas é raro (COELHO & SOUZA, 1999).

Micro e pequenas empresas, além da concorrência mercadológica, enfrentam uma série de desafios adicionais, como: poucos recursos, limitada estrutura organizacional e dificuldade de adaptação. Esses fatores fazendo com que o planejamento estratégico se torne ainda mais importante, pois é a partir dele que a sua continuidade no mercado será assegurada (SOUZA, 1995). Um planejamento ativo e contínuo permite que a empresa pare de apenas reagir ao ambiente e passe a se prevenir das ameaças e a aproveitar as oportunidades.

2.3. ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é um instrumento extremamente útil na organização do planejamento estratégico, pois compreende a análise dos pontos Fortes (Strengths) e Fracos (Weaknesses) de uma organização e a sua relação com as Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) do meio envolvente. Portanto, torna-se uma ferramenta de suporte importante para a tomada de decisão e é frequentemente usada como forma de sistematicamente analisar os ambientes interno e externo da organização (IP; KOO, 2004; HACKBARTH; KETTINGER, 2000; KOTLER, 1988).

A análise externa compreende fatores provenientes do mercado e do meio envolvente, e, portanto, as circunstâncias fora do controle direto da organização. Elas constituem oportunidades, quando significam aspectos positivos que causam impacto significativo no

negócio da organização e elas são ameaças, quando estão relacionadas com os aspectos negativos que causam impacto importante no negócio da organização (DYSON, 2004).

A análise interna corresponde aos principais aspectos que diferenciam a organização ou o(s) produto(s) dos seus concorrentes. Os pontos fortes são as vantagens internas da organização ou produto(s) em relação aos seus principais concorrentes, enquanto nos pontos fracos se enquadram as desvantagens internas da organização ou produto(s) em relação aos concorrentes (DYSON, 2004).

2.4. BALANCED SCORECARD

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de gestão e planejamento estratégico que traduz a estratégia da empresa em um conjunto coerente de indicadores, que visam atender uma das grandes preocupações dos gerentes: acompanhar e assegurar que os objetivos da estratégia da empresa sejam alcançados (GALAS; FORTE, 2005; PRADO, 2002).

O BSC é responsável por determinar de modo balanceado as relações de causa/efeito entre os quatro indicadores de avaliação das empresas, que são: financeiro, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento. Esta ferramenta permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

Portanto, se os indicadores forem aplicados de maneira correta, de acordo com os objetivos da organização, ou seja, se estiverem em equilíbrio, significa que ela conseguirá ter um melhor desempenho, permitindo, dessa maneira, a criação de novas estratégias (QUESADO; GUZMÁN; RODRIGUES, 2018).

3. METODOLOGIA

Esse estudo aplicou diretamente os conhecimentos junto a empresa foco, conferindo a essa pesquisa uma natureza aplicada. Já no que se refere aos objetivos, por proporcionar uma compreensão sobre o fenômeno em questão, este estudo é classificado como exploratório. Por fim, quanto à abordagem, este estudo é qualitativo e possui quanto aos procedimentos técnicos uma classificação de estudo de caso. Essa caracterização é conferida, pois foram obtidas informações do fenômeno estudado, além de terem sido observado e coletado evidências que permitiram a interpretação acerca da problemática (MARTINS, 2010).

O estudo foi realizado em uma agência de turismo localizada em Natal/RN e os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa podem ser divididos em três partes: desenvolvimento teórico, coleta de dados e elaboração e análise dos resultados.

O desenvolvimento teórico consistiu no levantamento bibliográfico para aprofundamento do conhecimento acerca do planejamento estratégico e da conjuntura vivenciada pelas empresas do setor de turismo na atualidade. Já o procedimento de coleta de dados foi realizado com o objetivo de coletar informações que auxiliassem na elaboração do planejamento estratégico. A pesquisa definiu esse procedimento como de levantamento de dados, segundo Santos (2002).

Esta segunda etapa foi composta de uma entrevista direta com um dos sócios e fundador da empresa e da aplicação de um questionário com 10 funcionários da loja. A técnica escolhida para a elaboração do questionário foi a semiestruturada, devido a já se conhecer a priori alguns aspectos do fenômeno a pesquisar e pela possibilidade de se fazer ajustes no formulário, caso houvesse necessidade.

A partir deste questionário, no qual os colaboradores deveriam estabelecer uma nota de zero a dois para cada quesito relacionado ao ambiente externo e interno da empresa, foi

feita uma média aritmética dos resultados obtidos. De posse desses resultados, foi realizada a última etapa do procedimento metodológico: elaboração e análise dos resultados. A média das notas obtidas foram transformadas em porcentagem, através da Equação 1, e, então foram definidos os fatores mais relevantes para a Matriz SWOT.

$$\% = \frac{\text{Média aritmética dos resultados}}{\text{Soma das médias de todos os quesitos}} \times 100 \quad (1)$$

Por fim, a partir do feedback fornecido pela SWOT e com o auxílio das informações fornecidas pelo sócio fundador, foi construída um BSC, a fim de elaborar planos de ação para alinhar as estratégias com as atividades da organização.

4. ANÁLISE E RESULTADOS

4.1. SUGESTÃO DE MISSÃO, VISÃO E VALORES

Apesar de a empresa estuda já possuir mais de vinte anos de experiência no mercado de turismo em Natal, através da entrevista com o fundador, observou-se que a organização não apresentava missão, visão e valores definidos. Porém, elas são o ponto chave para qualquer tipo de tomada de decisão, guiando a coletividade para o alcance da meta organizacional. Além disso, Mintzberg et al. (2006) destaca que os valores podem ser uma força condutora e uma influência estabilizadora na estratégia.

Assim, com base na real situação da agência e nas aspirações almejadas pelos sócios, o presente estudo propõe a implementação formal da seguinte missão, visão e valores:

- Missão: Oferecer aos clientes serviços personalizados e de excelência, transformando sonhos em momentos inesquecíveis.
- Visão: Ser reconhecida nacionalmente pela excelência em atendimento e integridade em suas operações.
- Valores: Transparência; Qualidade; Confiança e Respeito.

4.2. ANÁLISE SWOT

A partir do questionário aplicado com os funcionários, foi possível obter informações no que concerne ao ambiente interno e externo da empresa. Como informado anteriormente, os entrevistados deveriam estabelecer notas para cada quesito e, a média aritmética dos resultados dos resultados pode ser observada nas Figuras 1 e 2 a seguir.

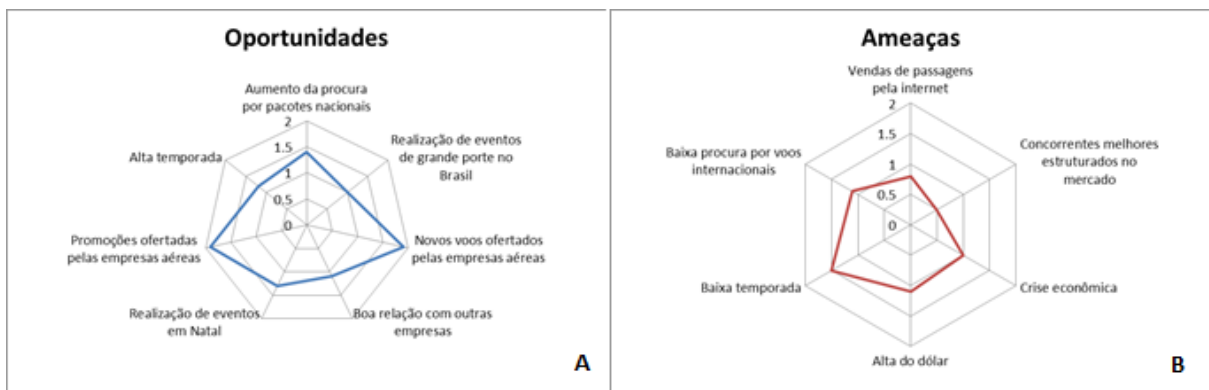


Figura 1: Análise do ambiente externo: A) Oportunidades e B) Ameaças.

Fonte: Autores (2022)

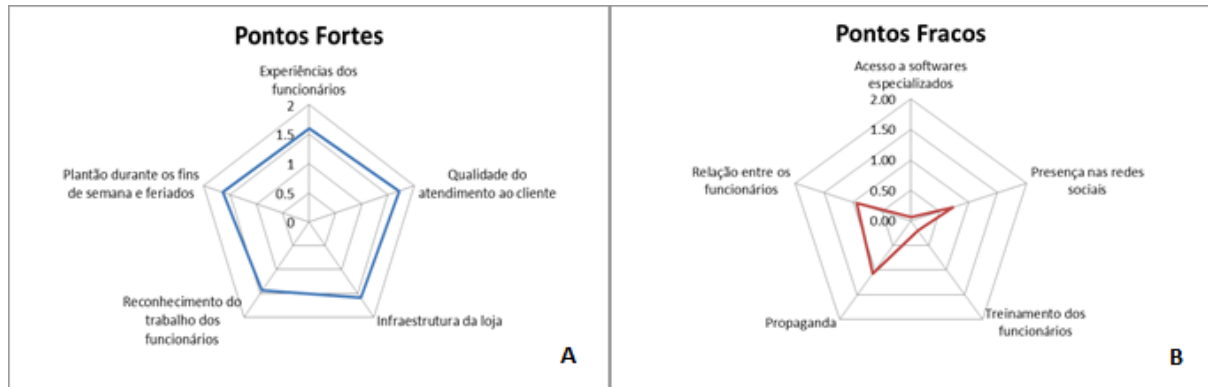


Figura 1: Análise do ambiente interno: A) Pontos fortes e B) Pontos fracos.

Fonte: Autores (2022)

De posse desses resultados, foi possível definir os de maior relevância para o posicionamento da empresa no mercado. Assim, na matriz SWOT (Tabela 1) encontram-se as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos de maior importância para a empresa.

Tabela 1: Matriz SWOT.

Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Novos voos ofertados pelas empresas aéreas • Promoções ofertadas pelas empresas aéreas • Aumento da procura por pacotes nacionais • Realização de eventos em Natal • Alta temporada 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa temporada • Alta do dólar • Baixa procura por voos internacionais • Crise econômica
Ambiente Interno	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do atendimento ao cliente • Plantão durante os fins de semana e feriados • Infraestrutura da loja • Experiências dos funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> • Propaganda • Relação entre os funcionários • Presença nas redes sociais

Fonte: Autores (2022)

No que se refere ao ambiente externo, os pontos que se apresentaram com maior relevância para as oportunidades foram os novos voos e as promoções ofertadas pelas empresas aéreas. Ao contrário do que se acreditava, a realização de eventos de grande porte no Brasil, como o Lollapalooza e o Rock in Rio, não provocam um aumento significativo nas vendas. Já no que tange às ameaças, surpreendentemente a venda de passagens pela internet não mostrou ser de grande relevância à redução da quantidade de vendas na agência, isso pode ser explicado pelo fato de seus fiéis clientes prezarem pela qualidade no atendimento, em detrimento dos menores custos.

Com relação ao ambiente interno, o ponto que mostrou ter maior relevância no que diz respeito às forças da empresa foi a qualidade no atendimento, assim como já era esperado. E no que se referem as suas fraquezas, os principais pontos citados foram o baixo investimento

em propaganda e a relação entre os funcionários, uma vez que há uma alta disputa para conseguir novos clientes.

4.3. BALANCED SCORECARD

A partir da análise do ambiente interno e externo, fornecida pela SWOT, é possível construir uma estratégia que seja estruturada em seus pontos fortes, elimine as suas fraquezas, e explore as oportunidades do mercado para usar contra as ameaças.

O *Balanced scorecard*, como um sistema de gestão baseado no desdobramento estratégico, funciona muito bem para definir, planejar e comunicar a estratégia, medir e monitorar o desempenho. Diante disso, foi elaborado um BSC (Tabela 2), a fim de auxiliar a empresa a atingir suas metas, no prazo de 1 ano.

Tabela 2: Matriz BSC.

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Ações
Financeira	Aumentar o faturamento	% número de vendas	Aumentar em 20% a quantidade das vendas	Oferecer aos clientes os novos destinos oferecidos pelas companhias aéreas
	Aumentar a participação no mercado			Criar novos pacotes para destinos nacionais e internacionais
Clientes	Satisfação do cliente	% de clientes satisfeitos	Aumentar em 15% a satisfação	Proporcionar uma maior rapidez no atendimento
	Fidelização do cliente	% de reincidência de compra	Aumentar em 40% a reincidência de compra	Contatar os clientes quando houver promoções
	Captar novos clientes	% de cadastro de clientes no banco de dados	Aumento de 15% no número de clientes cadastrados	Intensificar a participação em redes sociais e investimento em propaganda
Processos internos	Reduzir os erros na emissão de passagens	% de passagens erradas	Reduzir em 90% as passagens emitidas erradas	Implementar uma segunda tela ao computador, que permita o cliente checar os dados
	Melhor o atendimento ao cliente	Qualidade do atendimento	Melhorar a qualidade no atendimento	Atendimento durante fins de semana e feriados
Aprendizado e Crescimento	Melhorar a relação entre os funcionários	Clima organizacional	Melhorar o clima organizacional	Realização de dinâmicas de grupo com acompanhamento do psicólogo
	Maior motivação dos funcionários	Produtividade	Aumentar a produtividade	Maior reconhecimento do trabalho realizado através de prêmios

Fonte: Autores (2022)

Como esta ferramenta também foi elaborada com base nos desejos de metas expressas pelo sócio fundador, durante a entrevista, principalmente no que se refere às perspectivas financeira e processos internos, pode ser útil que os gestores negociem o desempenho almejado com sua equipe. Isso permitirá que a transparência na gestão e que a colaboração entre todos os funcionários reflita nos resultados.

5. CONCLUSÃO

A análise do ambiente em que as organizações estão inseridas, independentemente do ramo em que atuam, é incontestavelmente importante para sua prosperidade. Além disso, é fundamental que as empresas sejam capazes de elaborar um planejamento estratégico amplo e sustentável que, quando bem executado, resultará na criação de vantagens competitivas para organização e sua permanência no mercado, gerando valor.

A empresa já é uma empresa consolidada no ramo de turismo em Natal/RN, mas ainda se configura como uma organização que apenas reage aos estímulos externos, devido à falta de planejamento estratégico. Assim, o uso da ferramenta SWOT serviu de suporte para a definição de estratégias e metas que impulsionassem seu diferencial em relação aos concorrentes, minimizasse os pontos fracos e priorizasse as oportunidades, combatendo as ameaças. E com o *balanced scorecard* foram estabelecidos indicadores, que permitiram medir o desempenho organizacional frente aos objetivos traçados, guiando a organização para atingir os resultados almejados.

6. REFERÊNCIAS

- ALVES, R. C.; ANTONIALLI, L. M., LOPES, H. E. G.; SOUKI, G. Q.; REIS NETO, M. T.** Estratégias “construídas” nas micro e pequenas empresas: Um estudo no mercado central de belo horizonte. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 7, n. 3, p. 3–18, 2013.
- BAUMANN, Renato** (Org.). *O Brasil e a economia global*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BRASIL, V. S.** Canais de distribuição no turismo: uma análise das variáveis determinantes do uso de canais interpessoais e da internet na compra de passagens aéreas. *Turismo em Análise*, v. 19, n. 1, p. 43-63, 2008.
- COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. A. F.** A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte. In: VI Congresso Brasileiro de Custos. Anais... São Paulo, 29 de junho a 2 de julho de 1999.
- CIELO** (2020). Boletim Cielo Exclusivo – Impacto do COVID-19 no varejo brasileiro. Disponível em: <https://www.cielo.com.br/boletim-cielo-varejo/>. Acesso em 21 de julho de 2020
- DYSON, R. G.** Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*. v. 152, p. 631-640, 2004.
- EMIS.** Covid-19 impact brief. Brazil Tourism & Leisure Sector. EMIS Insights Industry Report, Maio/20, p. 1-5, 2020.
- GALAS, E. S.; FORTE, S. H. A. C.** Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard: estudo de caso em uma instituição pública. *Revista de administração Mackenzie*, ano 6, n. 2, p. 87-111, 2005.
- HACKBARTH, G.; KETTINGER, W. J.** Building an E-Business Strategy. *Information Systems Management*, v. 17, n. 3, p. 78–93, 2000.
- IP, Y. K.; KOO, L. C.** BSQ strategic formulation framework. *Managerial Auditing Journal*, v. 19, n. 4, p. 533–543, 2004.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A.** *Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- KOTLER, P.** *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. New Jersey: Prentice-Hall. 1988.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.** *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil. 1993.
- MAÇÃES, M. A. R.** *Da gestão tradicional à gestão contemporânea*. São Paulo: Actual editora, 2017.
- MARTINS, R. A.** Abordagens quantitativa e qualitativa. In: MIGUEL, P. A. C. *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2010. p. 45–61.
- MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, H. P.** *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo: Harbra Ltda. 1986.
- MELLO, J.; MARTINS, W. L. D. S.; VAZ, C. R.; FRANCISCO, A. C. D.; SELIG, P. M.** Gestão da inovação em organizações: Um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte no segmento metalúrgico na cidade de Curitiba-PR. *Holos*, v. 3, n. 38. <https://doi.org/10.15628/holos.2013.1350>
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.** *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, J.** et al. *O processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

- OLIVEIRA, D. P. R.** Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 20.ed. São Paulo: Atlas. 2004.
- OLIVEIRA, D. P. R.** Uma contribuição ao estudo dos instrumentos facilitadores da operacionalização do planejamento estratégico nas organizações. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP, 1986.
- PALUDO, A.** Administração Pública: Teoria e Mais de 700 Questões. 3 ed. Brasil: Elsevier, 2013.
- PARASURAMAN, A.; COLBY, C.** Techno-ready Marketing: how and why your customers adopt technology. New York: The Free Press. 2001.
- PRADO, Lauro Jorge.** Guia Balanced Scorecard. 1. ed. Jaguariariva: LJP e e-Zine, 2002.
- QUESADO, P.; GUZMÁN, B. A.; RODRIGUES, L. L.** Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. Intangible Capital, v. 14, n. 1, p. 186-201, 2018.
- RODRIGUES, A. C. F.; CAMACHO, J. M. S.** O impacto da pandemia provocada pela COVID-19 na estratégia empresarial numa PME: um estudo de caso. E³ –Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP, v. 7, n. 2, p. 90–108, 2021
- SANTOS, A. R.** Metodologia científica: a construção do conhecimento. 5.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- SOBANSKI, A. R.** Implementação de estratégias: estudo exploratório de alguns fatores críticos. Dissertação (Mestrado). São Paulo, FEA-USP, 1995.
- SOUZA, M. C. A., BACIC, M. J.** A importância do planejamento estratégico para redução do desperdício potencial. In: SEMINÁRIO —GERENCIAMENTO VERSUS DESPERDÍCIO. Anais... São Paulo: Instituto de Engenharia de São Paulo, novembro de 1995. p. 33-44.
- TOMÉ, L. M.** Setor de Turismo: Impactos da pandemia. Caderno Setorial ETENE, ano 5, nº 122, p. 1-8, 2020.