Análise SWOT

Apresentação

Dentre as principais atividades de um líder ou empreendedor, encontra-se a de criar objetivos, metas, estratégias e ações para a organização. Entretanto, essa é uma tarefa que nem sempre é desenvolvida com facilidade. Todavia, o mercado apresenta constantes mudanças. A análise SWOT, por meio de sua matriz, foi concebida para facilitar e aprimorar esse processo de direcionamento dos negócios. Essa matriz separa a análise externa — ou seja, as oportunidades e ameaças — das internas — que são as forças e fraquezas. Assim, os líderes conseguem entender os obstáculos e também o que auxilia no crescimento da organização.

Nesta Unidade de Aprendizagem, você analisará o que é a matriz SWOT e qual sua relevância para o planejamento estratégico, além de entender em que momento a organização deverá realizar a análise do seu ambiente interno – forças e fraquezas — e ambiente externo – oportunidades e ameaças.

Bons estudos.

Ao final desta Unidade de Aprendizagem, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Descrever a matriz SWOT e a sua importância para o planejamento estratégico.
- Identificar em que momento realizar a análise do ambiente interno (forças e fraquezas) e como utilizar essa análise a favor da estratégia da organização.
- Identificar em que momento realizar a análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e como utilizar essa análise a favor da estratégia da organização.

Desafio

No planejamento estratégico, o estudo de cenários é de extrema relevância para a sobrevivência de uma empresa — daí a importância da análise SWOT para amparar as organizações por meio do estudo de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

- Imagine que você começou a trabalhar em uma loja de brinquedos. **Sua primeira tarefa é auxiliar o gestor a revisar o planejamento estratégico desse estabelecimento.**
- Para alterá-lo, basear-se-á nas informações construídas na **análise SWOT**, a fim de focalizar as estratégias e ir em busca do sucesso do empreendimento.

Primeiramente, você deverá **desenvolver a matriz**, com as informações dadas pelo gestor, que são as seguintes:

- Loja bem-localizada, em uma avenida de grande movimentação de pedestres;
- Não disponibiliza compras pela Internet;
- Obras na rua da loja;
- Custos elevados com os funcionários;
- Atendimento de referência;
- Programa de fidelização de clientes;
- Saída de um concorrente do mercado;
- Aumento de preços pelos fornecedores.

A partir desses dados levantados, monte a matriz SWOT da loja de brinquedos, apontando onde cada um desses itens estará presente. Depois disso, apresente pelo menos duas estratégias para minimizar as fraquezas desse estabelecimento.

Infográfico

O termo SWOT significa a união das palavras *strengths*, *weaknesses*, *opportunities e threats*, que, ao ser traduzido para o português, tornou-se FOFA, ou seja, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Esse estudo se tornou fundamental para a sobrevivência das empresas, todavia compreende a análise do ambiente como um todo, com o intuito de elaborar objetivos efetivos para auxiliar no planejamento estratégico da organização.

Veja, no infográfico a seguir, o que cada quadrante da matriz SWOT representa. Para construí-la, a organização deverá atentar-se em dividi-la em ambiente interno e externo. No ambiente interno, a empresa deverá refletir sobre seu próprio ambiente, apresentando suas forças e fraquezas. Já, quando estiver construindo os pontos de seu ambiente externo, precisará analisar questões que a organização não consegue controlar, mas poderá antecipar-se e elaborar estratégias para enfrentar.

MATRIZ SWOT

No quadrante da **força**, a empresa necessita citar todas **as suas vantagens** em relação à sua concorrência. Poderá pensar em seus **melhores recursos**, bens e/ou serviços e na sua vantagem competitiva.

No item das **fraquezas**, a empresa deverá apresentar os **pontos negativos** da empresa em relação à sua concorrência. Por exemplo, colaboradores não capacitados ou insumos de qualidade inferior aos das demais organizações que comercializam os mesmos itens. É necessário que a organização seja honesta e apresente itens que **prejudiquem realmente a organização** de prosperar.

Nas **oportunidades**, a organização deverá descrever as **forças externas** que influenciam de maneira positiva a empresa, como: uma ampliação de crédito por parte do governo, eventos na região ou diminuição de impostos. Lembre-se de que esses fatores não **serão controlados pela empresa**, mas se torna indispensável a empresa estar atenta a eles para aproveitá-los no momento em que surgirem.

No quadrante ameaças, a empresa deverá apontar as **ameaças** que visualiza **externamente**. Lembre-se de que a organização não conseguirá controlá-las, mas poderá **antever e preparar-se** para enfrentá-las.
As vantagens competitivas identificadas nas oportunidades poderão ser perdidas neste item, prejudicando os resultados da organização caso a empresa não se atente a ele. Uma boa sugestão para o estudo deste item é a organização **realizar algumas questões** como: se alguma nova política de tributação pode afetar a empresa; se a variação cambial pode tornar inviável a importação de insumos; se existe concorrente entrando no mercado da empresa.

Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.

Conteúdo do livro

A análise SWOT é muito utilizada para o planejamento estratégico das empresas, pois auxilia as organizações a realizarem uma investigação completa sobre a própria empresa e o ambiente em que está envolvida. Com isso, os líderes ou empreendedores conseguem ter um maior embasamento para desenvolverem estratégias com mais ampla segurança.

Veja no capítulo Análise SWOT, da obra *Planejamento estratégico*, como a matriz SWOT auxilia na identificação dos elementos internos que necessitam ser trabalhados e os elementos externos que requerem atenção.

Boa leitura.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

SOLUÇÕES EDUCACIONAIS INTEGRADAS

Análise SWOT

Objetivos de aprendizagem

Ao final deste texto, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Descrever a matriz SWOT e qual é a sua importância para o planejamento estratégico.
- Identificar em que momento realizar a análise do ambiente interno (forças e fraquezas) e como utilizar essa análise a favor da estratégia da organização.
- Identificar em que momento realizar a análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e como utilizar essa análise a favor da estratégia da organização.

Introdução

A análise SWOT (do inglês *strengths*, *weaknesses*, *opportunities and threats*) consiste em um elemento clássico utilizado para o desenvolvimento do planejamento estratégico das empresas. Estabelecida como um conceito simples e intuitivo, a matriz SWOT possibilita colocar de maneira esquemática, em uma tabela de quatro quadrantes, as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades enumeradas pela organização. Dessa forma, os líderes podem definir como cada uma das forças podem impulsionar oportunidades e como defender-se de ameaças, bem como verificar quais fraquezas precisam de atenção, para que as oportunidades não sejam perdidas e as ameaças não influenciem de modo negativo os lucros da organização.

Neste capítulo, você vai estudar sobre a análise SWOT, verificando a importância de sua matriz para o planejamento estratégico. Você também vai identificar como e em que momento realizar o estudo do ambiente interno — forças e fraquezas — e do ambiente externo — oportunidades e ameaças — da organização.

Matriz SWOT

No planejamento estratégico, o estudo de cenários é de extrema relevância para a sobrevivência de uma empresa — daí a importância da **análise SWOT** para amparar as organizações por meio do estudo das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Conhecida no Brasil também como análise FOFA, a análise SWOT, se trata de um método utilizado para o planejamento e a gestão das organizações, independentemente do seu tamanho ou porte.

A matriz SWOT surgiu na década de 1960, a partir de debates na escola de administração, onde começou-se a realizar a compatibilização entre as forças e fraquezas de uma empresa, a sua competência distintiva e as oportunidades e ameaças presentes no mercado. Em pouco tempo, a análise SWOT se tornou um dos métodos mais utilizados em investigação social, seja no desenvolvimento de diagnósticos, no estudo organizacional ou na elaboração de planos, conforme leciona Ulrich (2002).

Na prática

A Análise SWOT é uma ferramenta de apoio à organização no momento de desenvolver o planejamento estratégico.

Veja em Realidade Aumentada como a matriz SWOT pode ser utilizada para analisar as atividades de uma floricultura.

Aponte para o QR code ou acesse o *link* **https://bit.ly/2JvAj7g** para ver o recurso.

Fique atento

Atualmente, é de extrema importância a realização da avaliação do comportamento das organizações perante o mercado competitivo; para tanto, algumas ferramentas poderão auxiliar nesse processo, garantindo a elaboração de diretrizes que visem ao alcance do sucesso organizacional. Identificar as particularidades internas e externas do sistema em que uma organização se encontra se torna essencial para a tomada de decisões dos líderes, sejam eles de pequenas ou grandes organizações. A análise SWOT é uma ferramenta que propicia ao líder ou, até mesmo, ao pequeno empreendedor entender como está sua organização frente à concorrência, sendo possível, assim, conhecer e analisar o seu comportamento.

Conforme Oliveira (2007), a análise SWOT é composta pelos seguintes elementos:

- Ponto forte — trata-se da diferenciação alcançada pela organização, sendo uma variável controlável, que oportuniza uma vantagem operacional no ambiente empresarial.
- Ponto fraco — compreende as circunstâncias inadequadas da organização, sendo uma variável controlável, que propicia uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
- Oportunidade — abrange a força ambiental incontrolável pela organização, que pode beneficiar sua atividade estratégica, desde que conhecida e usufruída corretamente enquanto existente.
- Ameaça — trata-se da força ambiental incontrolável pela organização, que concebe obstáculos à sua atividade estratégica, podendo ou não ser evitada, caso seja identificada rapidamente.

Conhecer e levar em consideração os fatores internos e externos é indispensável para que a organização possa visualizar a realidade em que opera, possibilitando planejar melhor o futuro almejado, conforme aponta Luecke (2009). Isso não quer dizer que tais constatações contribuam para processos efetivos — trata-se de um ritual que auxilia a organização a ser mais técnica e científica no desenvolvimento de seu planejamento ou avaliação. Atualmente, a análise dos ambientes interno e externo é um dos rituais mais utilizados pelos líderes, aparentemente por sua simplicidade de produção.

Por meio da análise SWOT, as organizações têm a possibilidade de controlar o seu ambiente interno. Ao constatar um ponto forte, poderá incentivá-lo para que se intensifique ainda mais; já ao verificar um ponto fraco, a empresa poderá realizar atividades para minimizá-lo. Em relação ao ambiente externo, a empresa não dispõe de controle sobre ele. Assim, deverá estar sempre alerta, monitorando-o com uma frequência alta, para que seja possível aproveitar-se das oportunidades disponíveis e esquivar-se das possíveis ameaças.

Fique atento

Evitar as ameaças do ambiente externo nem sempre é possível, mas a empresa pode realizar um planejamento de contingência para encará-las, abafando os seus efeitos. Os líderes deverão sempre considerar as ameaças externas, já que elas sempre estarão presentes e poderão ocasionar problemas para a organização caso não sejam consideradas. Por isso, a análise SWOT da empresa deve estar sempre atualizada, possibilitando à organização antecipar-se aos problemas que poderão vir a acontecer, conforme leciona Manager (2009).

Kotler (2005) afirma que a análise SWOT é um estudo que procura relacionar as forças e fraquezas internas da organização com as oportunidades e ameaças externas à empresa, de tal maneira que as suas forças sejam exaltadas e fortalecidas, suas fraquezas suavizadas, as oportunidades asseguradas e as ameaças protegidas. Trata-se, portanto, de um método que procura amparar o planejamento estratégico da organização, de maneira a possibilitar à empresa buscar oportunidades e fugir de ameaças, por meio do suporte de suas forças e fraquezas conhecidas. A Figura 1 resume e esquematiza os elementos da análise SWOT.

Figura 1. A análise SWOT consiste em uma matriz de mesmo nome que exibe um quadro contendo quatro espaços; cada espaço possui um fator importante para o planejamento estratégico da organização. A sua composição deve ser realizada com base no estudo de dois ambientes: o ambiente interno da organização, que abrange as forças e fraquezas da organização, e o ambiente externo à empresa, que indica as oportunidades e ameaças.

Fonte: Adaptada de Silva (2014).

A matriz SWOT auxilia a organização a perceber os **fatores críticos de sucesso**, auxiliando no reconhecimento dos pontos fracos e fortes nos seus bens e/ou serviços, sendo capaz de originar inovações, modificações em produtos e/ou serviços, além do reconhecimento da marca, conforme apontam Feil e Heinrichs (2012).

Link

A análise SWOT é um método relativamente simples de detalhamento que busca posicionar ou verificar a posição estratégica de uma certa organização no seu ramo de atuação. Devido à sua simplicidade e abrangência metodológica, essa análise pode ser utilizada para realizar qualquer tipo de estudo de cenário ou ambiente, desde a criação de uma pequena organização à administração de uma multinacional. No *link* abaixo, você pode conferir exemplos de análises SWOT.

https://goo.gl/myDEpE

O funcionamento da matriz SWOT é simples e possibilita a integração entre os líderes de vários setores distintos da empresa, sendo eles induzidos a reconhecer e solucionar questões que podem dificultar o desenvolvimento e o crescimento da organização, conforme lecionam Valim, Guidinelli e Gonçalves (2009). Segundo Santos (2006), a matriz SWOT proporciona aos líderes a identificação das fraquezas e oportunidades da organização em que trabalham; por meio desse estudo, é possível fazer com que a organização continue no mercado com um diferencial em relação à concorrência.

O planejamento estratégico de uma organização necessita sempre levar em consideração a análise SWOT, inclusive como uma forma de direcionar o seu comportamento interno e externo. A matriz SWOT proporciona os seguintes benefícios à organização:

- auxilia na identificação de possíveis circunstâncias negativas e faz com que a empresa consiga resolvê-las antes de aumentarem ainda mais;
- ajuda na visualização de oportunidades que poderiam passar despercebidas caso o líder não estivesse alerta;
- auxilia os líderes a realizarem uma reflexão sobre os pontos da organização que muitas vezes não possuem tempo de realizar;
- prevê possíveis ameaças;
- auxilia a elaborar planos de contingência.

Enfim, a utilização correta desse instrumento colabora para a evolução e o desenvolvimento da organização.

Fique atento

A análise SWOT é um estudo bastante subjetivo, pois parte da proposta de reconhecer os aspectos negativos da empresa e transformá-los em positivos. Assim, deve-se considerar que um dos critérios para um estudo eficiente e eficaz é que ele seja específico, isto é, tenha uma orientação clara e objetiva, seja para a área financeira, de recursos humanos, de *marketing*, etc.

Ambiente interno: forças e fraquezas

O ambiente interno consiste no cenário em que os líderes conseguem entender, controlar e administrar as forças e fraquezas. Nesse ambiente estão presentes elementos que pertencem à organização, sendo, assim, de fácil intervenção, caso seja necessário; ele abrange vendas, tecnologias, filiais, investimentos, máquinas, cultura organizacional, etc. Essas forças e fraquezas deverão ser analisadas constantemente, já que as circunstâncias se alteram rapidamente.

A análise interna pode ser realizada a qualquer momento, seja na abertura de uma nova empresa ou filial, no desenvolvimento de um novo projeto ou, simplesmente, para conhecer e elaborar estratégias para vencer as adversidades atuais. Esse estudo auxilia potencialmente o planejamento estratégico, oportunizando à organização desenvolver estratégias de acordo com sua realidade, conforme descrito no blog Egestor (ANÁLISE..., 2018). Veja, no Quadro 1, no que consistem as forças e fraquezas do ambiente interno que impactam o dia a dia das organizações.

Quadro 1. Análise do ambiente interno

Forças	São elementos que concebem à organização destaque diante das demais. Trazem benefícios para a empresa e estão sob controle dos empreendedores e líderes. Exemplos de forças: marca consolidada no mercado, instituição de ensino com professores altamente qualificados, clínica médica com os equipamentos mais modernos do mercado, empresa de tecnologia com uma equipe muito unida, escola de inglês com uma boa quantidade de ativos, supermercado com um modelo de cobrança eficaz, agropecuária com um bom relacionamento estratégico.
Fraquezas	Trata-se dos pontos fracos de uma empresa, ou seja, tudo o que atrapalha seu crescimento, necessitando ser amenizado. Apesar de a empresa conseguir controlar tais aspectos, as fraquezas dificultam a realização da missão da organização. Exemplos de fraquezas: falta de insumos, itens perecíveis, dificuldade no processo de entrega, equipe pouco qualificada, tecnologia ultrapassada. Uma empresa que realiza a venda de produtos perecíveis e está longe dos indivíduos que compram esse item possui uma fraqueza, assim como as organizações que trabalham com construção civil e têm máquinas desgastadas. Existem soluções para essas questões, mas muitas vezes estas são adiadas, seja por falta de dinheiro ou planejamento.

Fonte: Adaptado de Análise... (2018).

Lopes ([2016]) comenta que o local onde se encontram as fraquezas na matriz SWOT é o quadrante superior direito. Nele, devem ser incluídos os pontos fracos da organização, ou seja, os elementos em que ela deveria melhorar. É de extrema relevância que os líderes percebam as limitações da organização e busquem maneiras de solucionar esses problemas.

Já o espaço destinado à força é o quadrante superior esquerdo da matriz. Esse quadrante deve apresentar as potencialidades da organização, ou seja, os pontos em que ela mais se destaca. Essa identificação é relevante para que sejam desenvolvidas formas de se explorar ao máximo o potencial que a empresa possui. Por exemplo, no caso de uma organização que realiza a venda de vários itens, e um deles destaca-se em vendas, esse produto pode ser considerado como uma força e ser explorado mais, no intuito de mantê-lo sempre em alta.

Chiavenato e Sapiro (2003) apontam que os elementos a serem averiguados no ambiente interno são: condicionamento competitivo que gera barreiras à entrada de novos competidores, recursos financeiros, liderança e imagem de mercado, competência, entre outros. Marques (2012) afirma que os pontos fortes e fracos de uma empresa são o seu perfil de ativos e as qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, identificação de marca, postura tecnológica, etc. Em resumo, as habilidades e os recursos que a organização possui para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças são chamados de forças; já as deficiências que dificultam a capacidade de desempenho da empresa e precisam ser superadas para evitar problemas no mercado são conhecidas como fraquezas, conforme lecionam Matos, matos e Almeida (2007).

Ferrel e Hartline (2009) afirmam que a existência de forças e fraquezas se deve aos recursos que a organização possui ou não e à natureza de seus relacionamentos com clientes, colaboradores ou organizações exteriores.

Fique atento

Os pontos fortes e fracos da organização são elementos que a posicionam em vantagem ou desvantagem em relação aos seus concorrentes. Devido a isso, embora a análise interna estude o interior da empresa, é indispensável que os líderes estejam atentos às atividades desempenhadas pelos concorrentes. Não esqueça que sobre esses elementos a empresa possui controle, diferentemente da análise externa. Para suprimir um ponto fraco ou aprimorar um ponto forte, a própria empresa pode agir. Pode ser uma tarefa difícil, mas a empresa consegue controlar esses aspectos.

Ambiente externo: oportunidades e ameaças

O ambiente externo compreende fatores que a empresa não consegue controlar, diferentemente do ambiente interno. Nesse ambiente estão presentes elementos como juros, legislação, crises econômicas, câmbio, desastres naturais, clima, etc.

Barney e Hesterly (2009) afirmam que o ambiente externo é constituído por elementos que existem fora dos limites da empresa, mas que, de alguma maneira, influenciam sobre ela. Esse ambiente é incontrolável; entretanto, deve ser monitorado continuamente, pois constitui um pilar indispensável para a elaboração do planejamento estratégico.

Veja, no Quadro 2, no que consistem as oportunidades e ameaças do ambiente externo que impactam o dia a dia das organizações.

Quadro 2. Análise do ambiente externo

Oportunidades	Referem-se a um cenário positivo para a organização. Por exemplo, uma rede de hotéis é beneficiada com um grande evento (olimpíadas, copa do mundo, convenções, etc.) no país, estado ou cidade em que desempenha as suas atividades. Outro exemplo é uma organização que presta serviços de exportação ser é favorecida pelas taxas de câmbio elevadas. As leis que favorecem a organização, o lançamento de bens e/ou serviços complementares e, o acesso a novas tecnologias também poderão gerar vantagens para a empresa. Apesar de não ser possível controlar esses elementos, a organização poderá planejar-se e preparar-se para usufruir das oportunidades.
Ameaças	Esse cenário não é benéfico para a organização, ocasionando diversos problemas caso não seja contornado. Por exemplo, uma rede de hotéis na praia no decorrer de uma temporada de mau tempo (chuvas, temporais), ou uma organização que tem o valor de seu principal insumo elevado por forças incontroláveis. A escassez de mão de obra qualificada, a entrada de novas empresas concorrentes no mercado e as mudanças na lei são outros exemplos possíveis de ameaças. Acima de tudo, os líderes ou empreendedores não deverão ter medo dessas ameaças, e sim prevê-las e contorná-las da melhor maneira possível, conforme aponta Egestor (2018).

Fonte: Adaptado de Análise... (2018).

O ambiente externo abrange o estudo das forças macroambientais (políticas, legais, demográficas, econômicas, sociais e culturais) e dos aspectos microambientais (canais de distribuição, fornecedores, consumidores, concorrentes). Por meio desses estudos, as oportunidades e ameaças poderão ser identificadas. As oportunidades e ameaças estão no ambiente externo da organização, diferentemente das forças e fraquezas, que estão presentes nos ambientes econômico, competitivo, político, etc., conforme apontam Ferrel e Hartline (2009).

Conforme resume Calaes, Villas Bôas e Gonzales (2006), as oportunidades são acontecimentos externos ou possíveis ocorrências, atuais ou potencias, que podem colaborar para a realização dos objetivos estratégicos. Já as ameaças são os acontecimentos externos ou possíveis ocorrências, atuais ou potencias, que podem atrapalhar o andamento de objetivos estratégicos.

Dessa maneira, por meio desse acompanhamento, será possível visualizar em tempo hábil as oportunidades e ameaças que se evidenciam. Considerando que os fatores externos agem de maneira homogênea sobre as organizações que desempenham suas atividades em um mesmo mercado-alvo, somente aquelas que conseguirem reconhecer as mudanças e forem ágeis para se ajustar é que conseguirão aproveitar-se das oportunidades e menos estragos sofrerão com as ameaças, conforme lecionam Barney e Hesterly (2009).

Fique atento

Marques (2012) afirma que as ameaças e oportunidades das empresas representam o meio competitivo, com os seus consequentes riscos e potenciais recompensas. As expectativas dos indivíduos refletem o impacto sobre a organização de elementos como os interesses sociais, a política governamental, etc. Esses pontos precisam ser examinados antes de uma organização criar um conjunto realista e praticável de objetivos e políticas.

A chave do sucesso da organização é a competência dos líderes ou da administração em reconhecer as principais carências de cada um dos fatores ambientais, criando algum equilíbrio entre eles e colocando em prática diversas estratégias que a permitam beneficiar-se desses fatores. Lembre-se de que o atual ambiente de negócios no qual as organizações estão introduzidas é marcado pela ampla disputa, pela ininterrupta procura, pela baixa dos custos, pelo aumento da produtividade e pelo foco em resultados. Assim, as organizações necessitam ir atrás de maiores informações para assegurarem seu retorno de investimento. Diante disso, percebe-se que as organizações mais frágeis não resistem a essas condições por um período prolongado, enquanto as organizações mais competitivas estão constantemente criando e aprimorando novas capacidades e vantagens competitivas, conforme leciona Porter (2004).

Saiba mais

Quantas vezes vimos empresas fecharem as suas portas devido a decisões estratégicas tomadas informalmente? Imagine que um pequeno empresário resolveu realizar a venda de produtos importados dos Estados Unidos. Entretanto, poucos meses depois, o dólar subiu absurdamente. Em vez de a empresa crescer, agora luta pela sobrevivência. Se esse empreendedor tivesse realizado a análise SWOT, de repente não estaria passando por tal situação.

Referências

ANÁLISE SWOT (FOFA): como fazer e qual a sua importância? *Blog Egestor*, 7 mai. 2018. Disponível em: <https://blog.egestor.com.br/como-desenvolver-uma-analise-swot-fofa/>. Acesso em: 23 out. 2018.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva.* São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

CALAES, G. D.; VILLAS BÔAS, R. C.; GONZALES, A. *Planejamento estratégico, competitividade e sustentabilidade na indústria mineral:* dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro. 1. ed. Rio de Janeiro: Cyted, 2006.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. *Planejamento estratégico:* fundamentos e aplicações. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FEIL, A. A.; HEINRICHS, A. A. *A aplicação da análise da matriz SWOT em 5 agências de atendimento de uma cooperativa de crédito situada no Vale do Taquari — RS*. 2012. 13 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Administração, Universidade do Vale de Taquari, Taquari, 2012.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. *Estratégica de marketing.* 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

KOTLER, P. *Marketing essencial:* conceitos, estratégias e casos. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

LOPES, V. M. A importância da análise SWOT. *Emprego e Renda*, [2016]. Disponível em: <http://www.empregoerenda.com.br/ideias-de-negocios/materias/1626-a-importancia-da-analise-swot>. Acesso em: 23 out. 2018.

LUECKE, R. *Estratégia.* 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

MANAGER, J. O que é analise de SWOT. *Administradores*, João Pessoa, PB, 19 fev. 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e--analise-de-swot/28174/>. Acesso em: 23 out. 2018.

MARQUES, C. *Estratégia de gestão da produção e operações*. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M. B.; ALMEIDA, J. R. *Análise do ambiente corporativo:* do caos organizado ao planejamento. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico:* conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva:* técnicas para análise de indústria e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SANTOS, J. Problemas logísticos elevam os custos dos exportadores. *Revista ASLOG News*, São Paulo, 2006.

SILVA, A. T. B.; SPERS, R. G.; WRIGHT, J. T. C. A elaboração de cenários na gestão estratégica das organizações: um estudo bibliográfico. *Revista de Ciências da Administração*, v. 4, nº. 32, p. 21-34, 2012.

ULRICH, S. et al. *MAPA:* manual de planejamento e avaliação de projetos. 1. ed. Cascais: Principia, 2002.

VALIM, A.; GUIDINELI, A.; GONÇALVES, C. *Análise de SWOT*. Curso de Administração, Universidade Estadual de São Paulo, São Paulo, 2009.

Leituras recomendadas

COBRA, M. *Consultoria em marketing manual do consultor*. 1. ed. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

MINTZBERG, H. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safari da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

THOMPSON JUNIOR, A. A.; STRICKLAND, A. J. *Planejamento estratégico:* elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. A *Administração estratégica:* conceitos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Conteúdo:

SOLUÇÕES EDUCACIONAIS INTEGRADAS

Dica do professor

Você sabia que a análise SWOT serve para auxiliar na tomada de decisões de uma organização? Por meio da matriz SWOT, é possível obter um estudo completo sobre a empresa, o que diminui os riscos no momento em que a organização pretende tomar novos rumos, como inserir-se em novos mercados, lançar um novo bem ou serviço para os consumidores ou elaborar novas estratégias de marketing.

Esta Dica do Professor mostrará um pouco mais sobre o que é a análise SWOT e algumas dicas para desenvolvê-la.

Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.

Exercícios

1) **Segundo Ulrich (2002), a análise SWOT é um dos métodos mais utilizados em investigação social, seja no desenvolvimento de diagnósticos, no estudo organizacional ou na elaboração de planos. Ela auxilia as empresas no desenvolvimento do planejamento estratégico. Para que esse estudo auxilie as organizações, quais são os elementos que as empresas deverão descrever nos quatro quadrantes presentes na matriz SWOT?**

A) Forças, oportunidades, fraquezas e ameaças.

B) Concorrentes, oportunidades, mercado potencial e estratégias.

C) Forças, estratégias, concorrentes e oportunidades.

D) Estratégias, fraquezas, ameaças e forças.

E) Concorrentes, mercado potencial, forças e oportunidades.

2) **Como você sabe, conhecer os fatores internos e externos é indispensável para a organização visualizar a realidade em que opera, possibilitando planejar melhor o seu futuro. Afinal, quais são os elementos que a empresa precisará descrever na matriz SWOT, referente ao seu ambiente interno?**

A) Forças e oportunidades.

B) Oportunidades e ameaças.

C) Estratégias e concorrentes.

D) Forças e fraquezas.

E) Ameaças e fraquezas.

3) **As oportunidades de uma organização são fatores que esta não consegue controlar, entretanto poderá planejar-se e preparar-se para usufruir de suas vantagens. Você sabe em qual ambiente a organização deverá estudar suas possíveis oportunidades?**

A) Ambiente interno.

B) Ambiente empresarial.

C) Ambiente da concorrência.

D) Ambiente social.

E) Ambiente externo.

4) **Imagine que você acaba de adquirir uma loja de produtos orgânicos. A maioria dos produtos que você comercializa é perecível, e seus principais consumidores residem a uma distância longa de seu estabelecimento. Em sua matriz SWOT, qual seria o local correto para apontar essa situação e tentar revertê-la ou amenizá-la?**

A) Ameaça.

B) Estratégia.

C) Força.

D) Oportunidade.

E) Fraqueza.

5) **Você é proprietário de uma rede de hotéis no litoral de São Paulo. Há algumas semanas, sua região vem enfrentando fortes temporais, fazendo com que várias reservas fossem canceladas. Ao realizar sua matriz SWOT, onde você apontará essa situação?**

A) Ameaça.

B) Força.

C) Oportunidade.

D) Fraqueza.

E) Estratégia.

Na prática

A maioria das empresas atuais necessita realizar estudos para conseguir manter-se em um mercado de constantes mudanças. Assim, torna-se indispensável que análises sejam realizadas para que a empresa consiga desenvolver de forma eficaz o seu gerenciamento. A análise SWOT é uma forma muito utilizada pelas organizações, uma das mais conhecidas atualmente no país, que auxilia as empresas a compreenderem seu cenário de inserção e proporciona aos líderes condições de desenvolverem estratégias mais eficientes em busca do sucesso.

Veja, a seguir, a matriz SWOT de uma empresa do setor de informática. Por meio da matriz SWOT, a empresa poderá enxergar suas oportunidades e ameaças, além das suas forças e fraquezas. A análise SWOT poderá ser aplicada desde a criação de um pequeno *site* até a administração de uma multinacional. Após realizar a matriz SWOT, a organização precisará desenvolver um plano de ação para aproveitar das oportunidades e se precaver quanto às ameaças.

ANÁLISE SWOT

Liderança Informática

Para montar uma **matriz SWOT**, sempre serão necessárias informações do **ambiente interno e externo** da empresa. Então, serão analisadas as informações passadas pelo fundador Mário César, para construir a matriz e descobrir as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa Liderança Informática.

- 10 anos de mercado;
- Serviços e equipamentos de tecnologia;
- Público alvo: pessoas físicas e pequenas e médias empresas;
- Forte concorrência, que oferta produtos muito baratos, "roubando" seus clientes;
- 5 anos que a empresa não consegue crescer;
- Colaboradores têm enorme capacidade;
- Equipe de 15 funcionários;
- Profissionais extremamente competentes tecnicamente e pessoas muito comprometidas;
- O tempo no mercado também pesa a seu favor, afinal, poucas empresas conseguem sobreviver por 10 anos com uma imagem sólida;
- Falta de recursos para investir em uma estrutura maior, o que poderia aumentar sua força de vendas;
- Clientes não são fiéis ao negócio, mudam rapidamente de fornecedor por qualquer variação no preço;
- Mercado está em constante evolução;
- Tecnologia evolui a todo o momento, por isso, é preciso estar sempre atualizado sobre as novas tendências e manter a equipe capacitada;
- Quando os equipamentos de informática mais básicos passaram a ser vendidos em grandes redes varejistas, muitas organizações do ramo perderam as vendas por não conseguirem ser competitivas — foi o que aconteceu com a Liderança Informática;
- Por outro lado, a evolução constante de soluções empresariais e as ameaças de segurança virtual abriram novas oportunidades de serviços especializados.

A partir dessas informações, a **matriz SWOT** da empresa Liderança Informática ficou assim:

FORÇAS

- Capacidade técnica;
- Equipe comprometida;
- Tempo de mercado;
- Imagem de confiança;
- Facilidade de mudanças.

FRAQUEZAS

- Recursos limitados;
- Clientes "infiéis";
- Preços não competitivos;
- Força de vendas limitada.

OPORTUNIDADES

- Mercado em evolução;
- Novas tecnologias que podem ser ofertadas;
- Novas formas de marketing mais eficientes e baratas;
- Soluções vendidas na nuvem;
- Serviços especializados oferecidos com alto valor agregado.

AMEAÇAS

- Entrada de fortes concorrentes;
- Tecnologias/produtos substitutos;
- Variações cambiais podem dificultar a oferta de produtos importados.

Após essa identificação, o gestor e os líderes poderão desenvolver as estratégias corretas para a organização ir em busca do sucesso.

Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.

No vídeo a seguir, você verá a aplicação da matriz SWOT na organização de materiais de construção.

Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.

Saiba mais

Para ampliar o seu conhecimento a respeito desse assunto, veja abaixo as sugestões do professor:

Planejamento: estratégia matriz SWOT

Assista ao vídeo e conheça aqui algumas dicas de como dominar a estratégia da empresa com uma ferramenta simples e eficaz. Entenda mais sobre os negócio e o mercado!

Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.

Tudo sobre análise SWOT: o que é, como fazer e muito mais!

Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.

Como construir e analisar uma matriz SWOT

Veja as considerações de LUZ, em relação à análise SWOT. O vídeo relata sobre como a análise SWOT, muitas vezes, é vista apenas como teoria, principalmente pelos pequenos empresários, que não enxergam como algo que se aplica ao dia a dia de uma empresa. Entenda por que essa ferramenta simples pode facilitar a transformação de uma estratégia em plano de ação.

Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.