

A Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo

Andréia Aparecida da Silva
andreiappower@hotmail.com
Unicastelo

NATALIA SALMONT DA SILVA
nataliasalmont@hotmail.com
Unicastelo

VALÉRIA DE ALMEIDA BARBOSA
valeriabarbosa.sp@hotmail.com
Unicastelo

MARCELO RABELO HENRIQUE
marcelo@mrhenriqueconsult.com.br
Unicastelo

JOSE ABEL BAPTISTA
abel_baptista@yahoo.com.br
Unicastelo

Resumo: Este artigo faz uma reflexão da Matriz SWOT como ferramenta estratégica, foi realizado um estudo de caso na Escola A em São Paulo, analisando as diferentes formas de utilização dessa ferramenta para obter um diferencial neste segmento. A matriz SWOT propõe que a empresa consiga ter uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno, e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, dessa forma com essa análise os gerentes conseguem elaborar estratégias para obter vantagem competitiva e melhor o desempenho organizacional. O estudo inicia-se com revisão de literatura sobre os conceitos da matriz SWOT, suas quatro variáveis (forças, fraqueza, oportunidades e ameaças, relacionadas ao ambiente interno e externo) e pesquisa de campo na Escola A. O objetivo deste estudo é demonstrar como escolas de idiomas utilizam a matriz SWOT como ferramenta estratégica para atender as novas exigências e obter a liderança de mercado, captação, satisfação e retenção de alunos, além de responder o problema: A utilização da Matriz SWOT como ferramenta estratégica permite que escolas de idiomas se mantenham competitivas no mercado? Pode-se verificar que os resultados obtidos no estudo de caso indicam que a SWOT traz bons resultados e permite à escola manter-se competitiva no segmento. O estudo também permitiu observar que para potencializar o desempenho da escola poderiam ser utilizadas outras ferramentas estratégicas.

Palavras Chave: Matriz SWOT - Ambiente Interno - Ambiente Externo - Estratégia - Escolas de Idiomas

1 INTRODUÇÃO

O estudo tem como tema a Utilização da Matriz SWOT como ferramenta estratégica, onde foi feito um estudo de caso em uma escola de idioma em São Paulo. No estudo será apresentado o conceito da matriz SWOT e suas quatro variáveis. É uma ferramenta usada para a realização de análise de ambiente e serve de base para planejamentos estratégicos e de gestão de uma organização. A SWOT serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua (MCCREADIE, 2008). Nota-se que a utilização de ferramentas estratégicas hoje é considerada um fator importante no crescimento e desenvolvimento organizacional.

Escolas de idiomas percebem que o mercado está cada vez mais competitivo e seus clientes mais exigentes, e por isso buscam diversas estratégias para manterem-se competitivas. Através da pesquisa de campo que foi realizada na Escola A, onde é demonstrado como a escola implementou a SWOT. Será apresentado também como ela é implantada e adaptada às exigências do mercado.

O objetivo geral deste estudo é demonstrar como uma escola de idioma utiliza o planejamento estratégico para atender as novas exigências e obter a liderança de mercado, captação, satisfação, retenção de alunos e rentabilidade.

O estudo apresenta os seguintes objetivos específicos:

- Descrever a estrutura da matriz SWOT dentro de uma escola de idioma levando em consideração suas quatro variáveis;
- Como são determinados os planos de ação para cada variável (Forças e Fraquezas, Oportunidades e Ameaças);
- Identificar e descrever o seu papel e a visão que ela possui acerca da sua importância;
- Identificar os pontos fracos e fortes dessa ferramenta estratégica dentro da escola.

Para a elaboração do referencial teórico deste estudo foi feita uma extensa pesquisa bibliográfica utilizando artigos, websites, livros, revistas e documentos diversos, também foi realizada uma pesquisa de campo em uma das escolas mais bem conceituadas de São Paulo, onde foram coletadas informações para aplicação da matriz SWOT.

2 SWOT: ANÁLISE DE PONTOS FORTES E FRACOS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicadas por inúmeros acadêmicos, a análise SWOT estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Através destas quatro variáveis, poderá fazer-se a inventariação das forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do meio em que a empresa atua. Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva no longo prazo (RODRIGUES, et al., 2005).

ANÁLISE SWOT

Na conquista do objectivo



Figura 1 – Matriz SWOT

Fonte: adaptado SILVA, 2009 (Acesso em 20 nov. 2010, às 14:30 h.).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização. Como é mostrado na figura acima.

É uma ferramenta usada para a realização de análise de ambiente e serve de base para planeamentos estratégicos e de gestão de uma organização. A SWOT serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua (MCCREADIE, 2008).

Para Martins (2006), a análise SWOT é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing, é algo relativamente trabalhoso de produzir, contudo a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios, afinal de contas, os cenários onde a empresa atua estão sempre mudando.

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão (DAYCHOUW, 2007).

A análise da Matriz SWOT é uma ferramenta essencial para uma organização, pois é através dela que a empresa consegue ter uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, dessa forma com essa análise os gerentes conseguem elaborar estratégias para obter vantagem competitiva e melhorar o desempenho organizacional.

Tabela 1 – Matriz SWOT

		Análise Externa	
Análise Interna		Oportunidades	Ameaças
Pontos Fortes		<p>Política de ação ofensiva ou</p> <p>Aproveitamento: área de domínio da empresa</p>	<p>Política de ação defensiva ou</p> <p>Enfrentamento: área de risco enfrentável</p>
		<p>Política de manutenção ou</p> <p>Melhoria: área de aproveitamento potencial</p>	<p>Política de saída ou</p> <p>Desativação: área de risco acentuado</p>
Pontos Fracos			

Fonte: adaptado CHIAVENATO e SAPIRO (2003, p.188).

Para a constatação de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças advêm sempre dos resultados de uma análise combinada, na qual as condições internas devem ser sobrepostas e confrontadas com as situações do ambiente de negócios da empresa (YANAZE, 2007).

A função da análise SWOT é compreender fatores influenciadores e apresentar como eles podem afetar a iniciativa organizacional, levando em consideração as quatro variáveis citadas (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), com base nas informações obtidas a empresa poderá elaborar novas estratégias.

2.1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO (FORÇAS E FRAQUEZAS)

Kotler (2000), cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas. Analisam-se as competências de marketing, financeiras, de fabricação e organizacionais e classifica cada fator como uma grande força, uma força, uma característica neutra, uma fraqueza ou uma grande fraqueza.

O gestor deve começar a pensar em termos do que a empresa pode fazer bem e onde estão suas deficiências. Forças e fraquezas existem por causa de recursos possuídos (ou não possuídos) pela empresa ou da natureza de seus relacionamentos entre a empresa e seus consumidores, empregados ou organizações exteriores (por exemplo, parceiros da cadeia de suprimentos, fornecedores, instituições financiadoras e órgãos do governo) (FERRELL e HARTLINE, 2009).

Chiavenato e Sapiro (2003), os critérios a serem avaliados no ambiente interno são: recursos financeiros, liderança e imagem de mercado, condicionamento competitivo que gera barreiras à entrada de novos competidores, tecnologia, vantagens de custo, propaganda, competência e inovação de produtos.

A análise do ambiente interno é importante, pois através dessa análise que a empresa consegue verificar quais são suas forças e fraquezas, assim podendo obter vantagem competitiva utilizando e potencializando suas forças para aumentar participação de mercado, elaborando estratégias para minimizar ou até mesmo eliminar suas fraquezas.

2.1.1 FORÇA

“Recursos e habilidades de que dispõe a organização para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças” (MATOS, MATOS, ALMEIDA, 2007, p.151).

De acordo com Rezende (2008), as forças ou pontos fortes da organização são as variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente. São características ou qualidades da organização, que podem influenciar positivamente o desempenho da organização. Os pontos fortes devem ser amplamente explorados pela organização.

Consideramos uma grande força da organização o know how da empresa na sua área de atuação. É fato importante dentro do ambiente competitivo diferencia a empresa de seus concorrentes e de eventuais novos entrantes. Soma-se a isto o rápido poder de mobilização operacional, o que permite que a empresa responda rapidamente às necessidades do mercado (PEREIRA, et al., 2002).

Para Martins (2007), são os aspectos mais positivos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios, devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico.

As forças são fatores internos positivos que a empresa tem total controle, e devem ser explorados ao máximo para que a empresa mantenha-se com um bom posicionamento de mercado e diminua suas fraquezas.

2.1.2 FRAQUEZAS

As fraquezas são consideradas deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas para evitar falência da organização (MATOS, MATOS, ALMEIDA, 2007).

Conforme Martins (2007), são aspectos mais negativos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios. Devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico.

Tabela 2 – Questões Potenciais a Considerar em Uma Análise SWOT

FORÇAS INTERNAS POTENCIAIS	FRAQUEZAS INTERNAS POTENCIAIS
<ul style="list-style-type: none"> • recursos financeiros abundantes • nome de marca bem conhecido • n° 1 do setor • economias de escala • tecnologia própria • processos patenteados • custos mais altos (matérias-primas ou processos) • imagem da companhia/produto/marca respeitada • talento gerencial elevado • melhor habilidade de marketing • produto de qualidade superior • alianças com outras empresas • boa capacidade de distribuição • empregados comprometidos 	<ul style="list-style-type: none"> • falta de orientação estratégica • recursos financeiros limitados • pouco investimento em pesquisa e desenvolvimento • linha de produtos muito limitada • distribuição limitada • custos mais baixos (matérias-primas ou processos) • produtos ou tecnologia desatualizados • problemas operacionais internos • problemas políticos internos • imagem de mercado fraca • pouca habilidade de marketing • alianças com empresas fracas • habilidades gerenciais limitadas • empregados mal treinados
OPORTUNIDADES EXTERNAS POTENCIAIS	AMEAÇAS EXTERNAS POTENCIAIS
<ul style="list-style-type: none"> • rápido crescimento do mercado • empresas rivais são complacentes • mudança nas necessidades/gestos do consumidor • abertura de mercados externos • revés de empresa rival • novas descobertas de produtos • boom econômico • desregulamentação governamental • nova tecnologia • mudanças demográficas • outras empresas buscam alianças • grande alteração de marca • queda nas vendas de produto substituto • mudança nos métodos de distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> • entrada de concorrentes estrangeiros • introdução de novos produtos substitutos • ciclo de vida do produto em declínio • mudança nas necessidades/gestos do consumidor • declínio da confiança do consumidor • empresas rivais adotam novas estratégias • maior regulamentação governamental • queda na atividade econômica • mudança na política do Banco Central • nova tecnologia • mudanças demográficas • barreiras no comercio exterior • fraco desempenho de empresa aliada • tumulto na politica internacional • enfraquecimento da taxa de cambio da moeda corrente

Fonte: adaptado FERRELL e HARTLINE (2009, p.134-135).

A fraqueza é uma condição interna da empresa totalmente desfavorável, deve ser observada constantemente, melhorada ou eliminada para futuramente não dificultar a competitividade da empresa.

Para obter um bom desempenho a organização deve trabalhar as quatro diretrizes citadas, as oportunidades e ameaças e seus pontos fortes e fracos, assim a empresa poderá alcançar seus objetivos e manter-se à liderança de mercado.

2.2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO (OPORTUNIDADES E AMEAÇAS)

Para a análise do ambiente externo deve-se avaliar por exemplo, a mudança de hábitos do consumidor, surgimentos de novos mercados, diversificação, entrada de novos concorrentes, produtos substitutos (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003).

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.

Oportunidades e ameaças existem fora da empresa, independente de forças e fraquezas. Oportunidades e ameaças ocorrem tipicamente dentro dos ambientes competitivo, do consumidor, econômico, político/legal, tecnológico e/ou sociocultural (FERRELL e HARTLINE, 2009).

Para Daychouw (2010) O ambiente externo pode representar oportunidades ou ameaças ao desenvolvimento do plano estratégico de qualquer organização.

A empresa deve estar atenta ao ambiente externo, pois ele influi diretamente nos fatores internos da organização. É de extrema importância porque através desta análise o gerente pode identificar oportunidades e ameaças e poderá desenvolver estratégias para tirar proveito das oportunidades e minimizar ou superar as ameaças da empresa.

2.2.1 OPORTUNIDADES

São situações, tendências ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem contribuir para a concretização dos objetivos estratégicos (CALLAES, BÔAS, GONZALES, 2006).

Para Martins (2007), oportunidades são aspectos mais positivos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. São fatores que não podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico.

As oportunidades para a organização são as variáveis externas e não controladas, que podem criar as condições favoráveis para a organização, desde que a mesma tenha condições ou interesse de utilizá-las (REZENDE, 2008).

Martins (2006) considera as oportunidades como chances que uma empresa tem para atender seus clientes, suprindo uma ou mais necessidades não satisfeitas pelo mercado, analisando as possibilidades de êxito do novo negócio. As oportunidades estão ligadas a lucratividade da empresa, pois podem ampliar sua receita.

As oportunidades refletem a realidade externa da empresa e devem ser observadas, pois elas influem tanto no ambiente externo quanto interno da organização. A oportunidade na maioria das vezes influi positivamente no ambiente interno. Oferecem para a empresa chances de lucratividade a partir da identificação de novos mercados e clientes, no entanto, é necessária a verificação das condições e viabilidade da organização para utilizar tais oportunidades como estratégia competitiva.

2.2.3 AMEAÇAS

As ameaças são situações ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem prejudicar a execução de objetivos estratégicos (CALLAES, BÔAS, GONZALES, 2006).

Ameaças são aspectos mais negativos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. São fatores que não podem ser controlados pela empresa e são relevantes para o planejamento estratégico (MARTINS, 2007).

Para Morais (2008), as ameaças são as forças externas que podem impactar no sucesso da empresa, tal como a competição, a capacidade operacional e o custo de aumentos dos bens.

De acordo com Martins (2007), ameaças: são atividades que podem levar a empresa para uma redução de receita ou até mesmo a seu desaparecimento. Estão ligadas aos concorrentes e novos cenários, desafiando a atual estratégia do empreendimento. Para evita-las devem ser analisados seus graus de possibilidade de ocorrerem e níveis de gravidade.

Ameaças são fatores do ambiente externo que impactam diretamente na empresa e não podem ser controlados, eles podem prejudicar seu desenvolvimento e acarretar em perda de posicionamento de mercado. Portanto, devem ser analisados no planejamento estratégico da empresa.

3 ESTUDO DE CASO

Para a elaboração do estudo de caso foi realizada pesquisa de campo em uma escola de idioma, a empresa será identificada como Escola A.

Histórico da Escola A: A empresa atua em São Paulo há 77 anos e ministra exclusivamente aulas de francês, não possui rede de franquias, é uma instituição sem fins lucrativos que goza de autonomia estatutária e financeira, sendo regida pela legislação local, porém, funcionam em estreita relação com a matriz com sede em Paris. É a única escola autorizada a aplicar e emitir certificados de nivelamento do idioma reconhecidos pela União Europeia. A escola possui diferencial de mercado utilizando métodos de ensino dinâmico, participativo e utilizando de materiais multimídia, e também a alta qualificação de seus

funcionários e professores, além de promover a cultura francesa através de diversificados eventos. A escola é emite certificados reconhecidos pelo ministério de educação da França.

4 RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DA MATRIZ SWOT

Através da matriz SWOT da empresa, podem ser determinadas as seguintes ações:

- Em relação às Oportunidades: Implantar ações de joint venture, ou seja, fazer fusões ou parcerias com outras empresas para além de divulgar a marca, atrair novos públicos e mercados mostrando a importância do falar francês e a cultura francesa, pode-se também identificar possibilidades de inserir novos produtos e serviços.
- Em relação às Ameaças: Atentar-se as condições econômicas que possam diminuir o poder aquisitivo do público alvo (classe A e B). Com relação à continuidade de projetos irá depender da contenção de custos para sejam reavaliados, conforme a atual gestão determinar. A empresa deve estar sempre informada em relação à política, relações exteriores, imagem da França e sua responsabilidade em propagar a cultura, evitando o desinteresse de seu público no aprendizado do idioma, assim, evitar que esse público migre para o aprendizado de outras línguas, ou seja, neste caso a Escola A perderia mercado para concorrência. A tomada de decisão deve ser feita sempre com base em uma boa pesquisa de mercado, através do resultado da pesquisa deve-se verificar se a atual localização das unidades está de acordo com o perfil de seus clientes.
- Em relação às Forças: A Escola A tem como maior diferencial o foco em um único idioma, assim tornando-se referência na formação da língua francesa. Outro ponto forte é estar a mais de 77 anos em São Paulo criando uma tradição e consequentemente atingindo alta credibilidade junto ao seu público, o que torna a Escola A uma marca fortemente reconhecida no mercado. A empresa possui um grande investimento na área técnica, pedagógica (qualidade na capacitação e formação de seus colaboradores) e eventos que divulgam a cultura francesa.
- Em relação às Fraquezas: A empresa deve evitar a troca de diretoria constante, para que os processos e projetos da empresa não sofram com a mudança de perfil de gestão. A definição de funções precisa ser elaborada e seguida à risca, para que nenhum funcionário seja sobrecarregado e outros deixem de executar tarefas necessárias, desta forma propiciando maior produtividade e rendimento de todos os departamentos, e assim elaborar um plano de carreira de acordo com as competências de cada colaborador. Foi observado que a infraestrutura da empresa esta passando por processos de melhoria com a implantação de novas tecnologias, assim eliminando fraquezas como telecomunicação, tecnologias ultrapassadas, melhoria do ambiente físico e atendimento de serviços prestados, com isso a organização visa maior retenção de seus alunos.

Com base nos dados coletados pode-se verificar que a matriz SWOT da Escola A apresenta os tópicos descritos na tabela abaixo:

Tabela 3 – Análise Matriz SWOT da Aliança Francesa São Paulo

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> - Explorar público alvo; - Aumentar as parcerias com empresas (públicas e privadas) e universidades; - Criar / alterar os produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não continuidade dos projetos; - Redução do poder aquisitivo das classes A e B; - Diminuição do prestígio da França; - Aumento da concorrência; - Tomadas de decisão sem análise de mercado; - A localização / estrutura das unidades.
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecimento da marca; - Tempo de existência; - Tradição e credibilidade; - Foco em um idioma; - Renovação técnica e pedagógica; - Diferencial cultural. 	<ul style="list-style-type: none"> - Descontinuidade de direção; - Falta de definição de papéis e responsabilidades; - Falta de plano de carreira; - Comunicação organizacional e institucional; - Estrutura e Infraestrutura, telecomunicação e telefonia, atendimento de serviços; - Retenção de alunos.

Fonte: elaborado através de informações coletadas na Aliança Francesa São Paulo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o estudo foi constatado através do referencial teórico 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. Na análise teórica nota-se que 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.

Para demonstrar a aplicação da matriz SWOT foi realizado estudo em uma escola de idioma em São Paulo, através de pesquisa de campo, onde foi feita uma análise de como ela utiliza essa ferramenta para obter competitividade e permanência no mercado. Foram apresentados os indicadores estratégicos para cada variável utilizadas dentro do segmento de ensino de idiomas.

Foi identificado que a Escola A utiliza a SWOT como ferramenta dentro de seu planejamento estratégico, de maneira a orientar todos os setores da escola e seus respectivos gestores, analisando pontos a serem melhorados e explorando seus pontos fortes. Através da utilização da SWOT foi possível elaborar um plano de ação, a fim de equilibrar e melhorar o desempenho da Escola A, na análise foi observado que a empresa consegue dessa forma melhorar seus processos internos, investimentos, relacionamento com clientes, fornecedores e

colaboradores, onde a empresa utiliza de suas forças e oportunidades para controlar suas fraquezas e minimizar as ameaças.

Com base nos resultados obtidos conclui-se que a utilização da matriz SWOT como ferramenta estratégica permite sim que escolas de idiomas se mantenham competitivas no mercado. Deve-se ainda destacar que a SWOT não é a única ferramenta para se obter vantagem competitiva, a empresa pode utilizar de outras estratégias para potencializar seu desempenho.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CALAES, Gilberto Dias.; VILLAS BÔAS, Roberto C; GONZALES, Arsenio. Planejamento Estratégico, Competitividade e Sustentabilidade na Indústria Mineral: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro. 1. ed. Rio de Janeiro: Cytel, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações. 1. ed. 13ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COBRA, Marcos. Consultoria em Marketing Manual do Consultor. 1. ed. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

DAYCHOUW, Merhi. 40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DAYCHOUW, Merhi. 40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

FERRELL, O. C.; HERTLINE, Michael D.. Estratégia de Marketing. Tradução All Tasks e Marlene Cohen. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

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

MARTINS, Leandro. Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MARTINS, Marcos Amâncio P. Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MCCREADIE, Karen. A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes: 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.

MORAIS, Múcio. A Análise S.W.O.T Aplicada Às Vendas Hoje!. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/vendas-artigos/a-analise-swot-aplicada-as-vendas-hoje-352133.html>>. Acesso em 15 mai. 2011, às 16:40 h.

PEREIRA, Fernando Flávio Pessoa. et al. A Prática da Gestão do Conhecimento em Empresas Públicas. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2002.

REZENDE, Denis Alcides. Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. 50 Gurus Para o Século XXI. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

SILVA, Luciano Luz. Análise SWOT. <<http://agenda-digital.blogspot.com/2009/07/matriz-de-analise-de-swot.html>>. Acesso em 20 nov. 2010, às 14:30 h.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.