

UM ESTUDO SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE VENDAS DE UMA EMPRESA DE MONTE CARMELO-MG

José Mateus Dos Santos¹
Mayara Abadia Delfino Dos Anjos²

RESUMO: Este artigo consiste em um estudo empírico, descrevendo uma empresa no ramo de produção de materiais e ferragens para à construção civil, localizada no município de Monte Carmelo-MG, ao qual objetivou se analisar todas as características do setor de planejamento estratégico de vendas, seus aspectos de funcionamento dentro da mesma. A parti desse estudo surgiu a possibilidade de propor recomendações, almejando aumentar a eficiência, dando ênfase na importância de ter um planejamento bem estruturado afim de manter a organização ativa competitivamente em cada situação empregada. É de suma e extrema importância ter um conhecimento aprofundado dos resultados desse setor é sua representatividade nos resultados gerais da empresa. Nessa organização estudada existia problemas que não possibilitava o uso total de seus recursos potenciais da capacidade de negócio. Destaca se duas questões primordiais ao qual estão listadas: ocorrência de falhas nos processos de vendas internas, em relação ao intermédio entre cliente e empresa por meio do vendedor, externamente também existe falha na relação e comunicação direta entre o profissional de vendas e o consumidor ativo; prazo de entrega de produtos vem causando transtornos para o empreendimento. Essas situações são responsáveis pela contraposição entre o tempo de compra e prazo de entrega de materiais. Além do mais não apenas tende a gerar prejuízos econômico mais perda de grandes consumidores, o que leva a organização a ter uma deficiência em seu planejamento estratégico e sua tomada de decisão com relação a vendas, requerendo investimentos tecnológicos e de natureza inovadora, com auto grau de segurança com a intenção de melhorar e aumentar consideravelmente seu planejamento e execução estratégica no departamento de vendas.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento Estratégico De Vendas; Crescimento Eficiente

ABSTRACT: This article is an empirical study describing a company in the field of materials and hardware production for construction, located in Monte Carmelo-MG, which aimed to analyze all the characteristics of the strategic sales planning sector, its aspects of functioning within it. From this study came the possibility of proposing recommendations, aiming to increase efficiency, emphasizing the importance of having a well-structured planning in order to keep the organization active competitively in each situation employed. It is extremely important to have a thorough knowledge of the results of this sector and its representativeness in the overall results of the company. In this studied organization there were problems that did not allow the full use of its potential resources of business capacity. Two key issues to which are listed are: failure of internal sales processes, in relation to the intermediary between

¹ Graduando em Administração pela UNIFUCAMP. E-mail: josemateusfucamp@gmail.com

² Orientadora desse trabalho. Mestre em Tecnologias, Comunicação e Educação. E-mail: mayaradelfino@hotmail.com

customer and company through the seller, externally there is also a failure in the relationship and direct communication between the sales professional and the active consumer. ; Product delivery time has been causing inconvenience to the venture. These situations are responsible for the tradeoff between purchase time and delivery time of materials. Moreover, it tends not only to generate economic losses but also the loss of large consumers, leading the organization to have a deficiency in its strategic planning and sales decision making, requiring technological and innovative investments, with self-degree. with the intention of significantly improving and increasing its strategic planning and execution in the sales department.

KEYWORDS: Strategic Sales Planning; Efficient Growth

1INTRODUÇÃO

Este artigo apresenta os resultados de um estudo de caso realizado em uma empresa em monte carmelo minas gerais , no período de 25/02/2019 a30/06/2019, sobre o Planejamento estratégico e suas aplicações, análisedas práticas, tendo em vista a conformidadepara dar continuidade em seus processos visando aperfeiçoar e melhorar as atividades econômicas contidas na elaboração e execução levando em consideração termos de evolução e falhas no ciclo empresarial.

Este estudo de caso foi realizado durante a disciplina de estágio supervisionado, obrigatória para a conclusão do curso de administração é de extrema importância para praticas de aprendizados, interagindo com as atividades e ciclos organizacionais vivenciadas no dia a dia.

Objetivando sempre dar ênfasesnas metas organizacionais estabelecidas em seu plano de negócio para condicionar mais inovações processuaisno empreendimento, atendendo asmetas e objetivos sem alterar por completo sua estrutura e sim modelando em conjunto às melhorias identificadas por meio das falhas que ocorrem e as que seriam prováveisde acontecer em meio à prática do plano.O propósito é inibir ações falháveis que venha a surgir futuramente ou que possa tornar-se repetitiva, que passa despercebida dentro e fora da organização.

A principal justificativa da pesquisa foi demonstrar uma falha encontrada no processo de execução do planejamento estratégico na empresaque visivelmente encontra deficiências ao ser executado, existe uma falha em dois departamentos da organização no setor de recursos humanos e vendas. Espera-se que o planejamento estratégico seja atingido, o mais próximo

possível do que foi projetada para ser realizado, trabalhar falhas em processos, visando adaptar possíveis melhorias às projeções futuras da organização para alcançar os objetivos e metas da empresa inibindo todos os erros que ocorrem nos planos distribuídos para cada departamento.

É de extrema importância para a organização em termos de planejamento estratégico, ao qual se observa que a empresa é carente sobre informações de como planejar as operações internas e externas, é essencial que a empresa tenha um planejamento estratégico, bem elaborado e executado, livre de possíveis falhas que surgem em determinados ciclos.

O objetivo desse estudo é averiguar se o planejamento estratégico da organização está sendo executado razoavelmente, visando melhorar o processo contínuo da empresa dando ênfase nas falhas encontradas para desenvolver uma solução viável que proporcione a empresa a evoluir continuamente e excluindo processos e excursões prejudiciais para atingir todas as metas estabelecidas.

A partir de uma pesquisa feita na empresa que proporcione o levantamento dos pontos positivos e negativos, que seja possível identificar aperfeiçoamentos em aplicação e execução do plano estratégico feito pela organização, para minimizar deficiências na elaboração e determinação das atividades transformando falhas em situação favoráveis, com soluções próprias a cada situação organizacional.

O método de pesquisa adotado será estudo empírico e bibliográfico de caráter descritivo. Por meio de um estudo empírico e bibliográfico acompanhando as práticas diárias corporativas com o objetivo de identificar, melhorar estratégias traçadas pela empresa para atingir os objetivos e metas sempre com destaque no planejamento e implantação das estratégias projetadas que dificilmente são livres de falhas em sua contínua excursão.

Uma limitação é que a empresa não fornece todos os dados necessários para um melhor entendimento. Mas com o auxílio bibliográfico e um estudo feito dentro da corporação, possibilitará que a limitação seja compensada no contexto de dados oferecidos com restrição ou falta de informação viável.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: o capítulo 1 apresenta a introdução; o capítulo 2 apresenta o referencial teórico incluindo os principais conceitos utilizados na análise dos resultados; o capítulo 3 apresenta pesquisas e resultados; o capítulo 4 apresenta as soluções para situação encontrada; o capítulo 5 apresenta considerações finais; o capítulo 6

apresenta as sugestões para empresa; por fim o capítulo 7 apresenta as sugestões e recomendações à academia.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta um estudo e aprofundamento a respeito do planejamento estratégico e seus processos de aplicação prática dentro e fora das organizações para ampliação e obtenção de novos mercados dando continuidade as diretrizes da empresa para atingir suas metas e objetivos.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003) O planejamento estratégico é um ato de pensar e fazer planos de uma maneira bem elaborada considerando diversas variáveis que venha a surgir com sua aplicação prática dentro da organização. É uma área do planejamento empresarial, que facilita a gestão de uma empresa para contribuir para atingir suas metas em relação a alcançar mercados cada vez mais concorridos e disputados constantemente, o mesmo proporciona e leva a organização a pensar, inovar em suas estratégias, para que seja possível obter um auxílio mais próximo da realização dos objetivos empresariais.

Segundo Cavalcanti e Marly (2007) Planejar estrategicamente significa usar recursos de forma eficiente para aumentar a produtividade do empreendimento. Com elaboração de um plano estrategicamente pensado, usando o modelo *swot* usado para análise e criar um plano de negócios, importante salientar que o mesmo é um importante instrumento para um planejamento bem definido.

Consiste em recolher dados importantes que possa caracterizar o ambiente internodando ênfase na força e fraqueza, no externo destacando as oportunidades e as ameaças que o mercado traz para empresa, graças a sua facilidade e simplicidade aplicacional ele pode ser utilizado para qualquer tipo de análise de cenário, é um exemplo de um sistema bem simples e muito eficaz destinado a posicionar e verificar a posição estratégica da empresa ou instituição no mercado.

De acordo Almeida e Francisco (2000) Planejar refere se ao ato de pensar em um futuro almejado, além de elaborar um plano para chegar as metas estabelecidas usar uma estratégia implica em identificar bem detalhado todos os recursos que estão disponíveis, para reconhecer as possibilidades dentro da realidade para antecipar as tendências, direcionar um estudo em relação a concorrência e mais diversas ações relacionadas aos negócios.

Segundo Almeida e Francisco (2000) É também um processo sistemático usado para desenvolver e implantar os planos para atingir os fins objetivados, fornece a organização uma orientação geral e detalhada para ser aplicada em qualquer departamentoo mesmo irá identificar uma forma possível de eliminar as deficiências que futuramente possa aparecer em qualquer um dos processos aplicados dentro do contexto da empresa, no mesmo sentido torna se importante saber quais os problemas que se enfrenta se com o plano estratégico e definir todos eles para que seja melhorado os processos que tem como principal objetivo atingir pontos importantes de crescimento, evolução nas metas já estabelecidas dentro da organização.

De acordo com Sertec e Paulo (2007)Planejar é uma forma de inovação e melhoria visando não somente metas externas, mas também objetivos internos com o intuito de aumentar razoavelmente a produtividade do empreendimento.

Segundo Sertec e Paulo (2007)Para que seja possível crescer dentro do prazo que foi estimado inibindo assim erros que venha a ocorrer com o tempo em sua execução uma empresa que constantemente planeja e acompanha as mudanças de mercado sempre necessitara de um plano detalhadamente elaborado e definido, ao identificar falhas nos processos torna se mais práticos e ágeisa obtenção de créditos estratégicos.

Ainda de acordo com esses autores, Todo negocio tem seus pontos positivos e negativos, ao conhecer suas forças e fraquezas a empresa tem uma visão abrangente de suas ações, que permite que a mesma tenha uma noção mais clara das ações a serem tomadas reduzindo assim suas probabilidades de errar em suas aplicações diversificadas.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003) O planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente que se está atuando, buscando atingir suas metas e objetivos para ampliar suas operações é aumentar a sua demanda de mercado.

De acordo com Rezende e Denis (2008) O planejamento estratégico da organização é um projeto dinâmico, complexo, desafiador, inteligente e necessário para organizações preocupadas com sucesso ou êxito das operações cotidianas na busca pelo sucesso organizacional para promover o crescimento e evolução da empresa possibilitando o crescimento para superar a concorrência de mercado.

Figura 1: Análise de SWOT



Fonte: Cara (2019)

O modelo *swot* visa analisar as oportunidades e as ameaças, por meio das definições do útil destacando os pontos fortes e as oportunidades do negócio em que atua a organização para alcançar os objetivos traçados em suas estratégias e em contra partida o mesmo visa identificar os pontos prejudiciais dando assim destaque nos pontos fracos e nas ameaças que atinge a empresa, ao qual seu principal intuito seja eliminar as fraquezas e trabalhar na ampliação dos pontos forte sempre buscando melhorar os processos internos e externos.

A partir de um aprofundamento sobre as diretrizes, conceito e conclusões dos autores citados no quadro abaixo, que é relacionado ao planejamento estratégico utilizando análise dos pontos fracos e fortes das organizações eles concluiu que as empresas devem ter uma visão ampla do mercado em que atua, assim sendo possível melhorar seus pontos fracos e aumentar seus pontos fortes para inibir procedimentos prejudiciais dentro do contexto organizacional para melhorar constantemente suas operações e ter uma tomada de decisão relativamente positiva em relação às expectativas futuras da empresa, é de extrema importância o uso do modelo *swot* para traçar um perfil da organização e adequar melhor a mesma a um mercado cada vez mais exigente.

Quadro 1: Resultados de Pesquisas

Autor	Título	Entidade e ano	Resultado
Chiavenato, Sapiro	Planejamento estratégico	Rio de Janeiro: Elsevier,2003	Melhorias nos processos estratégicos
Cavalcanti, Marly	Gestão estratégica de negócios	2.ed.rev. e ampl. São Paulo thomsonlearning, 2007	Aprimoramento da gestão estratégica nas organizações
Almeida, Francisco	Planejamento estratégico e proatividade	Rev. adm. contemp. vol.4 no.3 Curitiba S ept./Dec. 2000	Resultados positivos alcançados
Sertec,Paul o	Administração e planejamento estratégico	Curitiba: Ibplex,2007	Elaboração e aplicação de estratégias melhor definidas
Rezende, Denis	Planejamento estratégico	Rio de Janeiro: Brasport, 2008.	Melhoria organizacional

Fonte: Autor da Pesquisa

A partir da inspiração de uso do modelo *swot*, tendo como base a conclusão dos autores citados na tabela acima é conclusivo que as organizações necessitam estar constantemente analisando as mudanças que ocorrem no mercado, mas dentro e fora do empreendimento para obter resultado cada vez mais razoáveis e positivos visando uma evolução que aumente consideravelmente os resultados financeiros e organizacionais. Conclui-se que a sobrevivência de um negócio na atualidade depende de uma constante adaptação de mercado sempre trabalhando na melhoria das fraquezas e crescendo os pontos fortes para ganhar constantemente o mercado e manter-se sempre ativo na ampla concorrência.

3 PESQUISA E RESULTADOS

Setor de vendas interna e externa, fases e processos, aplicação e avaliação de resultado.

O setor de planejamento estratégico de vendas controla e determina o setor de vendas, esse é dividido em duas partes.

A primeira em vendas internas com uma equipe de seis vendedores dentro da empresa fazendo o atendimento dentro da empresa e atendendo clientes das cidades mais próximas também, e a outra parte da equipe é composta por cinco vendedores.

A segunda refere-se aos externos cada um deles é responsável por uma quantidade de cidades a fazer o atendimento e venda aos clientes, um dos vendedores fica responsável pelo estado de Goiás também, todas as tomadas de decisões relacionadas a mudanças ou alteração do setor são discutidas semanalmente pelo gestor responsável, equipe gerencial e de vendas.

Nessas reuniões são propostas novas abordagens para acompanhar a mudança do mercado para buscar ampliação de regiões e cidades onde busca-se novos clientes, todas as técnicas empregadas são analisadas e estudadas estrategicamente para que o sucesso seja alcançado, sempre buscando reduzir as falhas encontradas nesse processo.

São responsáveis por orientar a respeito de todas as mudanças propostas em rotas de vendas e interação de vendedores com seus clientes. O administrador da empresa e seus assessores do departamento comercial são responsáveis por todos os planos de vendas dos empregados semanalmente, filtrando as informações diárias dentro do sistema de comércio, visando mapear tudo o que pode ser melhorado e aprimorado na empresa para aumentar a venda dos produtos comercializados.

Leva-se em conta um número de cidades que um determinado vendedor atende, a partir daí é comparado com os demais, considerando quais produtos são vendidos naquela região, qual o retorno, assim adotando e adaptando novas técnicas que proporcionam aumento de giro e saída de produtos em estoque, ou que são fabricados sob medida nas instalações da organização, o que é um de seus diferenciais de mercado no ramo de materiais de construção civil e serralheria.

Dentro desse contexto são analisados neste setor citado acima, o modelo de análise swot, que visa identificar os pontos fracos, fortes, oportunidades e ameaças que a concorrência proporciona diariamente dentro do mercado, esse departamento é de extrema importância, que visivelmente necessita de mudanças constantemente para acompanhar e adaptar-se ao mercado.

Assim, entra em ação o setor estratégico que formula todo o ciclo de vendas e interação com clientes, os profissionais que desempenham essa função são responsáveis pelas

mudanças que podem ou não proporcionar uma melhoria, um aumento de lucratividade de acordo com as orientações que foi ouseram passadas a equipe de vendas que irá aplicar com o ato da venda.

A partir de uma análise detalhada do setor estudado que foi o setor de planejamento estratégico de vendas,o mesmo utiliza o modelo de análise de pontos fracos, fortes, ameaças e oportunidades, neste departamento de suma importância identifica-se visivelmente que algumas falhas passam despercebidas na visão e análise do gestor e responsáveis por esse departamentoe são peças chave na aplicação de melhorias no processo.

Mas em todo processo existem falhas, por menor que seja, elas proporcionam uma redução na obtenção dos objetivos estabelecidos dentro do plano de comércio, a situação atual encontrada de falhas no sistema de vendas que por si só leva uma considerável parte do tempo de atendimento na venda por parte do vendedor que esta em cidades, isso implica em custos em termos monetários e de tempo de locomoção, ao analisar por meio do método swot já mencionado acima encontrou se as seguintes situações.

Quadro 2: Análise Swot do Setor

Pontos fracos	Nessa parte está a ampla e constante corrida contra a concorrência que vence a corrida por obter consumidores em novas regiões, algumas desmotivações parte de vendedores também contribui para a perda de mercado, a disputa de rotina leva a empresa a perder novos e antigos clientes para outras empresas por fatores como preço e atendimento
Pontos fortes	A organização preza pela satisfação de seus clientes, mantendo a qualidade no fornecimento de todos os seus produtos para suprir todas as necessidades do seu público alvo, diferenciando se de seus concorrentes, tornando a empresa um diferencial de mercado.
Oportunidades	A organização está sempre atenta a atrair mais consumidores e fechar com empresas contratos de vendas e fornecimentos de grandes construções, visa a qualidade do atendimento ao cliente para proporcionar o melhor estado de conforto para que o mesmo esteja sempre buscando os produtos ofertado para atender as necessidades de consumo, o mercado de ampla concorrência dentro do estado requer um grande esforço por parte da organização para manter se ativa e

	ampliar seus lucros do ramo.
Ameaças	Não apenas a concorrência ameaça a empresa as abordagens ao cliente também, percebe se que a variação de cliente também é um fator que determina a fidelização ou não para a mesma nem toda forma de atender e vender um determinado cliente pode ser aplicada a todos, mais o mercado exige mudanças rápidas e estratégias bem elaboradas para que a empresa mantenha se ativa no mercado esse é um fator que pode mudar o destino de um empreendimento rapidamente ao não aderir a inovação pode levar a mesma a falir em pouco tempo de vida.

Fonte: Autor da Pesquisa.

Diagnosticando um dos principais problemas que é enfrentado atualmente pela empresa, que é preciso aderir a uma nova forma de incentivo de consumo por meio de vendas, com uma divulgação de produtos em plataformas acessíveis em meio digital, existe uma deficiência em relação ao atendimento informativo de produtos e sanar dúvidas de clientes, fica a inteira responsabilidade do vendedor que nem sempre está na região para auxiliar o consumidor no momento da dúvida, falta um setor de vendas a distância um comércio digital para crescer e melhorar as receitas com produtos, que não existe também um *E-commerce* com vendas on-line que reduziria razoavelmente custo com estadia e locomoção de vendedores.

4 AS SOLUÇÕES PARA A SITUAÇÃO ENCONTRADA

Com a identificação do problema relacionado ao setor de planejamento estratégico de vendas surgiu como uma solução viável de baixo custo, levando em consideração que a empresa tem capacidade de aderir e implantar novos meios de interagir com o mercado.

A solução que melhor corrigirá a falha encontrada é a criação, adequação de um aplicativo de vendas on-line assim denominado como V-mobile, de fácil uso por meio da internet é possível realizar todas as compras desejadas sendo possível concluí-las por *smartphone* ou computador, será criado para atender especificamente o público consumidor da empresa, intencionalmente produzido para reduzir tempo na conclusão das operações de

Um estudo sobre o planejamento 66

vendas, também atendendo a uma economia de custos com transporte e viagens de vendedores.

Esse sistema e de fácil uso é todos os dados da compra e demais operações ficaram armazenados no servidor da empresa seguramente garantido pelo operador de sistemas interno.³

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como principal objetivo estudar e identificar melhorias que possam ser implantados no departamento de planejamento estratégico de vendas.

A partir da atuação por meio do estágio dentro da organização, lidando constantemente com informações novas e existentes foi possível alcançar uma visão abrangente da aplicação do conteúdo estudado diariamente na instituição de ensino, possibilitando uma interação com as atividades deste setor, agregando valores em termos de conhecimento e prática por meio da participação no desenvolvimento de soluções para problemas ocorridos nas operações desse departamento aumentando consideravelmente o nível de conhecimento e aplicação de técnicas inovadoras e métodos desenvolvidos por meio de um estudo de cada situação.

Através do estudo de caso realizado na organização, que foi possível alcançar o objetivo geral da pesquisa, que respondeu consideravelmente ao problema proposto.

Por meio dele foi possível responder as questões levantadas dentro da área estudada, respondendo positivamente ao tema proposto, e seu respectivo problema identificado no contexto pesquisado na empresa. Assim o objetivo geral foi realizado, conseqüentemente as respostas atenderam ao problema identificado é colocado em questão.

A principal sugestão para a organização é a adoção de um sistema inovador que será uma ferramenta para promover um melhor desempenho da atividade no setor de vendas, elevando seu nível de atividade em relação os seus concorrentes, sendo adotado o sistema de vendas *on-line* por meio do aplicativo de vendas em plataforma digital denominado como V-mobile, onde os clientes efetuariam suas compras tendo como intermediário entre o mesmo e a empresa apenas o sistema.

³ V-mobile é um aplicativo de vendas que visa facilitar o ato da compra, que proporciona ao cliente uma rápida, mais ágil pesquisa e compra de produtos, economizando tempo em termos de locomoção e espera para receber os materiais.

Academicamente sugere-se que seja ampliado os meios de pesquisas existentes dentro da instituição, também possibilite novos meios de interagir com as empresas possibilitando a criação de parcerias mais abrangentes com trabalhos desenvolvidos em conjunto com o núcleo do empreendedor, trazendo oportunidades para os alunos e as empresas para que ambos obtenham a oportunidade de desenvolverem soluções em conjunto para melhorar constantemente as atividades de gestão operadas dentro das empresas na atualidade e futuramente.

Por meio deste trabalho espera-se que seja possível o surgimento de novas pesquisas relacionadas ao tema, com o intuito de auxiliar na ampliação do conhecimento e desenvolvimento deste setor que é de extrema importância para as organizações, através do mesmoas organizações mantem as atividades mercadológica, sua busca por novos consumidores, ampliação de mercado para torna suas atividades econômicas mais competitivas visando saltar sobre seus concorrentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Francisco. **Gestão estratégica de negócios 2**.ed.rev.ampl. São Paulo.thomson.

ALMEIDA, Francisco. **Planejamento estratégico e proatividade**.Rev.adm.contemp. vol.4 no.3 Curitiba Sept./Dec. 2000Disponível em:http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552000000300010&script=sci_arttext&tlng=es

CAVALCANTI, Marly. **Gestão estratégica de negócios**.2.ed.rev. e ampl. São Paulo thomsonlearning, 2007.

CHIAVENATO,Idalberto. **Planejamento estratégico**. Rio de janeiro. Elsevier.2003. Learning.2007.

RESENDE, Denis. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**.guia pratico para elaboração do projeto do plano de negócios.Rio de janeiro: Brasport.2008. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang_pt&id=dMy8aSbkz4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=planejamento+estrat%C3%A9gico&ots=Lfu1UVYlty&sig=2PH6QYnmM9ZlQIKDoIgGhM-4M04#v=onepage&q=planejamento%20estrat%C3%A9gico&f=false

SERTEC, Paulo. **Administração e planejamento estratégico**.Curitiba.Ibpex.2007. Disponível em:https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=POg-SI3euVIC&oi=fnd&pg=PA5&dq=planejamento+estrat%C3%A9gico+modelo+swot&ots=R6GGg_wP_&sig=6jOBBzFTJTHIN7jS3IyyYvEU9qg#v=onepage&q&f=false

Um estudo sobre o planejamento 68

CARA, Nilson. **Análise SWOT**. Dicas & Tutoriais. 2015. Disponível em: <https://nilsoncara.wordpress.com/2015/02/02/analise-swot/>