

**ANÁLISE SWOT E SUAS FUNCIONALIDADES: o autoconhecimento da empresa e sua importância**

***SWOT ANALYSIS AND ITS FUNCTIONALITIES: the self-knowledge of the company and its importance***

Maykon Stanley Ribeiro Leite – mayko.stanley@gmail.com

Angelita Moutin Segoria Gasparotto – angelita.gasparotto@fatectq.edu.br

Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga (FATEC) – SP – Brasil

**DOI: 10.31510/infa.v15i2.450**

**RESUMO**

A Análise SWOT, começou a tomar forma em meados dos anos de 1960, sua funcionalidade principal é relacionar os ambientes internos e externos de uma empresa, descobrindo seus pontos fortes e fracos e os comparando com as oportunidades de mercado e as potenciais ameaças que podem atrapalhar a empresa durante seu desenvolvimento. Todo esse cenário criado por essa importante ferramenta da qualidade leva a alta gestão ter um controle amplo do sistema produtivo da empresa, pois ela consegue destacar onde a empresa está mais evoluída e onde ela ainda precisa evoluir, todavia ainda consegue captar boas oportunidades e manter a empresa alerta com as dificuldades que podem surgir durante sua atuação no mercado. Neste artigo todos esses aspectos vão ser estruturados e explicados, visando um entendimento melhor dessa ferramenta da qualidade, identificando sua estrutura, a relação que ela pode abordar entre os ambientes internos e externos, sua funcionalidade e vantagem. Todo esse material foi retirado de diversos trabalhos e pesquisas acadêmicas, e tornou possível a elaboração de uma estrutura robusta de resultados alcançados com essa ferramenta e uma conclusão do que se pode alcançar com a mesma.

**Palavras-chave:** Análise SWOT. Ferramenta da Qualidade. Ambiente interno e externo.

**ABSTRACT**

SWOT Analysis began to take shape in the mid-1960s, its main functionality is to relate the internal and external environments of a company, discovering its strengths and weaknesses and comparing them with market opportunities and potential threats that can disrupt the company during its development. All this scenario created by this important tool of quality leads the high management to have a broad control of the productive system of the company, because it can highlight where the company is more evolved and where it still needs to evolve, yet still manages to capture good opportunities and maintain the company is aware of the difficulties that may arise during its operation in the market. In this article all these aspects will be structured and explained, aiming at a better understanding of this quality tool, identifying its structure, the relation that it can address between internal and external environments, its functionality and advantage. All of this material was taken from a variety of

academic papers and research, and made possible the development of a robust structure of results achieved with this tool and a conclusion of what can be achieved with it.

**Keywords:** SWOT Analysis. Quality Tool. Internal and external environments.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas passam por um período de mudanças extremamente importante, a tecnologia vem se desenvolvendo em um nível acima do esperado, trazendo consigo diversas necessidades que precisam ser superadas imediatamente, e para sobreviver nesse mercado as empresas precisam fazer o uso correto de suas decisões estratégicas, ou seja, o envolvimento da alta gestão com os demais departamentos é de extrema importância. Juntando a isso é preciso destacar também o uso das ferramentas de qualidade que auxiliam na tomada de decisão, e uma delas será o tema abordado nesse artigo.

De acordo com Leite (2013), nos últimos 50 anos houve uma profunda mudança no meio produtivo, pois os clientes começaram a exigir mais das empresas, pois o mercado fornecedor é vasto e a variedade de escolha faz com que o cliente migre facilmente de fornecedor. Essa afirmação reforça a importância da alta gestão e a escolha correta das ferramentas da qualidade que serão usadas para à auxiliar.

Costa Filho (2011), complementa que as ferramentas da qualidade estão cada vez mais presentes no meio produtivo, pois suas aplicabilidades são extensas, fazendo com que o produto final chegue ao cliente da melhor maneira possível e com o menor índice de falhas.

“As Ferramentas de qualidade são técnicas que tem o propósito de medir, analisar e propor soluções para todos os problemas que possam aparecer e interferir no bom desempenho de todo o processo de trabalho” (LEITE, 2013 p.16).

São vários os modelos de ferramentas, e o artigo irá focar apenas na Análise SWOT também conhecida como Análise ou matriz FOFA.

A Análise SWOT é uma ferramenta estratégica da qualidade, criada em 1960 por Albert Humphrey, e composta por 4 áreas: 2 delas são forças e fraquezas e estão relacionadas ao ambiente interno e podem ser controladas pela empresa, as demais são oportunidades e ameaças, porém são de ambiente externo e devido a essa característica, não podem ser controladas pela empresa.

O artigo será realizado visando a importância da Análise SWOT para as empresas, seus objetivos e funcionalidades e alguns resultados alcançados com sua aplicação.

## 2 METODOLOGIA APLICADA

A metodologia aplicada na pesquisa foi de caráter teórico, escrito após muitas pesquisas bibliográficas, traz também algumas discussões a respeito dos resultados alcançados pelos autores em suas pesquisas e evidenciando o potencial que a ferramenta pode alcançar quando aplicadas de maneira correta em suas respectivas empresas ou negócios. O objetivo é mostrar através da ferramenta Análise SWOT, a quantidade de informações que podem ser retiradas dentro de uma empresa, e os benefícios que tais informações trariam para a alta gestão.

A capacidade da ferramenta em organizar as informações em uma única matriz, deixa em evidência os pontos positivos e negativos da empresa, mostrando com clareza onde o planejamento estratégico deve agir para evoluir os pontos negativos. Vale destacar também o conhecimento sobre o próprio estabelecimento que ela traz para o empreendedor, considerando o exemplo que será citado no artigo.

## 3 DEFINIÇÃO ANÁLISE SWOT

De acordo com Araújo et al. (2015), a Análise SWOT faz parte de um grupo com várias ferramentas estratégicas, porém ela se destaca por fazer uma integração entre os aspectos internos e externos da empresa, melhorando assim os planos de ação elaborados pela alta gestão.

Segundo Ribeiro Neto (2011, p.17), “nesta análise identificamos as Forças e Fraquezas da empresa, extrapolando então Oportunidades e Ameaças internas para a mesma”.

A Análise SWOT é importante para a empresa, pois visa à lucratividade, integrando identificação e satisfação do mercado, atendendo os clientes com mais satisfação que as concorrentes (ARAÚJO et al., 2015).

Ela é dividida em 4 partes:

- S - *STRENGTHS* (forças);
- W - *WEAKNESSES* (fraquezas);
- O - *OPORTUNITIES* (oportunidades);
- T - *THREATS* (ameaças).

### 3.1 Definição de *strenghts* (forças)

De acordo com Freitas (2012), as forças são características internas de uma empresa, que podem gerar vantagens sobre os seus concorrentes, por ser um diferencial, ou facilitar a busca pelos objetivos impostos.

Lima (2016), destaca que elas são pontos positivos, e precisam ser exploradas ao máximo, levando a empresa a alcançar sua missão e diminuir as suas fraquezas.

A seguir são apresentados exemplos de forças de uma empresa:

- Profissionais altamente treinados;
- Localização invejável;
- Equipamentos modernos;
- Alta Gestão e demais setores envolvidos na busca pelos objetivos.

### 3.2 Definição de *Weaknesses* (fraquezas)

A fraqueza também é uma característica interna da empresa, que precisa ser controlada e melhorada, pois ela coloca a empresa em situação de risco se comparada aos seus concorrentes, dificultando a busca pelos objetivos impostos (FREITAS, 2012).

Ela coloca a empresa em situação desconfortável, e precisa ser combatida sempre que identificada, evitando que a empresa perca sua competitividade no mercado (LIMA, 2016).

Destaca-se alguns exemplos de fraquezas dentro de uma empresa:

- Excesso de erros na produção;
- Salários defasados;
- Maquinário obsoleto;
- Liderança despreparada;
- Falta de planejamento.

### 3.3 Definição de *oportunitities* (oportunidades)

Nascimento (2009), destaca que a oportunidade é uma tendência, de um determinado momento, ou produto, que surge quando a empresa consegue lucrar atendendo as necessidades de determinados clientes, que não são supridas pelos seus competidores.

Segundo Lima (2016), as oportunidades são aspectos positivos e estão ligadas diretamente ao ambiente que a empresa se encontra ou pretende se instalar, sendo que não podem ser controladas pela entidade, mas estão relacionadas diretamente com as tomadas de decisão do planejamento estratégico.

Lima ainda destaca que elas podem relacionar os ambientes externos com os internos de maneira positiva, pois se bem extraída pela companhia pode gerar rentabilidade e visibilidade.

Alguns exemplos de oportunidades:

- Financiamento especial bancário;
- Vendas de produtos com determinada estação anual;
- Queda do dólar, permitindo a importação de matéria prima, ou de cursos específicos.

### **3.4 Definição de *Threats* (ameaças)**

Para Lima (2016, p.12), “as ameaças são aspectos externos que impactam diretamente a empresa e não podem ser controladas, elas podem prejudicar o desenvolvimento da organização e acarretar perda de posicionamento no mercado”.

Ainda, segundo o autor as ameaças podem trazer diversos problemas para a organização, diminuindo suas receitas e atividades.

Alguns exemplos de ameaças:

- Alta taxa de juros;
- Instabilidade política;
- Aumento dos combustíveis.

### **3.5 Matriz de análise SWOT**

Na Figura 1 é possível observar a Matriz da Análise SWOT, composta pelos aspectos internos, sendo eles: forças e fraquezas e os aspectos externos: oportunidades e ameaças.

Figura 1: Matriz SWOT

Matriz SWOT	Contribui para a estratégia da empresa	Dificulta a estratégia da empresa
Ambientes Internos	<p>S: Pontos fortes da empresa</p> <p>S</p>	<p>W: Pontos fracos da empresa</p> <p>W</p>
Ambientes Externos	<p>O: Oportunidades para a empresa</p> <p>O</p>	<p>T: Ameaças para a empresa</p> <p>T</p>

Fonte: Adaptado de Nakagawa (2011)

#### 4 ESTRATIFICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT

Segundo Silva (2007), quando a empresa resolve implantar a Análise SWOT, ela precisa fazer um levantamento de todos os pontos fortes da empresa, destacando sempre seu maior potencial, porém é preciso destacar em quais aspectos a empresa está deixando a desejar, indicando o ponto crítico principal.

Essa análise é comparada com as oportunidades existentes no mercado, e as ameaças que podem atingir a empresa, sendo:

- Ambiente Interno – Forças e Fraquezas;
- Ambiente Externo – Oportunidades e ameaças.

##### 4.1 Análise interna

O ambiente interno de uma empresa é composto por todos os pontos positivos que ela possui, sempre evidenciando o que mais se destaca. Já os pontos fracos são os ambientes que

de alguma forma atrasam o processo produtivo, ou que precisam de uma atualização, e sempre possuem um ponto crítico entre eles (SILVA, 2007).

## **4.2 Análise externa**

Para Moura (2014), o ambiente externo de uma empresa é aquele que os empreendedores não possuem domínio, sendo representado por variáveis incontroláveis, sendo elas, as oportunidades que podem causar situações favoráveis para as empresas que demonstram capacidades e pretendem usá-las, e as ameaças que podem causar situações desfavoráveis para a mesma, sendo que as empresas que não possuem capacidade de combatê-las podem estar sujeitas a entrarem em uma zona de risco.

## **4.3 Funcionalidade da análise SWOT**

Freitas (2012), descreve que a matriz da Análise SWOT deve ser elaborada com a participação da alta gestão, pois ela está ligada diretamente com as decisões relacionadas ao planejamento estratégico da empresa.

Todavia, Kloc (2012), destaca que existem diversos modelos que representam uma análise SWOT, porém sua forma de interpretação não difere muito um do outro, a ideia principal é relacionar as informações contidas nos quadros entre: forças com ameaças, forças com oportunidades, fraquezas com ameaças e fraquezas com oportunidades. Ainda, segundo a autora, a empresa define qual modelo pode ser usado para se chegar a um resultado específico.

O cruzamento de forças e ameaças pode resultar em investimentos, na modificação do ambiente de trabalho. Essa modificação tem como objetivo evoluir a força principal da empresa, buscando melhoria contínua, evoluindo produto e processo. Essa funcionalidade é importante, pois ela distancia a empresa de diversas ameaças, principalmente o concorrencial.

De acordo com Carvalho e Senna (2015), no cruzamento de forças e oportunidades, a empresa avalia como pode usufruir do seu estágio máximo de força, em relação às oportunidades de mercado, ou seja, ela precisa relacionar suas principais atividades ou forças, com as tendências que estão no mercado atual.

O cruzamento de oportunidades e fraquezas mostra onde o ambiente precisa ser modificado, evoluindo os processos que possam estar ocorrendo falhas com o objetivo de alcançar as tendências do mercado atual (TEIXEIRA, 2012).

O cruzamento de fraquezas e ameaças mostra o verdadeiro cenário que a empresa se encontra no momento, pois elas identificam situações críticas da empresa, mostrando se compensa continuar no mercado ou será preciso uma modificação profunda no seu interior, evitando uma possível falência.

#### 4.4 Exemplo de análise SWOT

Na Figura 2 é possível observar uma Análise SWOT realizada por Rodrigues (2015), para obter diagnósticos e recomendações para um salão de beleza, permitindo a identificação de índices maiores de pontos positivos, do que os negativos, mostrando que a ferramenta se torna muito útil na tomada de decisão organizacional.

**Figura 2: Matriz SWOT salão de beleza**

Matriz SWOT	Contribui para a estratégia da empresa	Dificulta a estratégia da empresa
<b>Ambiente Interno</b>	<b>S:</b> Pontos fortes da empresa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bom Atendimento;</li> <li>• Qualidade dos serviços;</li> <li>• Ambiente confortável;</li> <li>• Profissionais capacitados;</li> <li>• Boa comunicação;</li> <li>• Treinamentos rotineiros.</li> </ul>	<b>W:</b> Pontos fracos da empresa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de mapeamento e padronização de processos;</li> <li>• Falta de informatização;</li> <li>• Ausência de planejamento estratégico.</li> </ul>
<b>Ambiente Externo</b>	<b>O:</b> Oportunidades para a empresa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilização econômica;</li> <li>• Aumento do poder de compra;</li> <li>• Crescimento dos serviços;</li> <li>• Incorporação com a mulher no mercado de trabalho;</li> <li>• Novos Clientes;</li> </ul>	<b>T:</b> Ameaças para a empresa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tributação;</li> <li>• Direito do consumidor;</li> <li>• Legislação trabalhista;</li> <li>• Taxa de juros;</li> <li>• Concorrentes;</li> <li>• Técnicas e químicas caseiras.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Rodrigues (2015)



#### 4.4.1 Resultados alcançados com a aplicação no salão

Com os diagnósticos expostos pela matriz SWOT a autora, identificou onde a empresa precisava de uma atenção especial, e um exemplo disso seria a falta de mapeamento e padronização de processos, destacado como um ponto fraco pela análise. Evoluindo essa fraqueza a empresa poderia captar melhor as oportunidades expostas como: aumento do poder de compras, crescimento dos serviços e estabilidade econômica. Evitando assim as ameaças: o aumento da concorrência e a diminuição de técnicas e químicas caseiras.

### 5 RESULTADOS ALCANÇADOS

A Análise SWOT mostrou por meio de um exemplo que pode ser eficiente quando utilizada de maneira correta pela organização. Sua funcionalidade permite identificar riscos potenciais no mercado atuante da empresa, tanto no ambiente interno quanto no externo da empresa, fazendo com que a mesma crie um plano de ação através dos dados obtidos pela Matriz SWOT.

Para Kloc (2012), a Análise SWOT aplicada como ferramenta para gerenciamento de riscos de um projeto de TI, pode identificar os riscos levando em consideração o ambiente interno e externo, relacionando os pontos fracos e fortes, e se não forem gerenciados podem impactar na busca por resultados, deixando a equipe de gerenciamento de mãos atadas.

Já Freitas (2012), considerou que a Análise SWOT aplicada na gestão da Empresa Auto Sueco CO, pode diagnosticar pontos positivos e negativos em uma pesquisa realizada dentro do ambiente da organização, porém para o êxito da empresa em atender as necessidades dos seus clientes, é preciso um envolvimento da Alta Gestão com os demais setores da empresa, trabalhando em conjunto, ou seja, unidos na busca da missão estipulada.

Leite (2013), destaca que as ferramentas da qualidade são importantes em qualquer meio produtivo, porém como o tema base de sua pesquisa foi o mercado têxtil, a autora considerou que esse mercado precisa trabalhar visando uma melhoria contínua voltada a qualidade, pois trata-se de um mercado competitivo, com lançamentos diários de novas tendências e produtos.

Carvalho e Senna (2015), concluíram que a implementação de um planejamento estratégico voltado para a empresa do ramo farmacêutico, através do uso ferramentas da qualidade, trouxeram uma visão ampla de seu negócio, e um conhecimento amplo de seus

concorrentes, levando em consideração o mercado externo, e planos de ações voltados ao ambiente interno.

Todavia, Ribeiro Neto (2011), considerou que a Análise SWOT contribui para elaboração de uma boa estratégia competitiva, relacionando os ambientes internos e externos, e que a empresa estudada pode identificar suas forças, podendo assim trabalhar encima delas em busca de seus objetivos, em contrapartida a identificação dos pontos fracos, fez com que a empresa trabalhasse com planos de ações constantes em busca de suas anulações, fazendo com que a empresa evoluísse ainda mais.

## 6 CONCLUSÃO

A Análise SWOT mostrou que pode ser uma importante ferramenta da qualidade aplicada, pois todos os aspectos que ela aborda foram alcançados nos resultados, onde vários problemas chaves foram levantados e através de diferentes planos de ações foram combatidos. Porém é importante evidenciar o envolvimento de todos durante o planejamento estratégico, evitando que o levantamento de dados sobre a situação da empresa não venha a falhar, e deixar para trás informações importantes que precisam estar em evidência na matriz SWOT, identificando onde há a necessidade de evolução por parte da empresa. Pensando na questão do ambiente interno, os pontos fracos de várias empresas poderão evoluir, fazendo com que os pontos fortes se espalhem dentro das empresas às fortalecendo e tornando-as competitivas no mercado externo.

Então, a partir disso, pode-se dizer que este estudo atingiu o seu objetivo principal, pois identificou, com base na revisão bibliográfica, as funcionalidades e a importância da análise SWOT nas organizações, tendo sua importância comprovada com a demonstração de um estudo desenvolvido pelo autor Rodrigues no caso de um salão de beleza.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, J. C. et al. **ANÁLISE DE SWOT: uma ferramenta na criação de uma estratégia empresarial**, Lins, 2015. V Encontro Científico e Simpósio de Educação Salesiano, Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Faculdade de Lins, 2015. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2015/publicado/artigo0138.pdf>>. Acesso em 10/05/2018.

CARVALHO, C. P. de; SENNA, N. N. B. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. ESTUDO DE CASO NO MERCADO DE FARMÁCIA DE MANIPULAÇÃO**, Fortaleza, CE, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2015, XXXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção, 18 páginas. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_206\\_219\\_28437.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_206_219_28437.pdf)>. Acesso em: 30/06/2018.

COSTA FILHO, M. **AS FERRAMENTAS DE QUALIDADE NO PROCESSO PRODUTIVO COM ENFOQUE NO PROCESSO ENXUTO**, Conselheiro Lafaiete, 2011. Monografia apresentada à Faculdade Pitágoras como requisito para obtenção de título de MBA em Gestão da manutenção, produção e negócios do Instituto Superior De Tecnologia – ICAP, Conselheiro Lafaiete, 2011, 59 páginas. Disponível em: <[http://www.icap.com.br/biblioteca/180026010212\\_TCC\\_-\\_As\\_Ferramentas\\_de\\_Qualidadeno\\_Processo\\_Produtivo\\_com\\_enfoque\\_no\\_Processo\\_Enxuto.pdf](http://www.icap.com.br/biblioteca/180026010212_TCC_-_As_Ferramentas_de_Qualidadeno_Processo_Produtivo_com_enfoque_no_Processo_Enxuto.pdf)>. Acesso em: 07/09/2018.

FREITAS, M. da. S. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: aplicando uma Análise SWOT na empresa Auto Sueco CO**, Brasília, 2012. Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, Brasília D.F., 2012, 46 páginas. Disponível em: <[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/3904/1/2012\\_MarcosdaSilvaFreitas.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/3904/1/2012_MarcosdaSilvaFreitas.pdf)>. Acesso em: 28/06/2018.

KLOC, C. **ANÁLISE SWOT COMO FERRAMENTA PARA GERENCIAMENTO DE RISCOS EM PROJETO DE IT (Information Technology), COM FOCO NO SEGMENTO DE SEGUROS DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**, Curitiba, 2012. Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios – turma 2011, Curitiba, 2012, 75 páginas. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/39115/R%20-%20E%20-%20CAROLINA%20KLOC.pdf?sequence=2&isAllowed=y>>. Acesso em: 30/06/2018.

LEITE, H. C. R. **FERRAMENTAS DA QUALIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DO RAMO TÊXTIL**, Capivari, 2013. Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Graduação em Administração da FACECAP/CNEC Capivari, Capivari, 2013, 52 páginas. Disponível em: <<file:///C:/Users/CLIENTE/Downloads/ferramentas-da-qualidade-um-estudo-de-caso-em-empresa-do-ramo-textil.pdf>>. Acesso em: 28/06/2018.

LIMA, R. C. de. **ANÁLISE SWOT FERRAMENTA PARA TOMADA DE DECISÕES: Um Estudo de Caso na Cerâmica Soledade Ltda**, Campina Grande, 2016. Trabalho de Conclusão de Curso – TCC apresentado ao Departamento do Curso de Ciências Contábeis, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do Grau de Bacharel de Ciências Contábeis, Campina Grande, 2016, 18 páginas. Disponível em: <<http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/14869/3/TCC%20-%20RAFAEL%20CORREIA%20DE%20LIMA.pdf>>. Acesso em: 29/06/2018.

MOURA, F. D. F. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA FAZENDA DE CAMARÃO: O ESTUDO DE CASO NA EMPRESA FRUTOS DAGUA LTDA**, Natal,

2014. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do curso de graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, Natal, 2014, 42 páginas.

Disponível

em:

<[https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/985/1/FelipeDFM\\_Monografia.pdf](https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/985/1/FelipeDFM_Monografia.pdf)>.

Acesso em: 07/09/2018

**NAKAGAWA, M. FERRAMENTA: ANÁLISE SWOT (CLÁSSICO), ESTRATÉGIA E GESTÃO**, Movimento Empreenda, São Paulo, 2011, 3 páginas. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Analise-Swot.PDF](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF)>.

Acesso em: 29/06/2018.

**NASCIMENTO, R. C. L. do. O MARKETING DE RELACIONAMENTO NAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS**, Niterói, 2009. Apresentação de monografia ao Instituto A Vez do Mestre – Universidade Candido Mendes como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em Marketing, Niterói, 2009, 49 páginas. Disponível em: <[http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/n202915.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/n202915.pdf)>. Acesso em: 28/06/2018.

**RIBEIRO NETO, E. ANÁLISE SWOT – Planejamento Estratégico para Análise de Implantação e Formação de Equipe de Manutenção em uma Empresa de Segmento Industrial**, São João Del Rei, 2011. Monografia realizada para obtenção de Título de Especialista em MBA pela Faculdade Pitágoras, São João Del Rei, 2011. 33 páginas. Disponível em: <[http://www.icap.com.br/biblioteca/172349010212\\_FORMATADA.pdf](http://www.icap.com.br/biblioteca/172349010212_FORMATADA.pdf)>. Acesso em: 10/05/2018.

**RODRIGUES, F. T. R de. L. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: DIAGNÓSTICO E RECOMENDAÇÕES PARA UM SALÃO DE BELEZA**, Natal, 2015. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à coordenação do curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, em cumprimento às exigências legais como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, Natal, 2015, 49 páginas. Disponível em: <[https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/4027/1/FI%C3%A1viaTRLR\\_Monografia.pdf](https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/4027/1/FI%C3%A1viaTRLR_Monografia.pdf)>. Acesso em: 30/06/2018.

**SILVA, E. da. Planejamento Estratégico para a Empresa Facilvel Veículos LTDA**, Tijuca, 2007. Trabalho desenvolvido para o estágio Supervisionado do curso de Administração da Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI – CECIESA (Centro de Ciências Sociais Aplicadas) – GESTÃO – TIJUCAS, 2007. 66 páginas. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Elizangela%20da%20Silva.pdf>>. Acesso em: 10/05/2018

**TEIXEIRA, A. A. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – IMPACTO NA QUALIDADE E DESENVOLVIMENTO DA ORGANIZAÇÃO**, Rio de Janeiro, 2012. Apresentação de monografia à AVM Faculdade Integrada como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em Gestão Empresarial, Rio de Janeiro, 2012, 45 páginas. Disponível em: <[http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/K221864.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K221864.pdf)>. Acesso em: 30/06/2018.