

**Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade**

## **ANÁLISE SWOT EM UMA LOJA DE TINTAS DE SANTA MARIA - RS**

### **SWOT ANALYSIS IN THE PAINTS SHOP OF SANTA MARIA - RS**

Lilian Coradini Cerezer, Adriele Carine Menezes Denardin, Rodrigo Cortez Mazzardo, Aduani Aita Fazul, Emanuele Dellamea Rizzetti e Flaviani Souto Bolzan Medeiros

#### **RESUMO**

Com um mercado cada vez mais competitivo, torna-se necessário para as empresas saberem como estão atuando no mercado, qual o seu posicionamento e como agir perante as mudanças que ocorrem tanto através das tecnologias quanto as novas configurações de organizações. Por isso, a análise do ambiente é importante para todos os tipos de organizações. Nesse sentido, o presente artigo tem como objetivo identificar as potencialidades de uma empresa do ramo de comércio de tintas de Santa Maria - RS através da análise da matriz SWOT. Para isso, adotou uma pesquisa qualitativa, do tipo descritiva, sendo realizada por meio de um estudo de caso. Os principais resultados obtidos apontam os pontos positivos da empresa são o atendimento rápido e personalizado, alta qualidade dos produtos vendidos e a tendência do aumento da demanda de clientes. Já para os pontos negativos contatou-se a pouca divulgação da loja em meios de comunicação, os elevados preços dos produtos comparados com os concorrentes, a alta quantidade de produtos substitutos no mercado e a falta da qualificação dos funcionários.

**Palavras-chave:** análise SWOT, ambiente interno, ambiente externo.

#### **ABSTRACT**

With an increasingly competitive market, it is necessary for companies to know how they are acting in the market, what is your position and how can I respond to the changes that occur both through technologies as the new settings of organizations. Therefore, the environmental analysis is important for all types of organizations. In this sense, this article aims to identify the potential of a company in the business of trading of Santa Maria paints - RS by analyzing the SWOT matrix. To this end, adopted a qualitative, descriptive, being carried out through a case study. The main results show the strengths of the company are quick and personalized service, high quality of products sold and the trend of increased customer demand. As for the negatives is contacted to release little store in the media, the high prices of products compared to competitors, the high amount of substitute products in the market and the lack of qualifications of employees.

**Keywords:** SWOT analysis, internal environment, external environment.

## 1 INTRODUÇÃO

Com um mercado cada vez mais competitivo torna-se necessário que as empresas tenham conhecimento de como estão atuando, qual o seu posicionamento e como agir perante as mudanças que ocorrem tanto pela inserção de tecnologias como pelas novas configurações do próprio negócio. Por isso, a análise do ambiente é importante para todos os tipos de organizações, independentemente de seu ramo de atividade, inclusive, para aquelas sem fins lucrativos.

Nesse sentido, Kotler e Keller (2006) afirmam que os principais objetivos da avaliação ambiental são: reconhecer novas oportunidades e pontos fortes para poder desenvolver e lucrar por meio destes e usar esta análise para determinar a atratividade e a probabilidade de sucesso de uma oportunidade; e a identificação das ameaças e pontos fracos que podem afetar sua capacidade de obter lucros por ser uma tendência desfavorável à organização; estas podem ser classificadas pela gravidade e probabilidade de ocorrência.

Para isso, pode-se utilizar a análise SWOT que segundo Machado (2005) fornece uma orientação estratégica bastante significativa, ao permitir: (a) eliminar pontos fracos nas áreas pelas quais a empresa enfrenta ameaças graves da concorrência e tendências desfavoráveis perante o negócio; (b) compreender oportunidades descobertas a partir de seus pontos fortes; (c) corrigir pontos fracos nas áreas em que a organização vislumbra oportunidades potenciais; (d) monitorar áreas onde a organização possui pontos fortes a fim de não ser surpreendida futuramente por possíveis riscos e incertezas.

Para Codiolli (2001), o método SWOT nada mais é do que uma abreviatura de quatro focos de análise que leva em consideração os êxitos (objetivos alcançados, aspectos fortes, benefícios, satisfação), as deficiências (dificuldades, fracassos, aspectos fracos, descontentamento); potenciais (capacidades sem explorar, ideias de melhoramento) e os obstáculos (contexto adverso, oposição, resistências contra mudança).

Além disso, Kotler (1999) preconiza que “todas as organizações apresentam pontos fortes e fracos”, isto é, deve-se levar em consideração a importância da visão prospectiva acerca da consciência avaliativa com o cenário externo vislumbrando as fraquezas que poderão vir do meio externo ao sistema produtivo, sendo este fato considerado uma essencialidade para a estratégia de atuação diante do mercado e para estabelecer planos para o futuro. Conforme Costa (2004), as características internas da organização são formadas pelos pontos fortes, fracos e a melhorar. Esses fatores podem ser o diferencial ou o ponto de desvantagem da empresa para com os seus clientes. Desta maneira, Boone e Kurts (1998) definem que com a análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, a empresa facilita o seu processo de alcance dos objetivos.

Diante do exposto, este artigo tem como objetivo identificar as potencialidades de uma empresa do ramo de comércio de tintas de Santa Maria - RS através da análise da matriz SWOT. O presente trabalho justifica-se pela importância que a análise SWOT pode ter para uma organização. Através de uma análise minuciosa do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças) é possível identificar quais são os fatores que poderão afetar o desempenho organizacional.

Além disso, podem ser descritos e analisados as principais causas que estão influenciando o baixo rendimento para que possam ser corrigidas posteriormente. Ou até mesmo os pontos de maior destaque que a empresa possui, sendo os mesmos potencializados para alavancar ainda mais o crescimento. No caso da presente pesquisa foi realizada a análise SWOT em uma empresa de tintas localizada em Santa Maria – RS, a fim de identificar as possíveis áreas de crescimento e aquelas que necessitam receber uma maior atenção por parte dos gestores, podendo assim, tornar a empresa em questão mais competitiva.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para melhor entendimento do tratado neste artigo, o embasamento teórico da pesquisa contempla tópicos como a análise SWOT desmembrada nos seguintes itens: análise do ambiente interno – forças e fraquezas e análise do ambiente externo – oportunidades e ameaças todos a seguir descritos.

### 2.1 ANÁLISE SWOT

Elaborada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School, a análise SWOT tem como propósito verificar e posicionar a condição estratégica de determinada empresa no ambiente em que atua (MCCREADIE, 2008). Sob esse enfoque, Daychoum (2007) define a SWOT como ferramenta imprescindível para se achar a posição estratégica da empresa analisada no ambiente.

Por isso, se faz necessária dentro da organização, mostrando quais os pontos fortes e fracos (dimensionando os pontos que devem ser explorados e os que devem ser corrigidos) e quais as oportunidades e ameaças que o mercado em que atua oferece (possibilitando a tomada de decisão para novas investidas ou para defesas de possíveis ameaças). A matriz SWOT é dividida em quatro variáveis que servem para estipular o quão competitiva é a empresa frente as suas concorrentes conforme se visualiza na Figura 1.

Figura 1 - Análise SWOT



Fonte: Adaptado de Silva (2009).

Verifica-se na Figura 1 que as variáveis visualizadas na matriz representam o ambiente interno – *strengths* e *weaknesses* (forças e fraquezas) – e o ambiente externo contemplando *opportunities* e *threats* (oportunidades e ameaças). Oliveira (2001) explica que os pontos internos têm por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, enquanto que os pontos externos têm como objetivo de estudar a relação existente entre a empresa e o ambiente em termos de oportunidades e ameaças. Dessa forma, pode oferecer oportunidades e ameaças de forma que a empresa procure aproveitar as oportunidades, bem como procurar amortecer ou absorver as ameaças ou adaptar-se a eles (OLIVEIRA, 2001).

Com isso, é possível identificar os supostos caminhos a seguir. Por este motivo a SWOT é bastante usada no planejamento estratégico das organizações. Colaborando com o pensamento, Mccreadie (2008) usa esta análise como um item de comparação entre empresas.

Já Martins (2006) utiliza a análise SWOT como uma prática comum do planejamento estratégico e do marketing, pois com os estudos de todas as variáveis das empresas, pode-se explorar o caminho que trará maior rentabilidade.

## 2.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO – FORÇAS E FRAQUEZAS

A empresa deve conhecer suas virtudes e suas delimitações, por isso, uma análise interna se faz necessária frequentemente. Esta análise é uma maneira de se ganhar vantagem competitiva, pois o conhecimento interno proporciona o conhecimento das ações a serem tomadas. A interação do ambiente interno com o ambiente externo traz um demonstrativo dos níveis de qualificação da empresa e aponta seus índices de competitividade perante o mercado. A análise dos dados pesquisados bem como o destaque dos pontos relevantes indica os pontos que serão decisivos para o desenvolvimento de uma estratégia que busca o desenvolvimento da empresa analisada (ANDRADE et al., 2009).

Dividindo-se o ambiente interno, chegam-se as forças e fraquezas onde Rezende (2008) define forças como as variáveis controláveis que geram as condições favoráveis da organização para com o seu ambiente. Já as fraquezas são os fatores negativos da empresa para com os seus produtos ou serviços (MARTINS, 2007). Deste modo, a seguir, no Quadro 1 são exibidas as análises do ambiente interno e externo.

Quadro 1 - Análise interna e externa

POTENCIAIS PONTOS FORTES	POTENCIAIS PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança de mercado</li> <li>• Produtos de alta qualidade</li> <li>• Estrutura de custos baixos</li> <li>• Cultura organizacional forte</li> <li>• Elevada autonomia financeira</li> <li>• Forte pesquisa e desenvolvimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada quantidade de estoques</li> <li>• Alta rotatividade de funcionários</li> <li>• Imagem de marca fraca</li> <li>• Falta de qualidade dos administradores</li> <li>• Dificuldade na obtenção de financiamento</li> <li>• Excesso de capacidade produtiva</li> </ul>
POTENCIAIS OPORTUNIDADES	POTENCIAIS AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falência de concorrentes</li> <li>• Desaparecimento de barreiras à entrada</li> <li>• Mudanças nos hábitos de consumo</li> <li>• Expansão da economia</li> <li>• Mudança da legislação ou regime político</li> <li>• Aparecimento de novas tecnologias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saturação do mercado</li> <li>• Ameaça de takeover</li> <li>• Reduzida taxa de crescimento do setor</li> <li>• Entrada de concorrentes estrangeiros</li> <li>• Taxa de câmbio desfavorável</li> <li>• Taxa de juros alta</li> </ul>

Fonte: Sobral e Peci (2013, p. 215).

Percebe-se no Quadro 1 que as forças são as virtudes da empresa e, conseqüentemente, o seu diferencial para as demais concorrentes, então esses pontos fortes devem ser bastante explorados para que a empresa ganhe destaque no mercado. Já as fraquezas que atrapalham o desempenho devem ser superadas para que não acarretem no fechamento da empresa (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2007).

No momento em que os pontos fortes de uma organização nivelados com os elementos críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa conseguirá ser competitiva por um longo prazo (RODRIGUES et al., 2005).

## 2.3 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO – OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Segundo Cobra (2003), o ambiente externo envolve uma análise das forças macro ambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e dos fatores micro ambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores). Procura identificar duas coisas: oportunidades e ameaças. Com isso, percebe-se que este ambiente analisa as forças do macro ambiente, sendo estas as demográficas, econômicas tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais (COBRA, 2003).

O ambiente externo mostra as variáveis não controladas pela organização. Significa as oportunidades e ameaças do plano estratégico da empresa (DAYCHOUM, 2007). O gestor da empresa deve considerar os fatores e externos, pois eles são relevantes e podem mudar o curso da organização, podem atribuir ameaças e oportunidades.

Para Calaes (2006), as oportunidades são momentos, fenômenos ou tendências de fora da organização, ou seja, externos, que podem ajudar no crescimento ou consolidação da empresa, ou simplesmente no alcance de uma meta. Para os mesmos autores as ameaças são fenômenos externos que atrapalham esses objetivos. Essas forças podem contribuir de forma negativa no andamento dos negócios. E para isso não acontece os gestores/diretores devem observá-las e evitá-las.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Partindo do objetivo de identificar as potencialidades de uma empresa do ramo de comércio de tintas de Santa Maria - RS através da análise da matriz SWOT adotou-se uma pesquisa qualitativa quanto à natureza, do tipo descritiva quanto aos objetivos, por meio de um estudo de caso e bibliográfica no que tange aos procedimentos de coleta. Sendo assim, Silva e Menezes (2001) esclarecem que na pesquisa qualitativa existe um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não podem ser quantificados, concluindo que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são as bases para a obtenção dos resultados.

Complementarmente, Gonçalves e Meirelles (2004) afirmam que na pesquisa qualitativa as informações são de natureza interpretativa. Malhotra (2006, p. 154) diz que a “pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e, normalmente, aplica alguma forma da análise estatística”. Michel (2009), por sua vez, relata que a pesquisa qualitativa procura através das informações analisadas verificar os processos que mostram o como e o porquê das coisas.

Sobre a pesquisa descritiva o principal objetivo é a descrição de características de uma determinada população, fenômenos, ou ainda pode estabelecer relações entre variáveis (GIL, 2012). Appolinário (2011) acrescenta que na pesquisa descritiva o pesquisador deve se limitar a descrever o fenômeno observado, sem concluir de maneira precipitada acerca das variáveis analisadas. Acerca do estudo de caso, Araújo (2008) define como sendo aquele que possui uma abordagem metodológica de investigação adequada quando se busca explorar ou descrever os acontecimentos e contextos complexos, onde diversos fatores estão simultaneamente envolvidos. Sobre a pesquisa bibliográfica, esta pode ser entendida como um estudo estruturado com base em materiais publicados em diversas mídias acessíveis a todos os públicos. Ela fornece instrumentos analíticos para qualquer tipo de pesquisa (VERGARA, 2013). Além disso, o estudo bibliográfico busca identificar informações que possam ser subsídios para a definição de objetivos, que possam auxiliar na determinação do problema e definição dos tópicos do

referencial teórico. Essa forma de pesquisa consiste na leitura e elaboração do referencial teórico, ou seja, a revisão da bibliografia (MICHEL, 2009).

No que se refere ao plano de coleta dos dados foi elaborado um questionário contemplando questões referentes aos quatro elementos de análise contemplados na matriz SWOT. Em seguida, o mesmo foi enviado por email a um dos diretores da organização. A análise dos dados ocorreu da seguinte forma: com base nas respostas obtidas foi estruturado um quadro possibilitando diagnosticar a situação da organização aqui considerada para fins de estudo. Cabe frisar que a delimitação da pesquisa compreendeu a realidade de apenas uma empresa.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Pode-se dizer que a matriz SWOT tem papel fundamental na definição das estratégias e planos de ação, pois visa identificar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, levando em consideração o ambiente interno e externo. Além disso, a matriz SWOT tem o intuito de compreender fatores influenciadores e apresentar como eles podem afetar a iniciativa organizacional com base nas quatro variáveis, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A análise SWOT tem como propósito verificar e posicionar a condição estratégica da empresa no ambiente em que atua. Sendo assim, no Quadro 2 seguem expostos os resultados obtidos na empresa analisada no presente trabalho, no caso uma loja de tintas localizada na cidade de Santa Maria, no centro do Estado do Rio Grande do Sul.

Quadro 2 - Análise SWOT na empresa de tintas

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Atendimento rápido e personalizado;</li> <li>* Boa localização;</li> <li>* Variedade no mix de produtos;</li> <li>* Serviço de entrega gratuito;</li> <li>* Formas de pagamento: à vista, cartão, a prazo;</li> <li>* Qualidade dos produtos e serviços;</li> <li>* Comprometimento da equipe;</li> <li>* Marca consolidada dos produtos oferecidos;</li> <li>* Única loja da marca de tintas na cidade;</li> <li>* Descontos oferecidos;</li> <li>* Existe uma boa comunicação entre a empresa e os colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Necessita de uma melhor qualificação de seus profissionais;</li> <li>* Pouca divulgação da loja;</li> <li>* Falta de estacionamento;</li> <li>* Preço do produto.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ponto de ônibus em frente ao estabelecimento (aumentando o fluxo de pessoas que ali circulam, podendo atrair mais clientes);</li> <li>* Desenvolvimento da cidade através da construção civil;</li> <li>* Aumento da demanda pelo serviço (aumento do número de clientes);</li> <li>* Surgimento de novas tecnologias;</li> <li>* Abertura de vendas para novos mercados;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Concorrentes;</li> <li>* Produtos substitutos no mercado;</li> <li>* Diminuição da demanda, devido à crise econômica (retração da economia);</li> <li>* Possível retração da construção civil;</li> <li>* Flutuação do câmbio.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2015).

Conforme o Quadro 2 constatou-se como pontos fortes da empresa considerada para fins de estudo a boa localização, pois isso favorece o deslocamento das pessoas até a loja; uma variedade do mix de produtos, oferecendo assim opções aos clientes, um atendimento rápido e diferenciado, visto que um bom atendimento é de grande importância e mostra preocupação e cuidado por parte da empresa com seus clientes.

Isto se deve muito pelo fato da empresa ser familiar, o que colabora para o comprometimento dos envolvidos. Além disso, o serviço de entrega gratuito facilita para os clientes e oferece uma maior comodidade; e ainda oferece opções de pagamento e descontos que também se tornam atrativo aos clientes. Isso é possível porque na empresa todos os serviços são integrados. Okabe et al. (2014) destacam justamente essa importância dos setores estarem alinhados, pois isso permite o alcance dos objetivos almejados.

Com relação aos pontos fracos destaca-se como um item que merece atenção por parte dos gestores a questão da falta de divulgação da loja, o que acarreta no fato de muitos consumidores desconhecerem a sua existência. Além disso, a falta de estacionamento acaba atrapalhando e dificultando a vinda dos clientes até a loja.

O preço do produto, também afeta diretamente a empresa, pois acaba, em alguns momentos, impedindo que os clientes efetuem a compra. Cabe aqui destacar o que Shiraishi (2012) recomenda, no caso, que as empresas tenham uma orientação para o consumidor, ou seja, com ofertas, serviços e até mensagens direcionadas para os clientes de forma individual, cujo propósito é a sua fidelidade além de captar uma maior parcela em termos de seus gastos.

Com a mensuração dos pontos fracos e fortes, chega-se às oportunidades que a empresa possui, dentre elas destacam-se o surgimento de novas tecnologias e o desenvolvimento da cidade de Santa Maria – RS através da construção civil tornam-se potenciais chances da loja ampliar as suas vendas. Murphy (2002) lembra que os benefícios da tecnologia da informação podem ser tangíveis – aqueles que afetam diretamente os resultados da empresa, tais como: redução de custo e geração de lucros – e intangíveis os que causam melhorias de desempenho do negócio, mas não afetam diretamente no resultado da empresa, tais como informações gerenciais, segurança etc. Seja como for, o fato é que fazer uso das tecnologias é cada vez mais necessário para que a organização se mantenha competitiva em todos os sentidos (SANTOS; SANTOS, 2007).

Observou-se ainda a existência de uma parada de ônibus, o que acarreta com o aumento do fluxo de pessoas e, conseqüentemente, com o aumento das vendas. Referindo-se às ameaças nota-se uma grande quantidade de concorrentes na cidade de Santa Maria – RS, concorrentes estes identificados como loja de tintas e/ou loja de materiais de construção. Diante dessa forte concorrência, é preciso diferenciar-se. Kotler (1998) entende que a diferenciação pode ocorrer por meio de um posicionamento que incide em desenvolver tanto a oferta como a imagem da organização de maneira que a mesma se posicione de forma estratégica e diferenciada na mente dos seus clientes.

Além disso, verificou-se uma grande quantidade de produtos substitutos ou de marcas diferentes existentes no mercado sendo uma ameaça relevante tendo em vista a situação da economia nacional que pode ocasionar uma retração da construção civil. Sob esse enfoque, Alves et al. (2007) recomendam analisar cuidadosamente os produtos substitutos que mesmo competindo em menor intensidade com os concorrentes primários influencia na lucratividade da empresa no mercado e isso pode acarretar muitos problemas. E, por último, observa-se a flutuação do câmbio, pois a empresa depende da aquisição de um produto pronto e único, adquirido da marca específica.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se dizer que a matriz SWOT tem papel fundamental na definição das estratégias e planos de ação, pois visa identificar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, levando em consideração o ambiente interno e externo. O objetivo da realização da matriz SWOT é deixar claro para a organização suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças. Diante destas informações a empresa pode e deve utilizá-las para transformar suas fraquezas em forças e ameaças em oportunidades, procurando assim, obter vantagem competitiva.

Dessa forma, partindo do objetivo de identificar as potencialidades de uma empresa do ramo de comércio de tintas de Santa Maria - RS através da análise da matriz SWOT, constatou-se que os pontos positivos da empresa são o atendimento rápido e personalizado, alta qualidade dos produtos vendidos e a tendência do aumento da demanda de clientes. Já para os pontos negativos constatou-se a pouca divulgação da loja em meios de comunicação, os elevados preços dos produtos comparados com os concorrentes, a alta quantidade de produtos substitutos no mercado, e a falta da qualificação dos funcionários.

Através da análise percebe-se que a loja de tintas poderia investir no planejamento de marketing para divulgar a sua marca. Também poderia haver o planejamento para compras de grandes quantidades, a fim de conseguir produtos por preços menores, podendo, assim, fornecer descontos para os clientes. Por último, verifica-se a necessidade de uma qualificação dos funcionários. Como consequência do estudo pode-se efetuar a análise SWOT em outras empresas do mesmo ramo, a fim de comparar as possíveis variáveis em comum e confrontar os resultados, sugerindo as possíveis estratégias de melhorias.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, I.; REZENDE, S. O.; OLIVEIRA NETO, O. J. de; DREES, C., SANTANA, R. Aplicação do modelo e análise SWOT no diagnóstico estratégico de uma propriedade rural especializada em recria e engorda de bovinos de corte. **Revista Gestão, Inovação e Negócios**, n. 4, p. 22-39, 2007.
- ANDRADE, J. C. de; OLIVEIRA, V. M.; MOTA, H. C. M.; LOPES, E. de M.; FONTÃO, H. Aplicação da análise SWOT para identificar oportunidades para o desenvolvimento econômico e social. In: ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO, 9., São Paulo, 2009. **Anais...** São Paulo: EPG, 2009.
- APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção do conhecimento científico. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- ARAÚJO, C. **Estudo de caso**: métodos de investigação em educação. Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho, 2008.
- BOONE, L. E., KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- CALAES, G. D. **Planejamento estratégico, competitividade e sustentabilidade na indústria mineral**: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Cytel, 2006.
- COBRA, M. **Consultoria em marketing manual do consultor**. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.



CODIOLLI, S. **Enfoque participativo**: um processo de mudança: conceitos, instrumentos e aplicação prática. Porto Alegre: Genesis, 2001.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

DAYCHOUM, M. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**: a bíblia do marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MACHADO, R. T. M. **Estratégia e competitividade em organizações agroindustriais**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2005.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINS, L. **Marketing**: como se tornar um profissional de sucesso. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MARTINS, M. A. P. **Gestão educacional**: planejamento estratégico e marketing. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M. B.; ALMEIDA, J. R. de. **Análise do ambiente corporativo**: do caos organizado ao planejamento. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MCCREADIE, K. **A arte da guerra sun tzu**: uma interpretação em 52 ideias brilhantes. São Paulo: Globo, 2008.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MURPHY, T. **Achieving business value from technology**: a practical guide for today's executive. New Jersey: John Wiley & Sons, 2002.

OKABE, F. H. I.; OLIVEIRA, J. J. dos S. P. e; PAZINATO, M. S.; VITA, M. de A.; ALVES, U. F. A comunicação entre setores no ambiente organizacional. **Revista Perspectiva Científica**, v. 1, p. 1-15, 2014.

OLIVEIRA, L. F. S.; DINIZ, F. L. B. **Apostila do curso de manutenção centrada em confiabilidade**. Foz do Iguaçu: DNV Principia, abr. 2001.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para organizações: públicas e privadas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RODRIGUES, J. N.; CARDOSO, J. F.; NUNES, C.; EIRAS, R. **50 gurus para o século XXI**. Lisboa: Centro Atlântico, 2005.

SANTOS, L. A. C. dos; SANTOS, R. C. dos. Integração corporativa: um estudo de caso de uma empresa do setor elétrico brasileiro. **Informática Pública**, v. 8, n. 2, p. 83-96, 2007.

SHIRAIISHI, G. de F. (Org.). **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, L. L. **Análise SWOT**. 2009. Disponível em:  
<<http://pt.scribd.com/doc/158284048/Analise-SWOT#scribd>>. Acesso em: 03 nov. 2015.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.