

## Aplicação da análise SWOT para análise de Marketing com foco na melhoria de relacionamento com os clientes e eficiência de produtividade em uma rede de supermercados

Lucas Roberto Monteiro de Oliveira, Lucas Rocha Gonçalves, Miqueias Oliveira da Costa, Raphael Souza Bentes, Ygor Geann dos Santos Leite

**Resumo:** O setor de Supermercados no Brasil sempre apresentou significativos números, tanto em relação a retenção de impostos, como a criação de empregos diretos. É setor que atrai a cada dia vários investidores, com a intenção obterem parcela significativa desse próspero ramo mercadológico. Contudo na mesma proporção em que pode-se crescer exponencialmente, as ações rigorosas relacionados a metodologias de implantação podem não obter o retorno esperado. Esse fator pode ser explicado levando em consideração que a satisfação dos clientes é algo estável, ou seja, existem várias circunstâncias que podem alterar seu posicionamento em relação a uma empresa específica. Mesmo em meio a essa complexidade, o mercado exige que o planejamento estratégico seja elaborado de maneira consistente, afim de garantir a plena participação no mercado e concorrência direta. Dessa maneira, o presente artigo visa apresentar uma visão analítica e estratégica referente a uma empresa localizada na cidade de Manaus - Amazonas, atuante no ramo de supermercados. As informações serão levantadas por meio da análise SWOT, sendo atreladas ao contexto da qualidade percebida com o propósito de identificar precisamente, a percepção dos consumidores em relação a empresa pesquisada. Os dados serão compilados e ajustados por meio da metodologia relacionada ao estudo de caso.

**Palavras chave:** Qualidade Percebida, Consumidores, SWOT, Planejamento Estratégico.

## Application of SWOT analysis for Marketing analysis focused on improving customer relationships and productivity efficiency in a supermarket chain.

**Abstract:** The Brazilian Supermarket sector has always had significant numbers, both in terms of tax withholding and the creation of direct jobs. It is a sector that attracts many investors every day, with the intention of obtaining a significant portion of this prosperous market segment. However, to the extent that it can grow exponentially, stringent actions related to deployment methodologies may not achieve the expected return. This factor can be explained by taking into account that customer satisfaction is stable, that is, there are several circumstances that may change your positioning in relation to a specific company. Even in the midst of this complexity, the marketplace demands that strategic planning be designed consistently to ensure full market share and direct competition. Thus, the present article aims to present an analytical and strategic view regarding a company located in the city of Manaus - Amazonas, active in the supermarket business. The information will be collected through SWOT analysis, being linked to the context of perceived quality in order to identify precisely the perception of consumers in relation to the researched company. Data will be compiled and adjusted using the case study methodology.

**Key-words:** Perceived Quality, Consumers, SWOT, Strategic Planning.

## 1. Introdução

Os consumidores são por tradição a principal chave para o funcionamento de uma empresa, por conta disso, o nível de dificuldade para atraí-los e até mesmo mantê-los, aumenta progressivamente, tendo como uma das maiores causas o perfil do consumidor cada vez mais informado e com inúmeras opções de escolhas para solução de suas necessidades, inserindo as empresas num campo cada dia mais competitivo.

À medida que a exigência dos consumidores são cada vez maiores e mais específicas, os métodos tradicionais de atendimento ao cliente acabam sendo menos eficientes, pois não trazem resultados duradouros nos dias de hoje. As características da situação configuram uma fraqueza da empresa, pois o cliente pode ter sido atraído pelos serviços, mas não considera a solução da empresa algo para usufruir a longo prazo.

Por outro lado, empresas que investem no seu diferencial e no atendimento ao cliente com objetivo de encantá-lo, tendem a apresentar melhores resultados. Por mais que ainda esteja em um campo altamente competitivo, a empresa que investe no relacionamento com o consumidor tem maiores chances de atrair novos clientes e conseguir sua fidelidade, ponto que se torna uma força para a marca.

É, portanto, essencial o uso de ferramentas de análise do mercado, como a Matriz SWOT, a fim de estar por dentro de novas tendências, ter ciência dos canais de comunicação mais atuais e análise externa, a fim de obter informações relevantes como o que pode ser considerado uma ameaça ou uma oportunidade, e na análise interna considerando as forças e fraquezas da empresa. Informações adquiridas com o auxílio de ferramentas são o combustível para uma estratégia mais realista.

Dessa maneira, o artigo pretende apresentar análise ambiental concentrada em um supermercado na cidade de Manaus - AM, que faz parte de uma das maiores redes do ramo do estado, que apesar de certo reconhecimento obtido, precisa identificar quais são os fatores que melhor podem agregar e assim garantir a satisfação dos consumidores, bem como o atendimento de suas necessidades, garantindo assim a completa interação entre a organização e seus consumidores.

Análise elaborada por meio da Matriz SWOT demonstrará quais são os pontos que apresentam oportunidades de melhorias, e com isso, evitando que as situações destacadas atinjam níveis alarmantes de criticidades, podendo prejudicar o andamento normal das atividades organizacionais, principalmente quando as situações negativas passarem a ser refletidas na percepção de qualidade dos consumidores, a ponto desses irem em busca da concorrência como forma de insatisfação. Assim, como objetivo geral, o artigo pretende apresentar a análise SWOT como melhoria no relacionamento com os consumidores, como forma de fidelização completa e garantia do retorno ao investimento aplicado.

Para objetivos específicos, pretende: Levantamento de dados necessários para conduzir com a pesquisa apresentada, demonstrar efetivamente quais são os indícios observados internamente que mais precisam de melhorias e apresentação de plano de ação como maneira de contornar as adversidades evidenciadas.

Pretende-se ainda que o fim da pesquisa, obtenha-se informações necessárias afim de que este trabalho sirva como modelo para a construção de planos de ação similares a abordagem em destaque.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Qualidade Percebida

Esta pesquisa trata do comportamento de consumidores em supermercado, avaliando aspectos da sua satisfação e da qualidade dos serviços prestados.

Com a expansão dos mercados e os efeitos da globalização, há um aumento da competitividade e o marketing vivencia uma nova época, mais conhecida como a 'era do cliente', marcada pelo aumento da consciência dos direitos dos consumidores e do poder de barganha deles nas transações comerciais, partindo por este ponto as empresas identificam que precisam conhecer as necessidades dos seus clientes e buscar satisfazê-los.

Foi desenvolvida na cidade de Manaus - AM, uma pesquisa analisando a atividade supermercadista e o mix de serviços oferecidos a seus consumidores. O objetivo foi de avaliar a percepção dos clientes de supermercados em relação à qualidade dos serviços oferecidos, bem como preços dos produtos.

De modo geral, os resultados obtidos nesta pesquisa demonstram que os serviços ofertados pelos supermercados são similares, porém para a escolha do supermercado, vale considerar: preço, atendimento, localização e facilidade no pagamento, bem como a qualidade dos produtos, são aspectos fundamentais, independente das características do consumidor.

No entanto, foram percebidas as seguintes características como diferencial nesta determinada rede de supermercados. Pode-se afirmar que, o cliente também preza pela segurança na hora das compras e um estacionamento amplo junto a uma equipe que possa resguardar a integridade física e moral do consumidor. No que diz respeito ao pagamento em cartão de crédito, o supermercado facilita o parcelamento em até três vezes sem juros em todas as bandeiras, tendo isto como um diferencial competitivo em relação à concorrência.

Outro ponto seria o bom atendimento, com agilidade e qualidade bem pontuados pelos clientes, assim como buscar se fazer presente em todas as zonas da cidade com a mesma qualidade, ofertando assim promoções em geral todos os dias da semana, atraindo a atenção e fidelizando os clientes.

De modo geral, avaliam de forma mais positiva que negativa os serviços, porém não consideram que os supermercados já alcançaram excelência em serviços. A qualidade pode ser entendida como a percepção atual do cliente sobre o desempenho do produto ou do serviço, enquanto a satisfação se baseia, também, nas experiências passadas.

Grönroos (1998), destaca que a qualidade percebida de um serviço é resultante da relação entre percepções e expectativas, sendo um construtor anterior à satisfação do cliente, com base no valor atribuído ao nível de qualidade vivenciado.

### 2.2 Planejamento Estratégico

Um dos fatores de sucesso de uma empresa é obter um bom planejamento estratégico, e se bem aplicado, pode ser uma ferramenta para obter vantagem competitiva, CERTO (2013). O planejamento estratégico ajudará a empresa a se organizar e definir seus objetivos e como alcançar esses objetivos com eficiência e eficácia, partindo da visão da organização.

A visão da empresa pesquisada é: qualidade no ramo supermercadista na cidade de Manaus - AM, alcançar todas as zonas da capital e expandir para os municípios do estado, sem perder

a qualidade dos produtos e do atendimento.

Diante desse quadro a visão é informada para toda empresa e também para seus fornecedores, clientes e até mesmo sociedade através do marketing. A empresa pesquisada estipulou metas no faturamento do grupo e dividiu essa meta por filial (dentro da realidade de cada uma) e cada setor de cada filial também tem suas metas a serem alcançadas, buscando sempre aumento no faturamento, diminuição dos custos e valorização dos colaboradores para que o cliente seja sempre bem atendido. Foi realizada uma análise de ambiente (interno e externo), foi feita também definições de público-alvo e posicionamento de mercado. Foi definido a marca (identidade) e em seguida as estratégias de marketing.

Segundo Ansolff e McDonnell (1993), para melhor analisar o que acontece internamente e externamente na organização e depois tomar decisões com menos riscos de erros, utilizamos a matriz SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). Uma análise do ambiente interno e externo da empresa pode servir como base para que a empresa possa se posicionar no mercado (Porter, 2004).

### ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

#### Força:

- Localização
- Possui um centro de distribuição e uma câmara frigorífica.
- Estacionamento próprio
- Parcelamento no cartão de crédito
- Possui padaria, confeitaria e açougue
- Atendimento com excelência
- Marketing agressivo e eficaz

#### Fraquezas:

- Contratação de mão de obra qualificada que se encaixam nos padrões exigidos pela empresa
- O estacionamento de uma das sete filiais não está suprimindo a demanda
- Preço acima dos concorrentes

### ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

#### Ameaças:

- "Atacarejos" empresas nacionais ou empresas ligadas a grupos internacionais que vendem para o consumidor final com preço de atacado
- Tributos elevados
- Instabilidade econômica do país

#### Oportunidade:

- Parcerias com fornecedores

- Ampliação para outras zonas da capital
- Ampliação para os municípios do Estado.

Com essas informações da análise interna é possível identificar as fraquezas e tomar medidas para corrigir os erros como: além de contratar mão de obra qualificada, a organização passou a qualificar seus colaboradores com cursos e palestras, também está buscando aquisição de um terreno para fazer o estacionamento da filial que está tendo dificuldade para suprir a demanda dos clientes e por fim está buscando parceria com os fornecedores antigos e até com os novos fornecedores, adquirindo preços mais competitivos e assim repassar os preços para os clientes.

Na análise externa é possível identificar as ameaças como os “atacarejos”, neste caso a empresa também viu no mesmo ambiente externo as oportunidades, como fazer parcerias com os distribuidores com ações buscando atingir o público alvo. Também com aplicação de outras lojas para outras zonas da capital vendo que os “atacarejos” não possuem várias lojas na cidade. E com relação a estabilidade econômica do país a empresa buscou novos fornecedores com produtos com preços menores e com boa qualidade, conseguindo assim produtos de outras marcas com preços menores para o cliente.

### 3. Estudo de caso

A empresa estudada atua na cidade há 26 anos no comércio de alimentos e varejo, mostrando progresso em diversas áreas, como expansão de lojas. Criou notório reconhecimento entre os consumidores pela localidade de fácil acesso em diversas zonas da capital, aliado à fortes estratégias de outbound marketing e atuação no ramo varejista, bem como o comércio de produtos nas categorias: padaria, confeitaria e variedades – haja vista que, inicialmente o foco estava em sua maior parte no açougue – expandindo as opções de escolha e também formas acessíveis de pagamento, como parcelamento com cartão de crédito ao consumidor.

Conta com mais de 1500 colaboradores diretos e indiretos incluindo uma central de compras que alcança aproximadamente um faturamento de mais de R\$600.000.000,00 por ano. Atualmente, a rede de supermercados possui sete lojas estrategicamente localizadas: duas unidades na zona norte, duas na zona leste, duas na zona sul e uma na região centro-sul, com projetos de curto prazo para inauguração de mais duas unidades, além de um próprio centro de distribuição e frigorífico próprio. Conforme descrito na Tabela 1.

Unidade (Bairro)	Zona
Cidade de Deus	Norte
Betânia	Sul
Japiim	Sul
Ceasa (Centro de distribuição)	Sul
Flores	Centro-sul
Grande Vitória	Leste
Jorge Teixeira	Leste

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019

Tabela 1 – Divisão das filiais

É notável a integração da empresa em vários aspectos, a exemplo, sua própria central de distribuição, localizada em um local estratégico com tráfego quase exclusivo para veículos de carga pesada, o fluxo de distribuição para as unidades da loja tomam caráter de praticidade e fluidez.

Relacionado à localização das lojas, é contado como um ponto forte para a atração de consumidores. Por conta do fácil acesso aos locais em diversas zonas da cidade, a empresa ganha mais credibilidade como solução imediata para as necessidades do consumidor, que faz seu trajeto à unidade com menos impedimentos referente ao trânsito e/ou ponto desejado.

A empresa possui diferenciais relacionados à concorrência, uma delas é a forma de pagamento ofertada ao consumidor. Diferente de outras empresas do ramo que atuam na capital do Amazonas, a rede de supermercados estudada, oferta além do método de pagamento tradicional, a opção de parcelamento no cartão de crédito, aumentando sua gama de clientes sobre essa segmentação.

Porém, a empresa carece em alguns aspectos referentes ao relacionamento com os clientes. Para Silva (2014), a empresa que se adapta aos clientes e suas necessidades a partir do conhecimento dos mesmos, é a empresa que ganha espaço na competitividade.

A demanda pelo estacionamento não atendida é um dos pontos a serem tratados em uma das filiais. Algumas unidades da rede de supermercados dispõem de espaço insuficiente para o segmento de clientes com veículos, ocasionando estresses ao consumidor, aumentando as chances do mesmo considerar deixar de fazer as compras para não passar pela situação de desconforto.

Silva (2014) também afirma que o ambiente em sua totalidade reflete na experiência do cliente, influenciando diretamente no atendimento. Caso o ambiente não seja agradável para o consumidor, o mesmo pode ter ideias negativas sobre a empresa e descartar as possibilidades de novas compras.

A empresa também apresenta certa escassez no investimento em mão de obra qualificada, gerando um alto índice de *turn-overs* e insatisfações. Com um setor de recursos humanos terceirizado, o colaborador contratado para experiência acaba por não apresentar o perfil que a empresa procura, deixando os resultados a desejar tanto para empresa quanto ao cliente atendido, contudo, a empresa perde tempo e dinheiro e o consumidor não tem as expectativas superadas ou satisfeitas.

A mão de obra qualificada pode ser considerada um investimento forte no que tange à qualidade no atendimento, trazendo benefícios tanto para a empresa quanto ao consumidor, pois o consumidor passa a dar mais credibilidade à empresa, conquistando clientes a longo prazo.

Outro ponto a ser ressaltado é o preço acima dos concorrentes. Para Sousa (2016), o consumidor tende a comprar produtos cujos preços dizem respeito ao valor oferecido da compra. O preço é um dos grandes motivadores de uma compra ou preferência a uma marca ou empresa, pois há consumidores que tendem a dar maior valor ao preço à outros atributos. Este fator está ligado ao aspecto que o consumidor valoriza num produto ou serviço. Para este caso, se um cliente procura produtos com o menor preço, certamente sua tomada de decisão será de uma concorrência que oferta o mesmo produto por um menor preço, podendo trazer declínios no lucro da empresa estudada.

Com as situações dispostas, há a necessidade de investigação a fim de identificar a principal causa da problemática, bem como a proposta de planos de ação que trate as adversidades de maneira eficaz para o cenário que se encontra.

#### 4. Resultados e discussões

O plano de marketing tem como objetivo, analisar o mercado, identificar atores que por meio deles o plano possa definir resultados a serem alcançados no monitoramento desses resultados. Para que um plano de marketing tenha sucesso é preciso fazer um planejamento com algumas etapas e a primeira delas é realizar uma análise de ambiente, nessa etapa analisa-se o ambiente externo, o ambiente interno e todos os fatores relevantes que podem afetar o negócio direta ou indiretamente, são os fatores econômicos, socioculturais, políticos, tecnológicos, concorrência e etc.

Como resultado da análise SWOT realizada em uma das etapas do plano estratégico de marketing, se obteve as seguintes análises: 1) do ambiente externo que não é controlável; 2) do ambiente interno que é controlável, pertinentes para compor o processo de decisão no plano de negócios, juntamente com outras etapas, da análise de viabilidade do negócio. O Tabela 2 apresenta sistematicamente os resultados da análise SWOT.

	<b>POSITIVOS</b>	<b>NEGATIVOS</b>
	<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZA</b>
<b>INTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localização</li> <li>• Possui um centro de distribuição e uma câmara frigorífica.</li> <li>• Estacionamento próprio</li> <li>• Parcelamento no cartão de crédito</li> <li>• Possui padaria, confeitaria e açougue</li> <li>• Atendimento com excelência</li> <li>• Marketing agressivo e eficaz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratação de mão de obra qualificada que se encaixam nos padrões exigidos pela empresa</li> <li>• O estacionamento de uma das sete filiais não está suprindo a demanda</li> <li>• Preço acima dos concorrentes</li> </ul>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<b>EXTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcerias com fornecedores</li> <li>• Ampliação para outras zonas da capital</li> <li>• Ampliação para os municípios do Estado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Atacarejos" empresas nacionais ou empresas ligadas a grupos internacionais que vendem para o consumidor final com preço de atacado</li> <li>• Tributos elevados</li> <li>• Instabilidade econômica do país</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Fernandes, 2018

Tabela 2 – Análise SWOT

No processo de elaboração de plano estratégico de marketing foi importante considerar detalhadamente as ações necessárias para se atingir o resultado, considerado objetivo de marketing da empresa. Ao identificarmos as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades que o mercado proporciona aos supermercados, elaboramos estratégias para se ter excelência na prestação de serviços, com objetivo de atender as necessidades de nossos parceiros, clientes e colaboradores, e assim, destacando-se entre a concorrência.

Mediante a aplicação da ferramenta Matriz GUT, foi possível priorizar as melhorias necessárias para causas dos problemas encontrados nas filiais dos supermercados. De posse dos resultados mostrados na Tabela 3, elaborou-se através de pesquisas e consultas um plano de ações e responsabilidades, que tem por finalidade garantir maior qualidade nos serviços nos setores envolvidos na resolução dos conflitos.

Lista de problemas	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Capacitação a mão de obra	4	4	5	100	2º
Demanda de estacionamento	4	4	4	64	3º
Preço acima dos concorrentes	5	5	5	125	1º

Fonte: Adaptado de Lucinda, 2010

Tabela 3 – Matriz GUT

Contudo, como forma de aplicar o contexto da melhoria contínua, faz-se necessário propor um plano de ação as fraquezas detectadas na matriz GUT, como forma de evitar que as situações apresentadas atinjam níveis mais críticos. Na Tabela 4, apresenta-se o plano de ação, elaborado utilizando a Ferramentas 5W2H.

O que?	Por que?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
Capacitação a mão de obra	Pare se ter um melhor atendimento ao cliente	Empresas terceirizadas especializadas em treinamentos e capacitação corporativa	De 01/11/19 á 3 02/12/19	Auditório de cada filial	Aplicar Treinamentos teóricos e práticos setorizados realizados pela empresa responsável pelo treinamento	Valor por filial R\$ 18.000,00 <hr/> Total considerando as 7 filiais R\$ 126.000,00
Demanda de estacionamento	Para se dar maior comodidade e segurança a todos os seus clientes	Gerencia administrativa	01/06/20	Bairro onde se encontra a filial	Adquirir terrenos para construção e/ou ampliação da capacidade de estacionamento	R\$ 800.000,00
Preço acima dos concorrentes	Para se estabelecer competitividade em relação aos concorrentes	Setor de compra alinhado com o Financeiro e fornecedores	01/05/20	Filial	Buscar novos fornecedores e parcerias com fornecedores antigos visando a redução de custo	Valor sendo negociado junto aos fornecedores

Fonte: Adaptado de Lucinda, 2010

Tabela 3 – 5W2H

## 5. Considerações Finais

A busca constante pela melhoria e ampliação da satisfação dos colaboradores, consiste em identificar alternativas que melhor possam atender suas expectativas, bem como ter condições de permanência no mercado, mesmo com a saturação de concorrentes neste ramo mercadológico.

Particularmente a capital amazonense, por não possuir estradas que facilitem o escoamento de produtos de diversas naturezas, os supermercados no geral precisam praticar um verdadeiro malabarismo para conseguir obter preços atrativos, de modo que os consumidores consigam adquirir os produtos de maior interesse. Dessa maneira, destaca-se que existe certa dificuldade na redução de preço de itens específicos devido a criticidade na aquisição pelos supermercados, o que consequentemente irá encarecer o valor final.

Contudo, através do estudo de caso apresentado, nota-se que o plano estratégico de *marketing* aplicado na empresa de supermercados estudada, é de grande relevância e necessário para competitividade no mercado do qual está inserida. Onde além desse fator, destaca-se que os colaboradores, no geral, precisam entender as etapas objetivas do processo estratégico, devido esses serem os responsáveis por colocarem em prática as estratégias elaboradas, que por sua vez são transmitidas por meio dos objetivos e metas organizacionais.

Um dos pontos principais desse trabalho, concentrou-se principalmente na melhoria de relacionamento e fidelização dos clientes, tendo eficiência de produtividade. Pois, apesar da empresa já ter determinado reconhecimento local, a crescente de concorrentes exige que a organização busque constantemente aperfeiçoamento nas diversas áreas.

É exatamente nesse contexto que as informações contidas no 5W2H se fazem relevantes, pois, cada uma delas enfatiza um tipo específico de atuação, que de acordo com o SWOT, foram observados como fraquezas e que a médio e longo, poderia ser explorada pelos concorrentes levando a empresa a ter prejuízos não mensuráveis.

Se faz notório diariamente que as pequenas empresas de supermercados apresentam maiores dificuldades para conseguirem se manter e crescer no mercado, mas cabe aos seus administradores identificarem a importância de uma análise de *Marketing* e formular estratégias inteligentes e viáveis para atenderem determinados nichos de mercado, onde as grandes empresas não conseguem.

Contudo, o foco na melhoria de relacionamento com os clientes e eficiência de produtividade nos grandes e pequenos comércios com intuito de levar a marca ao conhecimento do público, e tendo uma preocupação com os consumidores, oferecendo qualidade e preço acessíveis. E assim, o supermercado se estabilize no meio de outros grandes no mercado.

## Referências

ADMINISTRADORES. Custo de formação de preços. Disponível em: < <https://administradores.com.br/artigos/> >. Acesso em 29 de setembro de 2019.

ANSOFF, H.; McDONNELL, E J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993

CERTO, C. S. **Administração moderna**. Tradução Ludmilla Teixeira Lima, Maria Lúcia G. L. Rosa. 9. Ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2003.

GOMES, I. M. **Manual Como Elaborar um Plano de Marketing**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005.

GRONROOS, C. **Marketing services: the case of a missing product**. Journal of business & industrial Marketing, v. 13, n. 4/5, p. 322-338, 1998.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KARDEC, A.; FLORE, J. F.; SEIXAS E. **Gestão Estratégica e Indicadores de Desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitmark: ABRAMAN, 2002.

LUCINDA, M.A. **Qualidade. Fundamentos e Práticas**. São Paulo: Brasport, 2010.

PATEL, N. **Plano de Marketing: Guia para planejamento estratégico de marketing**. Disponível em: < <https://neilpatel.com/br/> >. Acesso em 27 de setembro de 2019.

PINTO, R.S. **Importância de um Plano de Marketing para uma Empresa**. Disponível em: < <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-de-um-plano-de-marketing-para-as-empresas> >. Consultado em: 27 de setembro de 2019.

POTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Elsevier, Rio de Janeiro, 2004.

SILVA, E.R.; COSTA, H.G.; MELO, W.F.; ALMEIDA, K.M.; ALVES, V.G.; PEREIRA, B.B. Gestão de relacionamento com clientes: o caso da Leila Sabino Estética e Beleza. **Revista Brasileira de Pesquisa em Administração**, Pombal, v.1, n.1, p.42 – 49, 2014.

SOUZA, G. **Custos e Formação de Preços**. Disponível em:< <https://administradores.com.br/artigos/artigo-custos-e-formacao-de-precos> >. Acesso em: 29 de setembro de 2019.

SPINOSA, G. K.; QUEIROZ, T. C.; VIEIRA, M. C.; SILVA, A. B; ALBUQUERQUE, E. C.; SILVA, J. R. Análise de SWOT como ferramenta estratégica de gestão. **Mostra de Pesquisa em Ciência e Tecnologia**, v.1, n.1, p.1 – 4, 2019.