

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Fábio Assis Sales

Leonardo Torres

**Analise de SWOT: Uma relevante ferramenta para a
gestão estratégica**

**Taubaté - SP
2019**

**Fábio Assis Sales
Leonardo Torres**

Análise de SWOT: Uma relevante ferramenta para a gestão estratégica

Trabalho de Graduação apresentado para obtenção do Certificado de Graduação do curso de Engenharia de Controle e Automação do Departamento de Engenharia Mecânica da Universidade de Taubaté.

Orientador(a): Prof. Me. Ivair dos Santos

**Taubaté – SP
2019**

SIBi - Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU

S163a Sales, Fabio Assis

Analise de SWOT : uma relevante ferramenta para a gestão estratégica / Fabio Assis Sales, Leonardo Torres. – 2019.
22f. : il.

Monografia (graduação) – Universidade de Taubaté, Departamento de Engenharia Mecânica e Elétrica, 2019.

Orientação: Prof. Me. Ivair Alves dos Santos, Departamento de Engenharia Mecânica.

1. Link. 2. Planejamento estratégico. 3. SWOT. I. Torres, Leonardo II. Graduação em Engenharia de Controle e Automação. II. Título

CDD 658.4

Fabio Assis Sales
Leonardo Torres

Análise de SWOT : Uma relevante ferramenta para a gestão estratégica

Trabalho de Graduação apresentado para
obtenção do Certificado de Graduação do
curso de Engenharia Controle e Automação
do Departamento de Engenharia Mecânica da
Universidade de Taubaté

DATA: 03-12-2019

RESULTADO: APROVADO

BANCA EXAMINADORA:

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Assinatura: 

(Me. Ivair Alves Dos Santos)

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Assinatura: 

(Me. Antonio Carlos Tonini)

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, fonte da vida e da graça. Agradeço pela minha vida, minha inteligência, minha família e meus amigos.

Ao Professor Msc. Ivair Santos, por todo suporte durante o desenvolvimento do trabalho e durante o todo o curso.

À Universidade de Taubaté – UNITAU, que ofereceu um excelente ambiente educacional com profissionais qualificados.

Ao meu orientador, *Prof. Msc. Ivair Alves dos Santos* por todo o incentivo e motivação na orientação deste trabalho.

Aos meus pais *José e Lourdes*, que apesar das dificuldades enfrentadas, sempre incentivaram meus estudos.

Às funcionárias da Secretaria pela dedicação, presteza e principalmente pela vontade de ajudar.

“O ser humano é o animal mais monstruoso que
existe sobre a face da terra, devido aos crimes
hediondos que pratica contra as leis naturais da
natureza”

(MANOEL JACINTO COELHO)

RESUMO

Com o passar do tempo, as empresas e indústrias vem cada vez mais passando por desafios diários em todos os seus meios, fazendo assim com que os empresários e gestores procurassem por ferramentas organizacionais e de estratégia para se diferenciarem cada vez mais de seus concorrentes. Entretanto, neste trabalho, pretende-se sugerir que é essencial ter ferramentas detalhadas de aplicação estratégia para alcanças os desafios estabelecidos. Então,, o presente trabalho tem por objetivo propor o uso da ferramenta de análise de SWOT para identificar problemas organizacionais e de estratégia, , para isso será necessário utilizar ferramentas avançadas de gestão, com a função de satisfazer a necessidades da empresa. Também foram demonstradas outras ferramentas auxiliares para atingir o desafio da empresa, tais como as Metas Smart, a Matriz ambiente, a Curva do ciclo de vida do produto, entre outras. A metodologia para esse estudo foi exploratória que consiste na realização de algum estudo, familiarizando com a ferramenta de análise de SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças),. Depois do estudo demonstrado sobre a ferramenta de análise de SWOT, foi possível encontrar e demonstrar os ganhos organizacionais para com que esta ferramenta apresenta para diversos departamentos de qualquer empresa.

Palavras-chave: SWOT, link, planejamento estratégico.

ABSTRACT

Over time, companies and industries are increasingly facing daily challenges in all their environments, making entrepreneurs and managers look for organizational and strategy tools to increasingly differentiate themselves from their competitors. However, in this dissertation work, it is intended to suggest that it is essential to have detailed strategy application tools to achieve the established challenges. Therefore, the present work aims to propose the use of the SWOT analysis tool to identify organizational and strategy problems, so it will be necessary to use advanced management tools to meet the needs of the company. Other auxiliary tools to meet the company's challenge were also demonstrated, such as Smart Targets, Environment Matrix, Product Lifecycle Curve, among others. The methodology chosen to perform the procedures was SWOT analysis (strengths, weaknesses, opportunities and threats). Following the demonstrated study of the SWOT analysis tool, it was possible to find and demonstrate the organizational gains that this tool presents to various departments of any company.

Palavras-Chaves: SWOT, link, strategic planning

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas do planejamento.....	4
Figura 2 – Atingindo objetivos	5
Figura 3 – Matriz Produto x Mercado	10
Figura 4 – Ciclo de vida.....	11
Figura 5 – Estabilidade competitiva	12
Figura 6 – As 5 forças de Porter.....	13
Figura 7 – Matriz de SWOT.....	14

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SWOT	Strengths, Weaknesses. Strengths, Opportunities
Opportunities	Oportunidades
Threats	Ameaças
Strengths	Forças
Weaknesses	Fraquezas
Challenge	Meta a se alcançar
Goal Setting Theory	Teoria do estabelecimento de metas
Metas SMART	Metas com grau mais complexo de modificação
HEAD	Diretor, gerente, pessoa de responsável pela decisão
Stakeholder	Pessoa envolvida no processo
Link	Ligação entre algo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.0 OBJETIVOS	2
1.1.1 Objetivo Geral	2
1.1.2 Objetivos Específicos	2
1.2 Organização do Trabalho	2
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	3
2.1. GESTÃO ESTRATÉGICA	3
2.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	3
2.3 Elementos chave	5
2.3.1 Definição da missão	5
2.3.2 Análise Interna	5
2.3.3 Análise Externa	6
2.3.4. Definindo os objetivos	6
2.3.5 Avaliação dos stakeholders	6
2.3.6 Formalização da Estratégia	6
2.3.7 Análise dos Dados e Desempenhos	6
2.3.8 Visão geral do negócio	7
2.4 Diferentes modelos de planejamento	7
2.4.1 Planejamento estratégico de negócios	7
2.4.2 Planejamento tático dos negócios	7
2.4.3 Planejamento operacional	7
2.5 ESTRATÉGIAS DE PLANEJAMENTO	8
2.6 Metas Smart:	8
2.6.1 Specific (específica):	8
2.6.2 Mensurable (mensurável):	8
2.6.3 Achievable (alcançável):	8
2.6.4 Relevant (relevante):	9
2.6.5 Time based (temporal):	9
2.7 MATRIZ BCG:	9
2.8 Matriz de Ansoff	10
2.9 Curva do Ciclo de Vida do Produto	10
2.10 Matriz Ambiental	11

2.11 Modelo das Cinco Forças de Porter	12
2.12 ANÁLISE DE SWOT	13
2.12.1 S (strengths ou forças) (Albert Humphrey, 1970)	14
2.12.2 W (weaknesses ou fraquezas) (Albert Humphrey, 1970)	15
2.12.3 O (opportunities ou oportunidades) (Albert Humphrey, 1970)	15
2.12.4 T (threats ou ameaças) (Albert Humphrey, 1970)	15
3 METODOLOGIA	17
3.1 Classificações dos Métodos de Pesquisa	17
3.2 De acordo com a abordagem	17
3.3 De acordo com o objetivo	17
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	19
5 CONCLUSÃO	21
REFERÊNCIAS	22

1 INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje as organizações vem enfrentando um clima muito competitivo no mercado, com isso fez com que alertasse seus administradores fazendo com que eles se empenhem para alcançar a liderança no negócio, isto é, procuram ser e criar um plano estratégico com o propósito de orientar suas ações e decisões em todos os níveis da corporação.

Com as alterações no processo industrial, as empresas criam um cenário, visto que o setor de manutenção vem se destacando, para produção focada para uma área disponível da empresa.

Com um ambiente tão competitivo é preciso que o planejamento estratégico seja bem planejado/ajustado. Um planejamento estratégico ineficaz pode gerar um desempenho negativo das máquinas do processo, período de manutenção não planejada e a própria falta de eficiência de manutenção, resultando assim em lucros baixos, diminuição da produção, de negócios e as possibilidades do mercado.

Toda empresa está ligada a um ambiente estratégico de uma união de forças competidoras que indicam um nível de reconquista ou rendimento, sendo que as forças variam no tipo de negociação. Seja qual for o seu tamanho e nicho de negócio, adota estratégias para alcançar seus objetivos, tendo em vista direcionar e procurar sempre se reinventar, definir a organização e sobreviver as dificuldades do mercado.

As empresas que estão com esse propósito, vêm buscando de forma estratégica seus objetivos, provando também a importância do setor de manutenção mostrando que o setor pode atuar em vários segmentos dentro da empresa.

Para certo nível de dificuldade, é preciso que sejam utilizados os métodos de gestão mais avançados. O planejamento Estratégico tem como função satisfazer a essa necessidade, ajustado para os setores de manutenção. Ele garante um caminho seguro para projetos futuros, na qual prevê as ameaças quem podem ser sofridas pelo setor, e quando apresentar alguma dificuldade, possibilita abusar das oportunidades.

A técnica a análise SWOT é uma é um plano estratégico, enfatizando a importância na formação de equipes de trabalho, com a intenção de mostrar as suas qualidades, sejam elas, fortes e fracos. Assim, após está análise a formação de uma

equipe nova, se conclui essa nova divisão industrial demanda uma equipe profissional e muito experiente, é de extrema importância demonstrar durante o procedimento os resultados atingidos da nova instituição.

1.0 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa tem como objetivo desenvolver um estudo utilizando a metodologia da análise de SWOT, com a visão de aplicação para diversos tipos de departamentos em alguma indústria, onde se define estratégias, metas, objetivos e ações, visando melhoria de faturamento e ambiente. Geralmente essas funções são determinantes no trabalho de gestores e empreendedores, mas nem sempre eles conseguem fazer com facilidade.

1.1.2 Objetivo Específico

O objetivo específico deste trabalho consiste na análise de SWOT e suas ferramentas para melhoria de qualquer processo e ganho em um projeto ou departamento.

1.2 Organização do Trabalho

O trabalho está estruturado em capítulos e subcapítulos. No capítulo 1, são expostos a justificativa do estudo, o escopo do trabalho, e os objetivos.

O capítulo 2 apresenta uma revisão das ferramentas de planejamento estratégico.

O capítulo 3 explica a metodologia adotada na pesquisa, e os diversos tipos de análises de gestão.

Do capítulo 4 até o 7 refere-se a falar do planejamento estratégico e seus elementos chave, passando por todo desenvolvimento e ferramentas.

Do capítulo 8 ao 10 apresenta uma revisão detalhada sobre a análise de SWOT em si.

Apresentar as considerações finais, conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

Por fim, são apresentadas as referências utilizadas neste trabalho.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. GESTÃO ESTRATÉGICA

Pela origem, a estratégia origina-se de comando ou ofício de um general, cargo ou autoridade do chefe militar, da mesma maneira que gosto para comandar (OLIVEIRA, 2007).

O intuito da estratégia é mostrar algum pensamento que foi longe da visão de um adversário, ideias opostas à tática, na qual provoca um comportamento oposta (OLIVEIRA,2007).

Nos dias de hoje a estratégia está voltada a guiar as organizações quanto ao cenário da competição. Esta estratégia tem o propósito de demarcar e encaminhar às atuações de manutenção, isto é, obter melhoria em que a empresa alcança o mercado (OLIVEIRA,2007).

O planejamento estratégico, muitas vezes diminui as consequências das ações e nas ameaças ocasionadas, por uma tomada de decisão por parte das empresas. Os resultados dessas decisões tomadas, pode impactar o “amanhã”, ao longo período, e assim afetam diretamente a natureza das empresas, visando em assegurar o alcance de sua missão. No planejamento estratégico, as organizações devem compreender as barreiras de suas forças e técnicas através da convivência com o meio, levando assim com que se fosse criada uma vantagem competitiva em relação a seu concorrente, aproveitando de todas as oportunidades possíveis para ganhos (TUBINO,2000).

2.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Chiavenato & Sapiro (2003, p.38), “o planejamento estratégico é a maneira pela qual a estratégica é articulada.” e ainda adiciona - Chiavenato & Sapiro (2003, p.39) como sendo um “processo de criação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da instituição e de sua missão no ambiente em que ele atua”

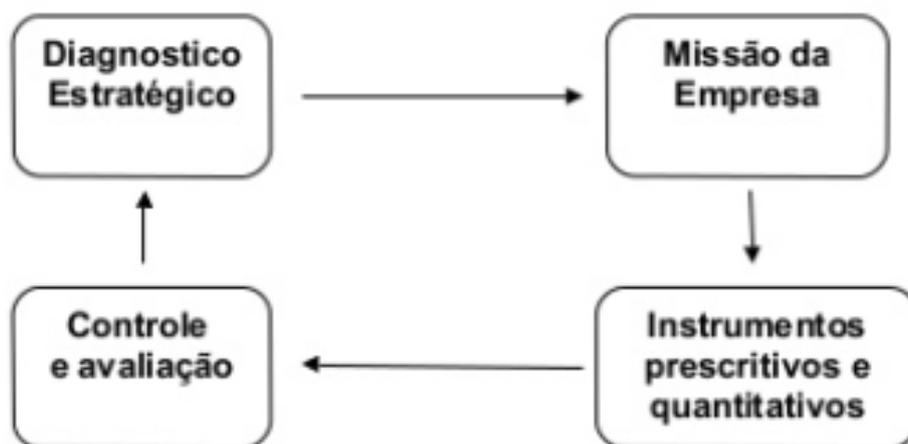
Para Oliveira (2007), “É normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa diz a respeito tanto a formulação de objetivos quanto á seleção

dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução esperada. Também considerada as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico coerência e sustentação decisória”.

O fator dúvida, é um fator dominante para a empresa, que considera necessário sempre se preparar para o futuro, desta forma o planejamento estratégico se torna uma chave para o retorno no funcionamento dá organização, resultando no trabalho de toda a empresa sempre olhando e desejando um futuro promissor(OLIVEIRA,2007).

O planejamento, para Bethlem (2003) se difere em alguns passos, assim, “o passo inicial do planejamento estratégico é estabelecer preliminarmente os objetivos (em algumas empresas, missão, propósitos, definição de negócio etc). e estratégias que a empresa ou grupo deseja seguir.” Logo, para Oliveira (2007) as etapas para a construção das implementações do planejamento estratégico estão na figura 1:

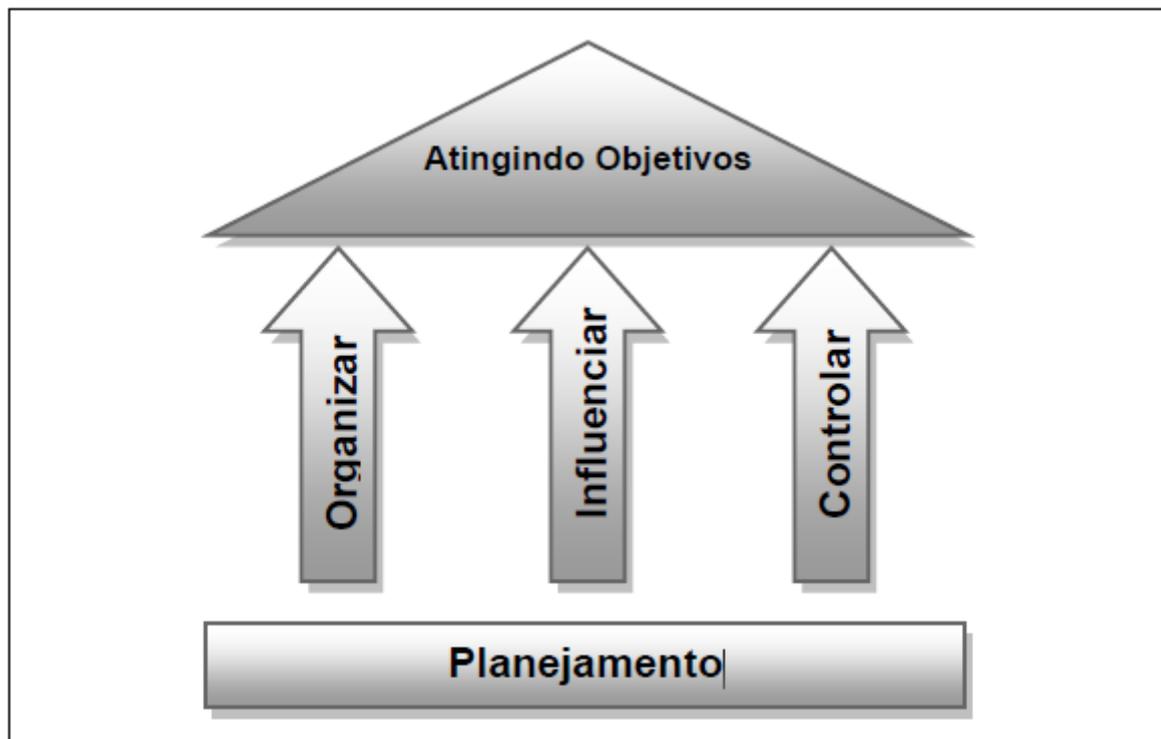
Figura 1: Etapas de elaboração do planejamento



Fonte: Oliveira (2007)

Existe certa dificuldade em conceituar a função do planejamento nas empresas, de estabelecer sua real amplitude e abrangência. O planejamento estratégico (PE) não deve ser confundido com previsão, projeção, predição e resolução de problema, mas deve ser visto como um conjunto de decisões a serem feitas pelo executivo para que não enfrente circunstancias no futuro ocasionadas pelo seu passado (OLIVEIRA, 2007).

Figura 2: Atingindo objetivos



Fonte: Certo (2003)

2.3 Elementos chave

2.3.1 Definição da missão

É o ponto principal que mostra os desejos e situações da empresa para com o meio e assim se resulta o negócio, estreitando o meio que ele age (ALMEIDA,1995).

2.3.2 Análise Interna

Onde o conhecimento de cada integrante irá avaliar e assim encontrar pontos fortes e fracos na companhia, e assim formular saídas para ambos, através de diversas rodadas de brainstorm, está análise proporciona descobrir vantagens e desvantagens que a companhia tem diante de seus concorrentes. A partir dai seus pontos fracos podem ser aprimorados e os pontos fortes desenvolvidos para se tornar cada vez mais a raiz do negócio (ALMEIDA,1995).

2.3.3 Analise Externa

Aqui surge a análise de oportunidades e de contratempos e ameaças, onde se analisa fatores externos ao desenvolvimento da empresa. Usualmente, estes itens saem do controle da companhia, onde o seu resultado e impacto podem ser mensurados pela MATRIZ DE SWOT, que prepara a empresa para futuros efeitos (ALMEIDA,1995).

2.3.4. Definindo os objetivos

Automaticamente dentro da organização irá se configurar uma auto definição dos objetivos que são realmente relevantes e assim nomear membros responsáveis para seguir a mesma (ALMEIDA,1995).

2.3.5 Avaliação dos stakeholders

A mesma se torna responsável por avaliar quem são os membros ligados e de acordo com a tarefa da organização e suas práticas de governança, assim executando e entregando ao público desejado (PAULO NUNES, 2009).

2.3.6 Formalização da Estratégia

Esta estratégia tem como base definir as responsabilidades e ações de cada membro, nas quais deverão ser implementadas por meio de projetos, onde necessita um grande esforço dos membros para a análise e movimentação dos recursos, logo sempre solicitando as corretas definições dos “Heads” da organização (PAULO NUNES, 2009).

2.3.7 Analise dos Dados e Desempenhos

Procura sempre avaliar e checar aquilo que fora aplicado, para definir o futuro do meio, deixando as corretas estratégias fixas, e também avaliar aquelas que não obtiveram o sucesso (PAULO NUNES, 2009).

2.3.8 Visão geral do negócio

Coloca a companhia no exato momento em que começaram-se a realizar as ações para o futuro, assim podendo se colocar no momento, como está agora, e seria o ideal (PAULO NUNES, 2009).

2.4 Diferentes modelos de planejamento

Usualmente as companhias têm três níveis de forma a demonstrar a hierarquia, com os challenges de curto e longo prazo, que possam afetar a companhia em seu montante (OLIVEIRA,2010).

2.4.1 Planejamento estratégico de negócios

Que traduz a missão da companhia e seus objetivos estratégicos, visando serem alcançados em longo prazo, ou que se desenvolva o correto caminho para alcançar os mesmos (OLIVEIRA,2010).

2.4.2 Planejamento tático dos negócios

Quando alguns objetivos são colocados a serem alcançados em um período de médio prazo, ou que preparam o ambiente para aquilo que será o futuro daquela companhia (OLIVEIRA,2010).

2.4.3 Planejamento operacional

Tem por sua vez alcançar os objetivos em um curto período, usualmente não superior ao período de um ano e também são relativas as pessoas ou grupos (OLIVEIRA,2010).

2.5 ESTRATÉGIAS DE PLANEJAMENTO

2.6 Metas Smart:

As metas SMART têm por sua vez, quando se foi visto que determinados tipos de características tem um grau mais complexo de motivação, são elas divididas por: (EDWIN LOCKE, GARRY LATHAM, 1990) :

2.6.1 Specific (específica):

Qualquer meta não pode ser vaga, ela deve ter seu objetivo traçado e ele deve ser claro. Caso isso não aconteça, o piloto nunca saberá se está próximo ou longe do alcance (PETER DUCKER,1992).

Um exemplo é, ao em vez de definir que a meta é ganhar dinheiro, estabeleça exatamente o percentual que você deseja alcançar (PETER DUCKER,1992).

2.6.2 Mensurable (mensurável):

Você deve ter uma meta mensurável, algo alcançável para sua realidade, e que podem ser medidos de maneira confiável (PETER DUCKER,1992).

Logo, além de definir o percentual que você deseja alcançar, defina também uma janela temporal, para poder comparar daquilo que você tem agora, e como está evoluindo (PETER DUCKER,1992).

2.6.3 Achievable (alcançável):

Em alguns casos, as pessoas acham que quanto maior a meta melhor, pois isso define que a pessoa é responsável naquele resultado, então, deve se esforçar mais para alcançar, porém se qualquer pessoa ou time se depara com uma meta que não é factível para alcançar, como ela vai ser dedicar? Ou, por que ela vai ser dedicar? Sempre tenha metas alcançáveis (PETER DUCKER,1992).

2.6.4 Relevant (relevante):

Deve ser algo relevante para aquela empresa, e que realmente vai trazer dados positivos para aquele momento (PETER DUCKER,1992).

Quando os membros daquele time entendem isso (o papel da comunicação interna), logo isto se torna uma tendência para motivação para realização do trabalho, e logo para alcançar as metas (PETER DUCKER,1992).

2.6.5 Time based (temporal):

Como em todo projeto, tudo deve ter o começo, o meio e o fim. Neste caso não seria diferente, a equipe deve saber exatamente quando é o prazo final para que realmente aquela meta seja alcançada, e assim, isto indiretamente causa uma motivação (PETER DUCKER,1992).

2.7 Matriz BCG:

A matriz BCG será responsável por te suportar a definir exatamente como será seu portfólio de vendas e entender quais opções são mais rentáveis e necessitam de menor investimento (BRUCE HANDERSON, 1970).

A mesma é dividida em duas fases:

- a) Crescimento do mercado e a participação do produto ou serviço no mercado.
- b) Cada um deles é composto também por dos fatores, formando assim um quadrante onde você irá definir seus produtos em 4 grupos:
- c) Vacas Leiteiras: são aqueles produtos que geram altíssimo lucro sem necessidade de um alto investimento. É considerado o melhor para gerar um caixa, levando em conta que se tem alta participação e pouco investimento (BRUCE HANDERSON, 1970).

d) Estrelas: é composto por produtos que lhes geram altos lucros, mas que logo demandam um considerável investimento. O mercado está em rápido e alto crescimento, e a participação logo também é alta (BRUCE HANDERSON, 1970).

Abacaxis: como o próprio nome já diz, são aqueles que lhe mostram baixa performance, e precisam de uma grande quantidade de horas gastas para análise. Caso os custos de recuperação dos produtos sejam grandes, indica-se tirar os mesmos do seu portfólio (BRUCE HANDERSON, 1970).

2.8 Matriz de Ansoff

Tem como fim destacar e adequar produtos novos à linha já com os produtos já existentes na empresa. A “missão” da empresa ou seu comprometimento de descobrir a necessidade que existe no mercado como um todo, onde seria o produto primordial e principal daquela instituição (IGOR ANSOFF, 1979).

Quatro conjuntos devem ser conhecidos para se determinar o eixo comum na estratégia de negócios, conforme figura 3.

Figura 3: Matriz Produto x Mercado

Produto \ Mercado	Atual	Novo
Atual	II Penetração de Mercado	I Desenvolvimento de Produto
Novo	III Desenvolvimento de Mercado	IV Diversificação

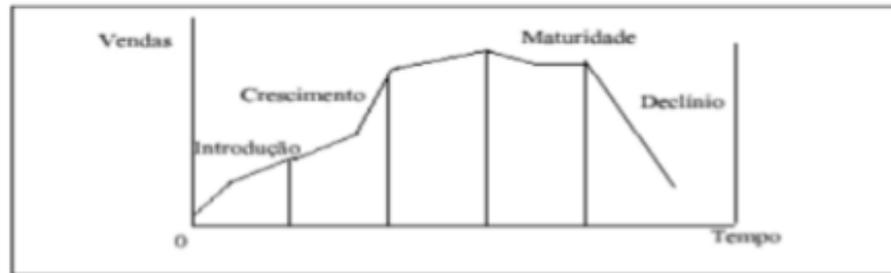
Fonte: Ansoff (1979)

2.9 Curva do Ciclo de Vida do Produto

Todo o item de uma empresa tem um ciclo em sua vida, que vão desde sua criação ao esquecimento no mercado. A Figura 4 apresenta estas fases, apresentado pela quantidade de vendas dos itens ao decorrer de um tempo, que são

chamados: introdução, crescimento, maturidade e declínio (THEODORE LEVITT,1980).

Figura 4: Curva do Ciclo de vida



Fonte: Adaptado, SELITTO. (2006)

A fase inicial pode terminar inesperadamente pela falta de capacidade do produto em atravessar as barreiras específicas dos novos produtos.

Porém, se o produto atravessar essas barreiras, sua entrada do mercado aumenta gradualmente onde entramos na fase de crescimento do produto.

O produto já um tempo no mercado, o mercado faz-se “satisfeito” quanto ao produto, com isso a velocidade de crescimento cai e os ganhos firmam pelo fato da saciedade do mercado, entrando em sua fase de maturidade. Após isso as vendas vêm a cair e o produto inicia o período de queda e ou até seu esquecimento.

No ramo de saúde suplementar o desaparecimento do produto se singulariza pela queda de vendas com diminuição da renovação na carteira, aumentando consideravelmente o custo auxiliário deste grupo, se torna uma ameaça na administração e viabilidade deste campo de negócio. Com o comercio e os itens normalizados pelo governo, transforma-se essencial o estudo de cada ciclo de vida de certo item para que assim evite que a fase de declínio comece de maneira rápida, ficando na fase de maturidade por maior tempo possível, evitando danos futuros para este campo; (THEODORE LEVITT,1980).

2.10 Matriz Ambiental

A próxima imagem busca mostrar a Matriz Ambiental, também criada a partir da BCG, com a intenção de identificar as situações competitivas para cada tipo de

mercado. O BCG sugeriu a classificação de quatro tipos de ambientes concorrentes: (LEPOLD,1971);

Volume no negócio – domínio de poucos concorrentes que atingem um grande predomínio em qualquer negócio (LEPOLD,1971);

Problemas de mercado – onde a capacidade e as maneiras para alcançar níveis competitivos de atividade são obtidos de maneira mais fácil. Deste modo, nenhuma instituição leva vantagem sobre a outra (LEPOLD,1971);

Fragmentação de mercado – em que as oportunidades são temporárias ou que restringem a pequenas regiões, ocorrendo uma fragmentação (LEPOLD,1971);

Comercio Especializado – Em que as possibilidades para a instituição de posições são preservadas, proporcionando o crescimento de uma capacidade específica pela organização. Assim sendo a competição não é intensa (LEPOLD,1971).

Figura 5: Estabilidade Competitiva

		Estabilidade Competitiva	
		Fluida	Estável
Estabilidade no ramo de negócios	Fluida	Administradores/ Empreendedores	Empreendedores
	Estável	Administradores/ Empreendedores	Administradores/ Empreendedores

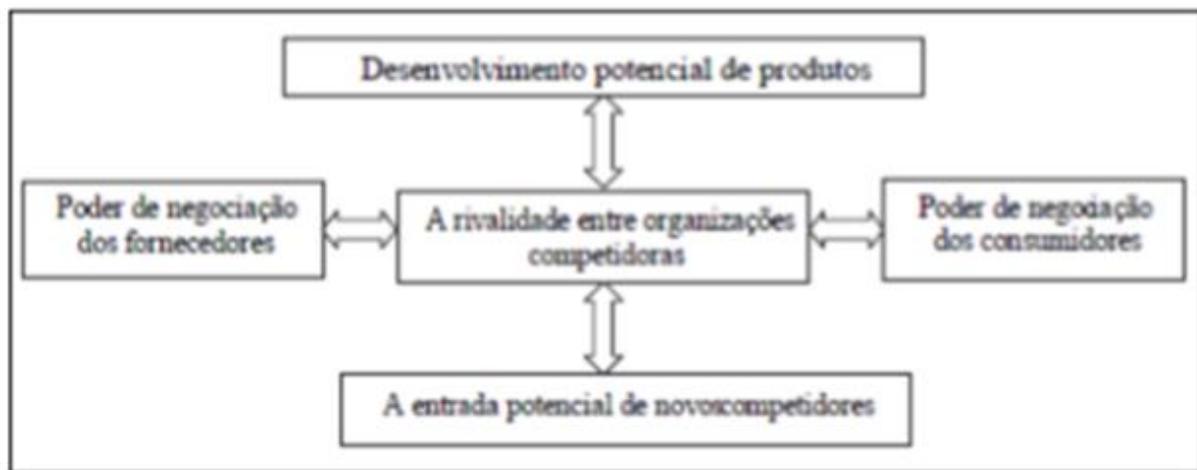
Fonte: Adaptado, SELLITO., (2006)

2.11 Modelo das Cinco Forças de Porter

O Modelo das Cinco Forças de Porter faz uma comparação na qual é utilizada com objetivo de entender o desenvolvimento de estratégias em muitas instituições. Este modelo de estratégia apresenta para as instituições da competitividade intensa entre estas instituições, sendo maior entre indústrias pequenas (DAVID, 1988).

A figura 6 mostra como pode ser vista dentro de uma instituição um conjunto dessas cinco forças, sendo: a disputa e rivalidade entre as empresas "rivais", e entrada de possíveis novos competidores, com entrada destes novos competidores, o aprimoramento potencial de produtos substitutos o poder de negociação dos fornecedores e por último, o poder de transação entre consumidores (DAVID, 1988).

Figura 6: As cinco forças de Porter



Fonte: Adaptado por DAVID, 1988.

2.12 ANÁLISE DE SWOT

Conhecida ainda como FOFA, ou também como MATRIZ FOFA, durante todo meio corporativo dentro de Gestão do Desempenho Empresarial, a Análise de SWOT tem por sua vez gerar instrumentos mais simples e úteis para que a empresa de maneira que a empresa consiga entender o ambiente em que a mesma está inserida (ALBERT HUMPHREY, 1970).

SWOT é o termo utilizado para Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats que logo traduzida se iguala a sigla FOFA utilizada no português, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (ALBERT HUMPHREY, 1970).

A partir das mesmas se gera a matriz de SWOT:

Figura 7: Matriz de SWOT



Fonte: adaptado SILVA, 2009

Sendo elas: (Por: MAXIMIANO, Amaru. 2012, ANSOFF,igor 1993, CERTO, Samuel. 1993)

2.12.1 S (strengths ou forças) (Albert Humphrey, 1970)

Como o nome já diz, neste item devemos acrescentar todas as forças, os pontos positivos internos da instituição em relação a concorrência do mercado. Algumas perguntas podem ajudar que são:

- A nossa empresa se destaca por quais qualidades?
- A equipe está comprometida e unida?
- Quais nossos melhores processos dentro da empresa?
- Temos os melhores fornecedores para que satisfazer nossos clientes?

2.12.2 W (weaknesses ou fraquezas) (Albert Humphrey, 1970)

Oposto as forças, mas também de caráter interno. No item precisamos apontar quais os principais pontos negativos internos da instituição em relação às instituições concorrentes ao seu negócio. De forma simplificada e honesta, é preciso apontar esses pontos, que afetam de alguma forma a própria empresa, perguntando – se:

- a) A equipe está capacitada para realizar os trabalhos?
- b) A qualidade das matérias primas nossa empresa, é de boa qualidade?
- c) Os processos de nossa empresa são realmente confiáveis?
- d) O que nos difere da concorrência?

2.12.3 O (opportunities ou oportunidades) (Albert Humphrey, 1970)

São as fontes externas que afetam positivamente para o comercio, os pontos com potencial índice de crescimento, principalmente relacionado com a competitividade entre as empresas. É de extrema importância, mesmo que, são fatores que a empresa em si, não tem controle devido ser um fator externo; mas é preciso que a empresa explore de maneira que possam aproveitar as oportunidades futuras. Podemos usar perguntas que ajudam a conhecer esses fatores, como:

- a) Algum investimento com aumento de crédito, podendo assim aumentar as vendas?
- b) Um projeto fora do país?
- c) Algum evento próximo à empresa, onde podemos aproveitar?

2.12.4 T (threats ou ameaças) (Albert Humphrey, 1970)

E no último quadrante temos os pontos negativos de caráter externo e como o nome já diz, com risco de prejudicar a empresa em relação à concorrência, nada mais é que o oposto das oportunidades. Como se trata de um fator externo, a empresa não tem controle, desse jeito, a empresa deve ser tratar com maior seriedade, para que não possa prejudicar não apenas no planejamento estratégico,

mas podendo também atrapalhar nos resultados finais. Basicamente serão as mesmas perguntas, porém olhando pelo lado negativo, tais como:

- a) Alguma nova política de tributação podendo afetar a taxa de contribuição da empresa?
- b) Alguma taxa de imposto sobre os materiais utilizados em nosso processo?
- c) Há alguma chance do cliente trocar nossos serviços por um serviço da concorrência?

3 METODOLOGIA

3.1 Classificações dos Métodos de Pesquisa

A pesquisa exploratória consiste na realização de algum estudo, para que aconteça a familiarização do responsável pela pesquisa com o assunto desejado. Ela se aplica para que o pesquisador se aprofunde na área do assunto, e assim ganhe conhecimento sobre determinado meio ou função (GIL,2008).

Através da pesquisa exploratória, é possível também obter explicações sobre assuntos que até então não se eram aceitos por outros pesquisadores, mesmo apresentando evidências, além de formular novas ideias e hipóteses. O método que se utiliza nesta pesquisa, envolve além do levantamento bibliográfico. O método que se utiliza consiste-se no levantamento bibliográfico, e pesquisas e análise de outros exemplos que estimulem a compreensão do tema (GIL,2008).

3.2 De acordo com a abordagem

A pesquisa exploratória, exatamente sugere que seu objetivo é familiarizar-se com qualquer assunto ainda pouco conhecido, uma vez que após a exploração, o pesquisador conheceu mais sobre o assunto, gerando assim informação de qualidade para com tal (GIL,2008).

Definido o problema a se estudar, a devesse escolher o modelo de pesquisa. Haverá sempre alguma obra ou modelo de pesquisa para com já tiveram experiências parecidas para com tal (GIL,2008).

3.3 De acordo com o objetivo

A pesquisa exploratória deve proporcionar maior familiaridade com o problema (explicitá-lo). Pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso (GIL,2008).

Um tipo de pesquisa com base empírica que é feita e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os

pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, 1986, p.14).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Pensando sobre isto, a análise de SWOT, muitas vezes devem ser consideradas as estratégias de diversos negócios, pensando em avaliação a posição e prospectos dos produtos ou serviços da empresa em relação ao mercado. Avaliar detalhadamente como o seu concorrente se comporta diante de todas as adversidades que você mesmo passa.

Vimos que a análise SWOT é utilizada para perceber as forças e fraquezas de uma empresa (fatores internos) e as ameaças e oportunidades de mercado (fatores externos). A análise SWOT tem como base ser efetiva ao cenário geral de uma organização em relação ao mercado ou áreas atuantes específica, e até em indivíduos. Já a matriz BCG é voltada à aos produtos de acordo com sua atuação e o seu crescimento no mercado. Por exemplo, a análise SWOT mostra quais pontos fracos precisam ser melhorados, ou as principais áreas oportunas de vendas do mercado, já na matriz BCG, é eficiente para aumentar os investimentos ou mudar totalmente de estratégia investimento, administração de caixa e escolha de produtos propícios à negócios futuros. Notamos que a SWOT é uma ferramenta mais vasta, enquanto a BCG foca nos produtos de uma empresa.

Pesquisamos e notamos que a Matriz Ansoff nos dias atuais vem perdendo o seu espaço, devido a ferramentas mais eficientes como a BCG e a SWOT, porém dependendo do tipo de empresa e se for bem aplicada apresenta grande resultado. Tendo como fim destacar e adequar produtos novos à linha, com os produtos já existentes na empresa, descobrindo a necessidade que existe no mercado como um todo, onde seria o produto primordial e principal daquela instituição.

Notamos que ambas as ferramentas – 5 forças de Porter e Análise SWOT – são parecidas e podem se completar sob diferentes pontos de vista; porém buscam a identificação e análise do contexto competitivo de uma organização, a partir parâmetros tanto relacionados ao seu micro negócio, quanto a projetos de grandes portes. Sem dúvida são duas ferramentas de análise que se bem entendidas e aplicadas trazem enorme capacidade de fornecer resultado.

Sem dúvidas seguindo todo processo de planejamento e a análise de SWOT em seu detalhe, se gera informações que podem afetar diretamente em seus resultados finais, potencializando os mesmos e gerando diversas ideias.

Tirando vantagem das oportunidades, melhorando os pontos fracos e identificando exatamente quais ameaças que aliadas às fraquezas realmente se necessita temer mais.

Foi procurado por meio da pesquisa, pensar sobre compreensão e facilidade de utilizar as ferramentas de planejamento estratégico em seu todo, pensando que cada passo deste processo é importantíssimo para alcançar o seu projeto e desejo final.

5 CONCLUSÃO

Sem dúvidas, a análise de SWOT contribui para uma boa análise de mercado e estratégia competitiva da própria empresa através da identificação de suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades que rodeiam o meio organizacional.

São identificados pontos fortes no estudo: busca por profissionais preparados com as habilidades necessárias para realizar o trabalho, a localização, a qualidade e variedade dos produtos, a diferença tecnológica. Como fraquezas, equipe não qualificada, e qualidade inferior da matéria prima em relação ao concorrente.

Naquilo que se diz sobre ao ambiente da instituição, a ameaça mais preocupante ao negócio é o profissional que desconhece ou não está qualificado no novo processo.

Já como oportunidade, podemos colocar as identificações de recursos e atividades relacionados com as habilidades que a equipe necessita serem novamente treinadas com a implantação na empresa, reuniões pra definição das melhores formas de gerenciamento e adapta-las a companhia, pensando em mensurar os resultados e refazer, criando um de programa benchmarking, com a ideia de aprimorar o acesso aos novos mercados, para proporcionar a melhoria da organização, alinhando a companhia com o comercio, com a concorrência, e criar competências pensando em corresponder a fatores positivos, procurando ao máximo as oportunidades de mercado, recriando competência da equipe com a ideia de progresso no mercado e no ramo que se está atuando, e assim, como um enorme potencial de evolução no mercado nacional e internacional. O planejamento estratégico sem dúvidas vai gerar uma exigência de acompanhamento frequente, reuniões diárias são mandatórias para acompanhar o andamento do cronograma.

Para diminuir os problemas encontradas, o uso das ferramentas como a Análise SWOT torna-se muito das vezes necessária, visto que proporciona maior controle dos elementos envolvidas no ambiente da empresa, já que mapeia e escreve o campo no qual ela está introduzida.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, M, COSTA, H. **Métodos para Avaliação de Postura Estratégica. Caderno de Pesquisas em Administração.** São Paulo, 18p. Abril 2001.

BETHELEM, A. **Estratégia Empresarial: Conceitos, Processos e Administração Estratégica.** @. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DAVID, F. P. **Strategic Management: Concepts & Cases.** 7. ed. New Jersey, EUA: Prentice Hall Inc., 1998.

FREIRE MAIA, Newton. **A ciência por dentro.** Petrópolis: Vozes, 1998.

GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios: Texto e Casos.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KARDEC, Alan. **Gestão Estratégica e indicadores de desempenho,** Joubert F. Flores, Eduardo Seixas. Rio de Janeiro: Qualitymark: ABRAMAN, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologias e Práticas.** São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico - conceitos, metodologia e prática.** 28. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva. Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência.** 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SIQUEIRA, Iony Patriota. **Manutenção Centrada na Confiabilidade: Manual de Implantação.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005, 408 p.

SILVA, Luciano Luz. **Análise SWOT.** . Acesso em 20 nov. 2010, às 14h30min.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa - ação.** 2. Ed. São Paulo: Cortez, 1986.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Planejamento e controle da produção: teoria e prática.** 1. Ed. 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2000.