

ANÁLISE SWOT: A SIMPLICIDADE COMO EFICIÊNCIA

Ayron Wanderley de Medeiros¹ – UFRN

Glenn de Brito Cunha² – UFRN

Thásia Campos de Oliveira³ – UFRN

Edzana Roberta Ferreira da Cunha Vieira⁴ - UFRN

RESUMO

É indispensável, no cenário atual do mercado empresarial, que as empresas tracem estratégias bem alicerçadas e com pouca margem para erros através do trabalho da gestão. Seguindo essa linha de raciocínio, é necessário que, anteriormente a esse processo, seja feita uma ambientação da organização perante o seu ramo de atividades e como este está se comportando e/ou tende a se comportar com vistas à elaboração de seu planejamento, independentemente do prazo e a organização em questão. A Análise SWOT permite que de uma forma bem interessante e que indica para um simples e eficiente procedimento tenha evolução em se tornar possível, mostrando ser uma poderosa ferramenta para tal finalidade. Logo, a mesma eficiência deve ser refletida na gestão da empresa, assim, este artigo mostra um estudo de caso com aplicabilidade dessa análise numa empresa de grande porte, sendo o estudo traçado através de entrevistas com os gestores e embasamento com as correlações do sistema de gestão sendo definidas e conceituadas. Além disso, é possível perceber inferir essa ambientação em todos os tipos de organizações e a concretização dos objetivos propostos pelo artigo e pela referida análise em questão, mostrando ser capaz desenvolver inferências importantes no processo de tomada decisão da gestão.

Palavras-Chaves: Análise SWOT, Ambientação, Estratégias, Gestão.

1. Introdução

A evolução competitiva está cada vez mais influenciando as estratégias das grandes e pequenas corporações. Esse ambiente impõe que, indispensavelmente, as empresas utilizem de metodologias as quais possam ser oferecidas informações mais relevantes aos seus gestores, os quais as utilizarão nas tomadas de decisões.

Conforme Porter (1992, apud GONÇALVES, 2002) “apenas dois fatores determinam a vantagem competitiva: as condições iniciais e a escolha dos dirigentes”. No processo de gestão, as empresas são envolvidas por inúmeras variáveis, o que torna cada vez mais indispensável bastante atenção na hora de se traçar os pilares de suas estratégias. Daí, nesse sentido, o que Porter falou torna-se crucial, pois há de se tomar conhecimento sobre os cenários (condições iniciais) para que aconteça a então escolha tomada pelos dirigentes.

Há um grande leque de ferramentas que possibilitam as mais diferentes análises sob inúmeras perspectivas. Todas elas possuem, obviamente, focos e objetivos distintos, apesar de

¹ E-mail: ayronmedeiros@hotmail.com

² E-mail: glenn.brito@gmail.com

³ E-mail: thasiacampos@hotmail.com

⁴ E-mail: edzana@hotmail.com

algumas semelhanças. Dentro desse patamar, será apresentado neste artigo um tipo de análise que visa suprir e embasar os tomadores de decisões para a gestão da organização. A referida análise é chamada de SWOT, que advém do idioma inglês, representada sob o acrônimo das palavras Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). Aqui no Brasil, esse tipo de enfoque é ao mesmo tempo conhecido como F.O.F.A., a qual é acrônimo das mesmas palavras na língua portuguesa, embora reordenadas diferentemente.

Segundo citado por Mintzberg (2000, apud MARTINS e TURRIONI, 2002)

A Análise de SWOT está enquadrada no contexto de formação estratégica da Escola do Design, que nos anos 60 apresentou a formulação de estratégia como um modelo que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas de uma organização.

A Análise SWOT produz uma capacidade de visualização clara e transparente, tanto externa como interna da organização. Essencialmente, ela objetiva possibilitar ao gestor maximizar os pontos fortes, minimizar os pontos fracos, tirar proveito das oportunidades e se proteger das ameaças.

É importante salientar que esse tipo de abordagem, isoladamente, não pode satisfazer todas as necessidades estratégicas e de gestão dos tomadores de decisão. A partir dela é que são possíveis as maximizações dos processos organizacionais. Alguns enfoques utilizados mutuamente com a Análise SWOT são, a título de exemplo, o *Balanced Scorecard* e o Custo-Meta (*Target costing*).

Não há consenso entre autores sobre a real origem do(s) criador(es) da análise SWOT. Segundo Tavares (2008), a análise SWOT começou a se tornar mais conhecida a partir de uma conferência que abordava políticas de negócios, realizada pelo pesquisador Kenneth Andrews. Em seu livro, *The Concept Of Corporate Strategy*, Andrews cita, de forma sucinta, os conceitos intrínsecos a essa análise, apesar de não deixar claro, o que impossibilita suas chances de ser considerado o “autor” dessa análise. Ainda nesse patamar, é verificada a “essência” da análise há muitos anos atrás, como se faz presente famoso livro de Sun Tzu, “A Arte da Guerra”, como se faz presente, em um dos conselhos de Sun Tzu, no trecho: “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça suas fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”.

À luz de toda essa contextualização, o presente artigo tem como objetivo geral: apresentar e avaliar a eficiência da Análise SWOT em consonância de sua aplicabilidade e simplicidade no patamar do embasamento para o processo decisório, tanto estratégico como gerencial, suprimindo (ou não) as necessidades dos gestores. Especificamente, será tido como exemplo a pesquisa realizada com gestores da Caixa Econômica Federal, empresa pública, instituição financeira equiparada a Banco.

1. Análise SWOT

Segundo a Decicopédia (2005, apud BICHO; BATISTA, 2006)

a análise SWOT corresponde à identificação por parte de uma organização e de forma integrada dos principais aspectos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, tanto a nível interno como externo.

Essa divisão inicial é dividida em dois grandes grupos: as capacidades internas (fatores endógenos) e as possibilidades externas (fatores exógenos). Estes grupos podem ser perfeitamente correlacionados entre si, como será explanado mais a frente.

2.1. Capacidades Internas

“A descoberta dos pontos fortes e fracos permite que o exército caia sobre seu inimigo como uma pedra sobre ovos.” (CLAVEL, 2000) o conselho de Sun Tzu reflete o pensamento enquanto Guerra Militar (conflito de interesses), mas, pela grande semelhança, também faz-se aplicável ao mundo dos negócios, principalmente devido ao ambiente competitivo existente no mercado atualmente, independentemente do tamanho das organizações.

As capacidades internas são representadas por duas características: os pontos fortes e os pontos fracos. De forma semelhante, consta na Decicopédia (2005, apud BICHO; BATISTA, 2006, p. xx):

A importância da identificação das forças e das fraquezas é particularmente importante para os aspectos mais diretamente relacionados com os fatores críticos de sucesso da organização em causa.

2.1.1. Forças (*Strenghts*)

Primeiramente, os pontos fortes da organização deverão ser determinados. Então, através dessa visualização, poderão ser utilizadas estratégias quem visem à maximização de tais pontos. Estes pontos devem ser mais intensamente explorados, pois é através deles que a empresa obtém seus principais retornos, tanto financeiros como não-financeiros.

Esses pontos podem ser representados por recursos, infra-estrutura, habilidades, *market share*, patentes, capital humano, além de outras competências distintas existentes nos mais diversos níveis hierárquicos organizacionais.

Algumas perguntas bastante simples desenvolvidas, conforme Martins (2007), a nível de exemplos, podem ser utilizadas para dar procedimento e aplicabilidade na análise:

- Quais setores têm as melhores Margens de Contribuição?
- Quais são os melhores funcionários?
- Quais são os nossos diferenciais perante o mercado?
- Qual o nosso diferencial no gerenciamento de pessoas?
- Qual a vantagem estrutural que nós temos?

Há outra gama de perguntas que podem ser respondidas com o objetivo de achar tais pontos fortes, visto que existem vários setores, ramos de atividades, missões, objetivos, etc.

O referencial da análise também é bastante importante ser destacado, pois a análise pode ser utilizada para posicionar a empresa dentro do mercado, da empresa dentro do seu ramo de

atividade, do setor em relação à própria organização, etc. Em outras palavras, esse enfoque pode ser utilizado em diversos níveis.

2.1.2. Fraquezas (*Weaknesses*)

As fraquezas representam os pontos negativos existentes na empresa, desde seus controles internos até os valores agregados à marca da empresa. É verdade dizer que existe dificuldade no embasamento das fraquezas, pois as empresas não estão objetivando o reconhecimento das mesmas (CLAVEL, 2000).

De tal forma, é de grande importância sempre buscar os pontos fracos da entidade, pois, em qualquer futuro, eles tendem a se acumular quando não tratados oportunamente, conseqüentemente, dificultando o gerenciamento e o cumprimento das estratégias inicialmente traçadas.

Conforme Martins (2007), existem questionamentos eficazes para reflexão, como abaixo:

- Existem operações ou procedimentos que podem ser melhorados?
- No que ou por que seus concorrentes operam melhor que a sua organização?
- Existe algo inoperante da qual sua empresa deveria estar ciente?

A própria observação ou entrevista com empregados, por exemplo, são fortes ferramentas as quais podem ser utilizadas nesse viés.

2.2. Possibilidades Externas

As Possibilidades Externas são compostas, como o próprio nome já deixa claro, por aqueles fatores que vêm de fora da empresa, como, principalmente, os econômicos, políticos, de mercado, etc. Elas estão sub-divididas em Oportunidades e Ameaças.

Para Goldschmidt (ano apud BICHO, 2006), “Uma organização que perceba que o ambiente externo está mudando e que tenha agilidade para se adaptar a esta mudança, aproveitará melhor as oportunidades e sofrerá menos as conseqüências das ameaças”.

2.2.1. Oportunidades

Para Weihrich (1982, apud MARTINS e TURRIONI, 2002),

Outro fator importante é determinar como sua organização pode continuar a crescer dentro de seu mercado. Afinal, oportunidades estão em todo lugar, tais como mudanças na tecnologia, política governamental, padrões sociais.

Esse fator ambientaliza, via de regra, a empresa dentro de seu próprio mercado (ou em outro, conforme seja o caso) de tal forma que possibilita listar as oportunidades existentes para que sejam traçadas estratégias direcionadas objetivando o aproveitamento delas.

Trata-se de aspectos positivos da instituição inserida com potencial de fazer crescer a sua vantagem competitiva. As oportunidades podem ser abstraídas de diversas características ou situações, como a dinâmica competitiva de mercado em questão, ou de fatores demográficos, econômicos, políticos, tecnológicos, sociais ou legais. Martins (2007) cita questões básicas como:

- Onde e quais são as oportunidades atrativas dentro do seu mercado?
- Existe alguma nova tendência surgindo dentro do mercado?
- Quais as perspectivas futuras da sua empresa que possam vir a descrever novas oportunidades?

Um exemplo que pode fortalecer melhor a idéia de oportunidade é perfeitamente cabível para uma instituição financeira com filial dentro de universidades em início de semestre. Há uma plena oportunidade para a prospecção de novos clientes que estão entrando na universidade. Além desse relacionamento básico, a instituição já pode traçar estratégias mais arrojadas para que sejam mantidos os relacionamentos também após o término do curso, por exemplo.

2.2.2. Ameaças

As ameaças fazem referência aos aspectos negativos os quais podem diminuir o potencial da empresa dentro do seu ramo, mercado, objetivo, etc. Elas podem comprometer seriamente, até mesmo, os pontos fortes da empresa, inviabilizando-os ou destruindo-os.

Para Weihrich (1982, apud MARTINS e TURRIONI, 2002), “é vital à empresa estar preparada para enfrentar as ameaças durante situações de turbulências”. Até mesmo quando não há um ambiente muito propenso para tais acontecimentos, é importante que a empresa esteja sempre a par do que acontece externamente visando o que pode influenciar negativamente nos seus resultados.

Seguindo essa linha de raciocínio, Martins (2007) cita questões simples referentes às ameaças:

- O que seu concorrente está fazendo que está suprimindo seu desenvolvimento organizacional?
- Existe alguma mudança na demanda do consumidor, que pede por novas exigências de seus produtos e serviços?
- As mudanças tecnológicas estão afetando sua posição dentro do mercado?

3. Formas de Utilização

A Análise SWOT pode ser geralmente visualizada de duas formas: Matriz SWOT e Mapas Mentais.

3.1. Matriz SWOT

A Matriz SWOT versa na avaliação da posição competitiva de uma empresa no mercado de forma sintética através de duas colunas, cada uma composta por uma “natureza” das características que compõem a análise SWOT: Pontos fortes e Oportunidades no eixo das características positivas e Oportunidades e Ameaças do outro, representando as negativas. Após a montagem, a visualização do cenário da empresa fica bastante simples, facilitando a sua análise e a procura de sugestões para o processo decisório. Esse tipo de ferramenta também pode ser chamada de Diagrama SWOT ou Tabela SWOT.

Abaixo um exemplo de Matriz SWOT:

Tabela 1. MATRIZ SWOT

SWOT	Positivos	Negativos
Internos (Organização)	PONTOS FORTES: <ul style="list-style-type: none">- Ponto Forte 1- Ponto Forte 2- Ponto Forte 3- Ponto Forte N	PONTOS FRACOS: <ul style="list-style-type: none">- Ponto Fraco 1- Ponto Fraco 2- Ponto Fraco 3- Ponto Fraco N
Externos (Ambiente)	OPORTUNIDADES: <ul style="list-style-type: none">- Oportunidade 1- Oportunidade 2- Oportunidade 3- Oportunidade N	AMEAÇAS <ul style="list-style-type: none">- Ameaça 1- Ameaça 2- Ameaça 3- Ameaça N

Fonte: Autoria própria

3.2. Mapa Mental

Essa modalidade é menos utilizada que a Matriz SWOT, pois exige um maior nível de esforço para uma boa compreensão, apesar de manter a simplicidade e eficiência da análise.

Segue exemplo conforme figura 4.1:

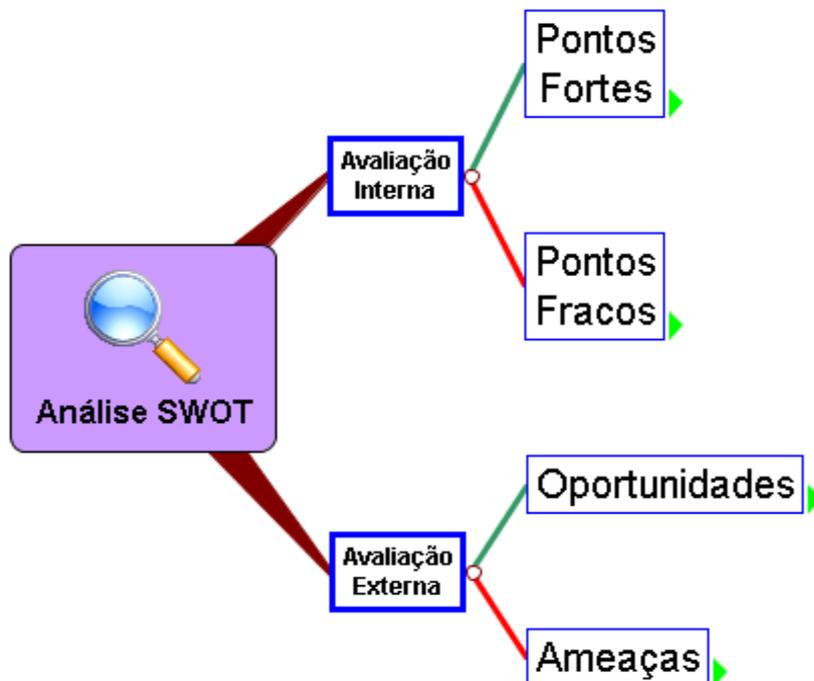


Figura 4.1

(Fonte: www.intelimap.com.br)

4. Correlação

Segundo a Decicopédia (2005, apud BICHO; BATISTA, 2006):

A análise SWOT deve ser feita e interpretada de forma integrada, conjugando os elementos da análise interna e externa, por forma a que o diagnóstico que dela resulta seja fiável e constitua uma fonte de informação e suporte adequada às necessidades da gestão estratégica, que se ocupa das decisões que vão no fundo delinear o futuro a médio e longo prazo da organização.

Nessa situação, o usuário irá interligar as informações constantes na ferramenta utilizada de tal forma que serão comparados os fatores internos com os externos. Seguem as correlações:

- 4.1. **Maxi-Maxi** (Forças e Oportunidade = Alavancagem) – É representado pela relação entre os Pontos Fortes e as Oportunidades. Nesse sentido, é a combinação mais importante e mais eficaz, pois visa maximizar suas forças através do aproveitamento das oportunidades.
- 4.2. **Maxi-Mini** (Forças e Ameaças = Vulnerabilidade) – As empresas questionam como utilizar seus pontos fortes para diminuir o potencial das ameaças pertinentes ao rendimento da empresa.
- 4.3. **Mini-Maxi** (Fraquezas e Oportunidades = Limitações) – É a questão da inviabilização da empresa em aproveitar as oportunidades em detrimento dos seus pontos fracos.
- 4.4. **Mini-Mini** (Fraquezas e Ameaças = Problemas) – Nessa situação, são encontrados os fatores de risco para a continuidade e para os resultados da empresa, pois a ocorrência das ameaças ganha mais força, já que a empresa não terá como reverter a situação. Essa combinação deve ser utilizada como base para uma estratégia mais defensiva.

5. Metodologia

O presente artigo foi elaborado através de livros, artigos científicos e sítios na internet. Conseguimos desenvolver o referencial teórico do assunto abordado com observância dos objetivos definidos e a pesquisa determinada.

Inclusive, a pesquisa foi de caráter exploratório, pois buscou-se no meio prático a aplicação dos questionamentos. Sob esse contexto, escolheu-se como entidade para a pesquisa a Caixa Econômica Federal, empresa de caráter público-privada com atividade no meio de instituições financeiras para análise única. Em outras palavras, preferimos levar em consideração dados classificados como qualificados em detrimento dos quantitativos.

A referida empresa foi escolhida por seu histórico de credibilidade e referencial no mercado comercial interno; por ser agente de apoio nas políticas sócio-econômicas do Governo Federal; referencial de contratos e projetos habitacionais, desenvolvimento urbano e social do Brasil. Para a escolha, também foi levada em consideração a facilidade de acesso aos seus gestores.

A pesquisa foi determinada através das entrevistas com 5 (cinco) gerentes de diferentes níveis da empresa no dia 17 de Maio de 2010 sem aviso prévio e identificação dos mesmos, levando em consideração com importância as respostas e exemplos dadas a respeito do tópico em questão. A análise das mesmas foi definida no mesmo dia, firmando os resultados

encontrados e desenvolvendo concomitantemente as considerações finais a respeito do assunto tentando atingir os objetivos delineados.

6. Análise de Dados

Conforme mencionado na metodologia, foi aplicado um questionário com quatro itens a cinco gerentes da Caixa Econômica Federal com o objetivo de que eles mesmos fizessem uma análise SWOT sobre a situação da referida empresa em relação ao seu ramo de atividade. Os itens eram representados pelas referências dos Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças.

Foi pedido que eles elencassem cinco características para cada fator da análise. Partindo disso, retiramos as características mais presentes com o fito de mostrar a simplicidade da análise em detrimento do seu potencial.

Seguem as respostas inseridas em uma Matriz SWOT:

Tabela 2

(Fonte: www.intelimap.com.br)

SWOT	Positivos	Negativos
Internos (Organização)	PONTOS FORTES: <ul style="list-style-type: none"> - Capilaridade - Segurança - Credibilidade - Amplo Portfólio de Produtos e Serviços - Taxas reduzidas 	PONTOS FRACOS: <ul style="list-style-type: none"> - Defasagem Tecnológica - Burocracia - Déficit de Pessoal - Dependência da Política - Falta de competitividade por parte dos empregados
Externos (Ambiente)	OPORTUNIDADES: <ul style="list-style-type: none"> - Expansão por Correspondentes - “Boom” Imobiliário - Convênios com Empresas Públicas e Privadas - Valorização de Instituições Financeiras Públicas - Educação Corporativa 	AMEAÇAS <ul style="list-style-type: none"> - Insolvência - Insegurança (Assaltos, etc) - Riscos Sistêmicos - Inadimplência - Greves

A partir da tabela 2, tornou-se possível ter uma noção, através das perspectivas de alguns gestores, de como a Caixa está situada dentro do seu mercado.

Os pontos fortes são tidos como os diferenciais de mercado. A capilaridade, por exemplo, é um item de bastante importância, pois mostra o alcance da instituição dentro do mercado, interferindo de forma relevante no seu *Market Share*. Da mesma forma, pode-se falar do portfólio de produtos e serviços da empresa, que é bastante diversificado e atualizado como rege o mercado nacional e internacional.

Os pontos fracos foram, perceptivelmente, elencados com uma maior dificuldade, mas, de fato, eles representam obstáculos a serem vencidos pela organização. Segundo um dos gestores,

a empresa está investindo na reversão desses pontos, principalmente na questão tecnológica e na falta de competitividade dos empregados com relação à situação da Caixa no mercado.

Em conformidade com o que Wehrich disse sobre as Oportunidades, a Caixa visa aproveitar a possibilidade de expansão dentro de seu nicho, principalmente em áreas interioranas. Tais oportunidades têm muito a ver com a atual política adotada pelo Governo Federal, principalmente no que tange a questão habitacional.

As ameaças representam pontos bastante críticos acerca da empresa, pois são fatores bem próximos da realidade. As greves trabalhistas, por exemplo, acontecem com grande frequência no setor público; os riscos de assaltos às agências, principalmente as localizadas em cidades interioranas, demanda grande esforço da empresa no que se refere à prevenção e proteção de seus ativos, mas que, de qualquer forma, tais riscos são eminentes. Como citado por Wehrich, a entidade deve estar preparada para estes acontecimentos.

Elencados os principais pontos que compõem os cenários internos e externos da empresa, torna-se possível, como citado no item 5, correlacionar as características a fim de serem traçadas estratégias que maximizem o potencial produtivo da empresa e/ou reduzam seus riscos e fraquezas.

Em uma correlação Maxi-Maxi, a Credibilidade da empresa pode ser utilizada como propulsor da expansão através de correspondentes bancários espalhados pelas cidades, tanto das capitais, como das cidades menores.

Relacionando seus pontos fortes com as ameaças existentes (Maxi-Mini), os índices de inadimplência, por exemplo, podem ser atenuados pelas taxas reduzidas. Da mesma forma que a ameaça da insolvência pode ser amenizada pela credibilidade que a população, pelo fato de ser uma empresa pública, deposita na empresa.

Um dos fatores que impactam na expansão da Caixa é o fator burocracia. Fazendo uma correlação Mini-Maxi, nota-se que a grande burocracia e demora para credenciar um correspondente bancário, por exemplo, finda por gerar uma grande capacidade ociosa para a geração de riquezas.

As ameaças de cunho trabalhista são as que, em sua ocorrência, auferem com frequência grandes prejuízos aos cofres da entidade, pois com a tecnologia defasada, segundo alguns gerentes, muitos processos exigem a operacionalização humana, o que de fato se torna praticamente impossível, levando em consideração que apenas os gestores das unidades e o apoio logístico (pessoal terceirizado) continuam trabalhando, via de regra.

Vale salientar que, dentre os 5 gestores, 3 deles possuíam conhecimento sobre esse tipo de análise, porém com o nome utilizado em português, FOFA.

7. Considerações Finais

Após a realização da Análise SWOT, os usuários das informações serão capazes de observar os pontos fortes e fracos da organização de forma mais clara e transparente, bem como sua situação perante o mercado e outros fatores externos. O uso da técnica de mapeamento

mental ou por matriz ajuda a estruturar concisamente as informações da companhia sob determinada referência, seja ela o mercado interno, externo, o ramo de atividade, etc.

Com o auxílio da Análise SWOT, obtém-se um simples e eficiente caminho para o desenvolvimento de estratégias cruciais para a sobrevivência e crescimento de qualquer empresa. Sem, de fato, ser feito a análise propriamente dita, é de vital importância que os tomadores de decisão tenham conhecimento sobre os fatores da análise: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

Em diferentes períodos, a análise SWOT pode até apresentar-se como medidor de desenvolvimento, por exemplo, pois os pontos fracos de hoje podem não ser os mesmos em momentos futuros, o que pode denotar uma evolução da entidade ou não.

Dessa forma, encarando a simplicidade e eficiência da análise SWOT, sua aplicabilidade não restringe-se apenas ao mundo dos negócios (ou às guerras), mas também há como utilizá-la em situações do cotidiano das pessoas, desde que haja a intenção de se tomar conhecimento sobre uma situação ou cenário de tal forma que objetive-se tomar alguma decisão sobre o(s) objeto(s) posto(s) em análise.

A pesquisa alcançou os objetivos propostos pelo estudo, indicando, principalmente, que qualquer pessoa ou empresa pode utilizar deste tipo de análise. Porém, tratando-se de uma entidade empresarial, é de vital importância que, no mínimo, as características que compõem a Análise SWOT sejam levadas em consideração nas mais diversas nuances administrativas.

8. Referências

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 2 ed. São Paulo: Ed. Atlas AS, 2008.

CLAVEL, J. **A Arte da Guerra** – *Sun Tzu*. Rio de Janeiro: Record, 2000.

GONÇALVES, Carlos Alberto (org). Análise de um Alinhamento Estratégico a Partir da Combinação das FOFAS com os FCS. Revista de Administração FACES Journal, Belo Horizonte, vl, pag. 67-96, Jul-Dez de 2002.

MARTINS, Regis de Freitas; TURRIONI, João Batista. ANÁLISE DE SWOT E BALANCED SCORECARD: UMA ABORDAGEM SISTEMÁTICA E HOLÍSTICA PARA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA. Curitiba, 2002, XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção;

ALVES, Ivan; REZENDE, Simone Oliveira; NETO, Odilon José de Oliveira; DREES, Christian; SANTANA, Reginaldo. Aplicação do Modelo e Análise SWOT no Diagnóstico Estratégico de uma Propriedade Rural Especializada em Recria e Engorda de Bovinos de Corte. São Paulo, 2007;

BICHO, Leandro, BAPTISTA, Susana. Modelo de Porter e Análise SWOT: Estratégias de Negócio. Coimbra, 2006.

GREVE, José Tarcísio; SALLES, José Antonio Arantes. Estratégia baseada em recursos, estratégia baseada no mercado, análise swot: conceitos únicos ou separados?. In: XIII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 6 a 8, 2006, Bauru-SP.

Análise SWOT. Intelimap. Disponível na Internet.

http://www.intelimap.com.br/papers/analise_SWOT.pdf. 20 Maio 2010.