

UTILIZAÇÃO DA ANÁLISE SWOT PARA A ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA MERCADOLÓGICA

Use of SWOT analysis for the development of the market strategy

Jessé Valente de Albuquerque¹

Bruno Tayson Nascimento Brasil¹

Graziela Teles da Silva¹

Ana Cláudia da Costa Cruz¹

Marcela Fróes da Costa¹

Resumo: As organizações estão sempre oferecendo produtos e serviços similares e homogêneos. Para alcançar o sucesso diante de um mercado dinâmico e competitivo, deve-se considerar a possibilidade de investir em novas estratégias de mercado para adquirir uma vantagem competitiva. A organização é lembrada de tal forma que gera uma enorme vantagem diante das demais. Este estudo tem como objetivo comprovar que a análise SWOT é uma ferramenta importante e oferece informações úteis e relevantes para elaborar um planejamento estratégico vantajoso e eficaz. Esta permite ainda transformar ameaças em oportunidades, superar as fraquezas e elevar as forças internas ou externas no ambiente competitivo. Esta ferramenta gerencial é capaz de identificar as áreas em que a empresa precisa mudar e melhorar. Tendo em vista a oportunidade de aplicar o conhecimento adquirido deste assunto, conseqüentemente foi realizada a análise SWOT da empresa Amazon Etiquetas, organização que enfrenta concorrentes desleais, sendo possível estabelecer as propostas que tornarão esta organização cada vez mais competitiva.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Análise SWOT. Vantagem competitiva.

Abstract: Organizations are always offering similar and homogeneous products and services. To succeed in the face of a dynamic and competitive market, one must consider investing in new market strategies to gain a competitive edge. The organization is remembered in such a way that it generates a huge advantage over the others. This study aims to prove that the SWOT analysis is an important tool and offers useful and relevant information to elaborate an advantageous and effective strategic planning. It also allows the transformation of threats into opportunities, overcoming weaknesses and raising internal or external forces in the competitive environment, but this management tool is able to identify the areas that the company needs to change and improve. In view of the opportunity to apply the knowledge gained from this subject, a SWOT analysis was carried out by Amazon Etiquetas, a company that faces unfair competitors, and it is possible to establish the proposals that will make this organization increasingly competitive.

Keywords: Strategic planning. Analysis SWOT. Competitive advantage.

Introdução

Para atingir a eficiência e a eficácia de uma empresa, não basta apenas ter todos os instrumentos necessários para agradar aos clientes internos ou externos, não basta ter uma localização privilegiada. Para obter vantagens de mercado, o passo mais importante é planejar. Planejar é um quesito que leva tempo, disposição e perseverança.

¹ Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI – Rodovia BR 470 - Km 71 - nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – E-mail: jvalentemanaus@hotmail.com; brunotayson23t@gmail.com; grazielatelesdasilva@hotmail.com; claudia_kakauc9@hotmail.com; marcefroes@gmail.com

Planejamento estratégico é um assunto de fácil compreensão, basicamente ele é um método que busca aprimorar os objetivos a serem alcançados de uma organização, é como um diagnóstico das ações passadas, das ações do presente, podendo então projetar alternativas a fim de obter metas para o futuro e conseguir permanecer em um mercado dinâmico e competitivo. Para que isso aconteça, uma das ferramentas principais para conduzir os rumos de uma companhia é a análise SWOT.

Este artigo apresenta como objetivo geral possibilitar o conhecimento de como elaborar uma estratégia mercadológica através da ferramenta de análise SWOT, bem como mostrar o que é o planejamento estratégico e a sua importância para obter uma vantagem competitiva, apresentando a análise SWOT da empresa Amazon Etiquetas. Utiliza-se a modalidade da pesquisa de prática real, combinando aspectos teóricos e práticos. Baseados em artigos e livros, buscou-se beneficiar-se daqueles que se interessam pelo planejamento estratégico, especialmente empresários e gestores de empresas.

Planejamento estratégico

Inúmeras empresas são criadas todos os dias. Em cada esquina surgem novas opções de consumo, os consumidores estão rodeados por um leque de escolhas para suprir suas necessidades. Por outro lado, poucas são as que obtêm o sucesso desejado. Para uma organização se estabelecer no mercado, não basta apenas oferecer serviços de qualidade e ter todos os atributos necessários para uma boa relação com seus clientes e fornecedores. Existem questões de grande relevância no mundo dos negócios a serem debatidas, por exemplo: como concorrer em um mercado de grande escala e inúmeras variáveis de produtos e serviços? Como consolidar consumidores e conquistar novos clientes? Como averiguar a posição da organização diante de seus concorrentes?

Dentre muitas outras dúvidas que surgem no decorrer da caminhada rumo a um crescimento empresarial, é necessário elaborar um planejamento estratégico.

Segundo Pereira (2010), “o planejamento estratégico acrescenta uma visão de metas e circunstâncias aos atos de pensar e agir”. De uma maneira simples e de fácil compreensão, o planejamento estratégico de uma organização traz consigo uma visão de presente e futuro, a visão de como a organização vai estar daqui a alguns anos. De acordo com o planejamento, hoje também é possível visualizar se os objetivos propostos estão sendo alcançados; e se não estão, como se deve agir para controlar suas metas.

Evolução do planejamento estratégico

Sua origem vem de tempos quando as civilizações eram dominadas por reis e seus impérios, em épocas em que era preciso decidir de forma antecipada o que fazer, o porquê de fazer, como fazer e quando fazer, para ter os objetivos de governantes e administradores alcançados em escala de longo prazo. O termo estratégia é disseminado nas forças armadas e quer dizer, de um modo geral, vencer a guerra. Com a publicação do livro *Arte da Guerra* (escrito durante o século IV a.C. pelo estrategista de guerra Sun Tzu), este termo e o modo de interpretar a estratégia chegou a influenciar a área administrativa (FRAZÃO et al., 2011).

O planejamento estratégico foi uma metodologia desenvolvida nos Estados Unidos que teve influências de outros países na década de 50. Estes países, por sua vez, buscavam alcançar lucros de longo prazo, lucros que seriam obtidos em um período de dez anos ou mais. Nos anos 60 teve início um estudo metodológico do planejamento estratégico que foi idealizado por Igor Ansoff (professor e consultor, sendo conhecido como o pai da gestão estratégica). Os concei-

tos e as ferramentas que são a base desta área de estudo surgiram na década de 70 em meio à estagnação econômica, à crise de energia e à inflação de dois dígitos no país norte-americano. As empresas não podiam se apoiar em simples projeções de crescimento para planejar sua produção. O objetivo de planejamento estratégico é vital para ajudar organizações a sistematizarem os seus planos de negócios de modo a manter um equilíbrio saudável no mercado, mesmo diante de eventualidades contrárias e inesperadas que possam afetar seus produtos ou serviços (FRAZÃO et al., 2011).

Pereira (2010, p. 41) descreve que "são vários estudos que comprovam que o planejamento estratégico é a ferramenta gerencial mais utilizada pelas organizações". O processo de estratégia de mercado mudou e continua mudando ao longo da sua história. Desde seu primeiro momento como objeto de estudo na administração, é algo que está sempre evoluindo. Muitas são as formas de estratégia para serem aplicadas a uma organização, o ponto mais relevante é a escolha, que deve ser de um certo modo criterioso e disciplinado, reduzindo as chances de se incorrer em erros. É a estratégia mercadológica que gera vantagens competitivas (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Processos para formular uma estratégia

A missão transmite algumas informações de forma mais abrangente da organização, e em sua criação deve haver informações levadas em consideração quando o ambiente for analisado. No entanto, missão organizacional é uma declaração da razão pela qual a organização existe, que formalmente traz um entendimento fácil sobre o rumo a tomar. Assim também como é de grande relevância para não ter esforços desnecessários e nem conflitos, podendo servir como base para apresentar regras na aquisição da utilização de recursos, seja eles financeiros, pessoal, equipamentos ou de matérias-primas, distribuindo-os com maior eficiência. A missão também está designada a servir como base para a criação de objetivos da organização. "A finalidade geral da organização, a declaração de missão serve como ponto de partida para objetivos organizacionais específicos" (CERTO et al., 2010, p. 57).

Visão de uma empresa

Inspirar, motivar, chamar a atenção das pessoas deve ser sentida e vivenciada. Estes são alguns dos elementos que envolvem a visão organizacional. Visão é o aspecto mais real daquilo que os gestores buscam para a empresa em uma visão futurista. A visão é um tipo de meta a ser alcançada para o futuro. Além de apresentar seus objetivos mais expressivos, tem que haver a dinâmica do negócio em que a organização atua, o chamado horizonte estratégico. Ressalta-se ainda que a importância da visão é algo motivacional que deve envolver todos os membros da organização (PEREIRA, 2010).

Valores de uma empresa

É importante ter a declaração de valores bem elaborados da organização. Estes elementos orientarão as atividades de qualquer organização, mostrando o que ela defende e em que seus membros acreditam. Podem ser chamados de princípios, política, filosofia, dentre outros. Os valores presentes na empresa servem como norteadores de comportamento, dessa forma está descrito o que é certo e o que é errado para todos os membros, e todos devem seguir intensamente, pois estes norteadores ajudaram a organização a reagir em meio a uma situação inesperada (PEREIRA, 2010).

A análise SWOT

Com certeza, você já se deparou alguma vez com situações em que tenha notado uma oportunidade, porém não estava preparado para agarrá-la devido à falta de recurso. Por exemplo, uma grande oportunidade de emprego, porém com exigência de conhecimento em língua estrangeira, mas você não tinha o curso de língua necessário. Nesta mesma linha de raciocínio, você já deve ter sentido que algo vai lhe afetar trazendo ameaças, porém advindo de um fator externo em que você não pode fazer nada, como uma pessoa que está lutando pelo mesmo cargo de trabalho com você, porém ela está terminando sua pós-graduação, o que é um diferencial competitivo.

Se você já se visualizou em situações similares a estas relatadas, é possível que vivenciou a análise SWOT, ou pelo menos seus princípios básicos. A análise SWOT pode ser caracterizada “por comparar seus recursos ou a falta deles com o que acontece no mundo exterior a nós” (NOGUEIRA, 2015, p. 45).

A sigla SWOT vem dos termos em inglês: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, que traduzidos para o português significam: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. No Brasil, a análise SWOT ficou conhecida por FOFA, para que ficasse de melhor entendimento. Então, SWOT e FOFA referem-se à mesma coisa. O intuito desta análise é verificar os ambientes internos e externos da organização (NOGUEIRA, 2015).

Análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças)

Conforme Oliveira (2010), a análise externa tem por estudo a relação existente entre a empresa e seu ambiente, nos termos de oportunidades e ameaças. O gestor deve observar componentes de relevância, verificando quais as situações de oportunidade ou ameaças para a empresa. O ambiente externo oferece essas duas variáveis para a organização, as oportunidades e as ameaças, porém a empresa deve procurar aproveitar as oportunidades, assim como amortecer os impactos gerados pelas ameaças.

As oportunidades podem ser classificadas, de acordo com Oliveira (2010), em naturais, de evolução, sinérgicas e de inovação, e ameaças em naturais, aceitáveis e inaceitáveis.

- Oportunidades naturais: são as incluídas à natureza da empresa, como no caso de a empresa ter que apenas observar se seus recursos estão adaptados para aos requisitos da oportunidade natural.
- Oportunidade de evolução: são as que aparecem através da formação e consolidação gradativa das condições e circunstâncias que tendem a ser uma vantagem competitiva definida e concreta, ou seja, a empresa observa uma possível necessidade, tendência, e já monta condições necessárias para agarrar a possível oportunidade.
- Oportunidade sinérgica: são situações complementares e adicionais da empresa. São as oportunidades que trazem uma nova estrutura organizacional, exigindo um novo foco de conhecimento.
- Oportunidade de inovação: são normalmente características que modificam a economia e a capacidade da organização, requerendo competência, investimento e capacitação, tendo um dispêndio em P&D (pesquisa e desenvolvimento), como no setor de robotização.
- Ameaças naturais: são as incluídas na empresa, como o que ocorre no segmento de tecnologia, que corre risco devido à evolução de tecnologia no setor.
- Ameaças aceitáveis: são casos em que a empresa se permite aceitar analisando até que ponto a situação é aceitável, como é o caso de uma empresa que entra no mercado com

-
- produto que já existe, conhecido e aceito pelo mercado consumidor.
- Ameaças inaceitáveis: quando a organização não se permite aceitar, pelo fato de sua incapacidade de investigar uma situação, como a influência de capital de terceiros em situações da empresa.

Análise do ambiente interno (forças e fraquezas)

A análise de ambiente interno tem como finalidade saber quais os pontos fortes e fracos que a empresa apresenta, evidenciando as qualidades e os defeitos diante do seu segmento de mercado. Nesse ponto devem ser levadas em conta as perspectivas de comparação com outras organizações, fazendo assim um *benchmarking*, ou seja, processos de avaliação de uma empresa em relação a outra. A empresa deve ter ciência de quais são os seus pontos fracos para que eles passem a ser trabalhados e não se tornem um problema, evitando que outras empresas ataquem essa falha, bem como de seu ponto forte, para saber qual o seu diferencial dentre as outras, tornando esse ponto um meio de ser competitiva. Deve-se, no entanto, saber que toda empresa não precisa reparar todas as suas fraquezas, e nem vangloriar suas forças (OLIVEIRA, 2010).

Ao conduzir uma **análise externa**, a empresa identifica as principais ameaças e oportunidades em seu ambiente competitivo. Também examina como a competição em seu ambiente provavelmente evoluirá e quais implicações tem essa evolução para as ameaças e oportunidades que está enfrentando. [...] a **análise interna** ajuda a empresa a identificar suas forças e fraquezas organizacionais. Também a ajuda a entender quais de seus recursos e capacidades serão fontes mais prováveis de vantagem competitiva e quais serão fontes menos prováveis dessas vantagens. Por fim, a análise interna pode ser usada por empresas para identificar as áreas de sua organização que requerem melhorias e mudanças (BARNEY; HESTERLY, 2011, p. 7, grifos do autor).

A empresa, acima de tudo, deve conhecer suas forças e fraquezas para que tome atitudes positivas, fazendo com que reforce suas forças e minimize as fraquezas, principalmente, podendo torná-las futuramente forças para a empresa.

A vantagem competitiva

Conceituação elaborada por Michael. E. Porter (professor de Harvard, autor de diversos livros sobre estratégia de competitividade), que ensina como uma estratégia adotada em uma empresa pode definir e favorecer o seu sucesso competitivo. Essa vantagem começa do ganho que uma organização consegue produzir para seus clientes e que supera os custos da sua produção. Pode ser prescrita como a razão da escolha do cliente em consumir um bem ou serviço diante de outros concorrentes (NUNES, 2015).

Para Barney e Hesterly (2011), sem dúvida, o propósito a ser alcançado no final do processo é possibilitar que a empresa opte por uma estratégia que conduza a uma vantagem competitiva. O tamanho dessa vantagem será medido diante da diferença entre o valor econômico que ela consegue alcançar estando acima de seus rivais. Todavia, não é tarefa fácil, existem vários elementos, várias possibilidades um tanto complexas; apesar disso, a lógica das escolhas estratégicas não é algo difícil de se atentar. Veja alguns pontos importantes:

- a estratégia tem que adotar a missão da organização;
- seja coeso com os objetivos da empresa;
- explore oportunidades no ambiente empresarial com seus pontos fortes;
- anular ameaças no ambiente da empresa, evitando seus pontos fracos.

Metodologia

Para este artigo, houve a necessidade de fazer um levantamento bibliográfico para esclarecer pontos relevantes no desenvolvimento e elaboração do tema proposto sobre estratégia mercadológica. Livros, artigos e estudos a respeito deste assunto foram analisados. Esta etapa se tornou algo fundamental para a construção e a elaboração de pontos importantes que enriqueceram ainda mais o desenvolvimento de tal trabalho.

A metodologia utilizada neste artigo será de prática real, elaborando um pequeno estudo de caso para demonstração de como é utilizada a análise SWOT na elaboração do planejamento estratégico.

[...] o estudo de caso como modalidade de pesquisa é entendido como uma metodologia ou como a escolha de um objeto de estudo definido pelo interesse e casos individuais. Visa a investigação de um caso específico bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações (VENTURA, 2007, p. 384).

A pesquisa é de caráter qualitativo, a qual é útil para a elaboração deste trabalho. Com base em estudos e na busca por resultados sólidos e coerentes, a proposta apresentada por Mascarenhas (2012) fortaleceu ainda mais a certeza de usar este método. Seguimos as características propostas em sua obra, a saber:

- os dados devem ser levantados e analisados ao mesmo tempo;
- os estudos são descritivos, voltados para a compreensão do objeto;
- a influência do pesquisador sobre a pesquisa não é evitada; pelo contrário, é considerada fundamental.

Levando em conta o que foi estabelecido, foi realizada uma entrevista elaborada pela equipe, para coleta de informações sobre análise SWOT da Amazon Etiquetas.

A análise SWOT foi a ferramenta de gestão aplicada na empresa Amazon Etiquetas, método que oferece informações úteis e bastante relevantes no processo de planejamento estratégico, pois através dessa análise pode-se identificar as oportunidades e as ameaças, bem como os pontos fortes e fracos da empresa.

Ao término do processo elaborado com os questionários, obteve-se uma visão geral dos pontos negativos da organização participante. O próximo passo, no entanto, é estipular as devidas recomendações acerca dos princípios para as futuras ações da empresa, para criar uma estratégia de mercado bem-sucedida e que tenha uma orientação clara de como aproveitar as oportunidades e minimizar os danos com as ameaças identificadas.

Conforme os dados coletados na empresa Amazon Etiquetas, obteve-se algumas respostas para a elaboração da análise estratégica, tomando como base a metodologia que é utilizada nos processos para formulação de tal estratégia.

Caracterização da empresa

Fundada em 1999, por Wandelson Freitas, natural do Mato Grosso, a Amazon Etiquetas tem uma trajetória de sucesso, baseada em um crescimento ágil e planejado, oferecendo soluções de alta qualidade ao mercado local, na área comercial, industrial, e no segmento de varejo e atacado. A organização em estudo solidificou a sua reputação como referência no mercado

produtor de etiquetas e rótulos, conquistando credibilidade e reconhecimento de seus clientes e parceiros, pois a empresa é vencedora consecutiva de dois prêmios: o PSQT (Prêmio Sesi de Qualidade no Trabalho) 2008 e 2009, concorrendo com inúmeras outras empresas do segmento. A Amazon Etiquetas conta com um moderno parque industrial local e profissional, empregando 22 funcionários; tem como missão produzir etiquetas e rótulos de altíssima qualidade ao custo competitivo e, ao mesmo tempo, atender às necessidades e às expectativas dos seus clientes, parceiros de um mercado exigente.

Resultados e discussões

A Amazon Etiquetas tem como reputação fazer o correto, seguindo religiosamente a legislação, como a preocupação com seus resíduos, que são separados e coletados por empresa capacitada para serem incinerados e agregados em outros produtos, gerando assim a reciclagem de todos os produtos. Hoje é considerada uma empresa referência no mercado local em fabricação de etiquetas e rótulos, gerando benefícios fiscais e legais para o Estado, possuindo uma estrutura de comercialização local para atendimento a todos os seus clientes e parceiros, tendo o preço competitivo e os produtos de primeira qualidade. O compromisso com a verdade e justiça é o que faz com que a empresa seja referência local em fabricação e comercialização de etiquetas para os polos comercial e industrial.

Uma das maiores ameaças que a Amazon Etiquetas possui são seus concorrentes desleais. Sua referência é a parceria com os clientes, desde o início do desenvolvimento até a entrega e o pós-vendas, o que traz uma vantagem competitiva frente a seus concorrentes, pois é através do seu parque de máquinas, tamanho e variação do seu estoque que define a rapidez na entrega e agilidade na hora de expor as amostras. Outro ponto de ameaça é a sazonalidade que há, mas a empresa está apta para lidar com essa sazonalidade de mercado, que são as datas geralmente comemorativas e tornando-as uma oportunidade, porém o planejamento é estruturado para todos os momentos de altas e baixas demandas.

Outro item bastante interessante são as áreas de atuação dentro da empresa, que são as específicas e genéricas. As áreas genéricas pegam os colaboradores sem experiência e os treinam, pois não é desejável à Amazon Etiquetas ter colaboradores com vícios empregatícios; já para as áreas específicas são necessárias pessoas com *know-how* (termo em inglês que significa “saber como”, é o conjunto de conhecimentos práticos), em que é necessário entrar já com aproveitamento de suas habilidades.

Um ponto fraco observado na Amazon Etiquetas foi com relação aos seus colaboradores, que têm deficiência na educação, até mesmo por falta de oportunidades na vida, mas existe uma abordagem interna para retorno de seus estudos.

A Amazon Etiquetas conta com apenas uma sede, e com alguns itens a pronta entrega, portanto conta com distribuição para todas as áreas de Manaus e interiores, incluindo outros estados da região Norte. Conta com um atendimento rápido e personalizado de uma linha de telemarketing atuante e apta a sanar todas as dúvidas dos clientes.

Conforme foi analisado nessa pesquisa e entrevista realizada na empresa Amazon Etiquetas, observou-se o serviço ordenado e de conhecimento de todos, a produção e a revisão anda normalmente, com poucas pessoas fazendo o serviço, os funcionários responsáveis pelo cumprimento das tarefas são em sua maioria moradores da região em que a empresa atende.

Notou-se também que a administração é familiar e extremamente funcional, em que todos conversam e participam das melhorias da empresa. O administrador geral tem como metodologia o efetivo acompanhamento da produção, assim como nas compras das matérias-primas, equipamentos, e também nas vendas através dos fluxos de caixa.

A empresa ainda possui controles operacionais de ponta, como ISO 9001², ISO 14001³, ROHS⁴, brigadistas internas treinadas e capacitadas para emergências e urgências preventivas, assim como forte controle de entrada e saída de pessoas. Há também a coleta seletiva, em que os resíduos são guardados em locais apropriados para serem coletados periodicamente por empresa capacitada para incinerar e destinar os resíduos, fornecendo os laudos exigidos pela legislação e órgãos competentes, obedecendo à legislação.

Após a análise sobre todas as informações coletadas e levantadas com as entrevistas, notou-se uma deficiência em um setor que precisa ser melhorado, a qual foi vista como uma oportunidade para crescimento da demanda da empresa. Identificou-se um ponto fraco na área de vendas, pois há alguns vendedores apenas “tiradores de pedidos”.

Pode-se melhorar com uma efetivação nos treinamentos dos funcionários e pela atuação por parte da empresa na busca pelo crescimento intelectual e acadêmico destes. No caso da efetivação das melhorias relatadas, que dizem respeito a treinamento, crescimento intelectual e acadêmico por parte de seus colaboradores de vendas e parceiros agregados nesta área, a empresa percebeu a sua real necessidade e implementará um programa de melhoria na área. A empresa providenciará um plano de melhoria para esta oportunidade dentro dos padrões de qualidade e futuramente disponibilizará para o grupo o plano, assim como também a sua aplicação.

A empresa poderia gerir práticas de melhoria na aprendizagem, no atendimento, nos tratamentos de soluções ocasionados pelas entregas, os custos e as condições de pagamento. Deste modo, a viabilidade no momento da negociação melhoraria consideravelmente, proporcionando uma confiabilidade dos clientes para com a empresa, aumentando os negócios e/ou até mesmo fidelizando-os.

Outra oportunidade de melhoria é levar em consideração a questão da confidencialidade dos vendedores, que têm acesso às dependências da empresa. Foi sugerido à empresa que mantivesse os vendedores em uma sala reservada durante todo o expediente. Isso evitaria a propagação e a visualização de negócios e produtos de seus colegas de trabalho e de outras empresas, para não gerar conflitos de interesse, que são comuns nestes casos.

É necessário agradecer a todos os colaboradores da Amazon Etiquetas, em especial ao sr. Wandelson Freitas, pessoa simples e de grande visão comercial e industrial, empresário bem-sucedido e de conhecimento empírico extraordinário, que possibilitou o desenvolvimento do presente artigo científico.

Considerações finais

Com o passar dos anos, as organizações ofereciam produtos e serviços com características semelhantes. De acordo com o avanço das escolhas do cliente, notou-se uma importância em obter um planejamento estratégico para assegurar o possível sucesso, evitando que a concorrência ou até mesmo a organização se tornasse obsoleta. Já não se trata mais de efetuar um plano básico, mas, sim, de aprimorar o planejamento estratégico de natureza competitiva para alcançar uma vantagem no mercado diante do concorrente, desenvolvendo campanhas reconhecidas pelos clientes, gerindo capital financeiro. A estratégia de mercado é basicamente um planejamento que eleva a capacidade de se obter sucesso de uma organização, retratando onde a empresa está almejando chegar nos próximos anos, como propõe fazê-lo, e como irá controlar-se, verificando se

² Organização Internacional de Padronização de Processos.

³ Organização Internacional de Padronização de Processos de Gestão Ambiental.

⁴ *Restriction of certain hazardous substances*, em português, "restrição de certas substâncias perigosas", que proíbe o uso de metais pesados, como chumbo, cádmio e mercúrio.

está atingindo ou não o objetivo proposto. É preciso analisar os fatores externos, como o preço da matéria-prima, os concorrentes, e qualquer outro problema em que a empresa não obtém o devido controle. Nos fatores internos, é fundamental conhecer as qualidades e o que é preciso ser aperfeiçoado dentro da organização, para se elaborar um planejamento de sucesso.

Ao final, pode-se observar que este processo é algo dinâmico. No decorrer do tempo, é preciso controlar os resultados obtidos e realizar possíveis desenvolvimentos. A análise SWOT é uma ferramenta simples que verifica a posição estratégica da organização no ambiente em questão, empregada como uma ferramenta que analisa os pontos fortes, fracos, as oportunidades e ameaças, para administrar qualquer organização, trazendo uma síntese para que o gestor tome uma decisão, no intuito de tornar a empresa cada vez mais competitiva.

Empresas estão surgindo a cada ano com propostas semelhantes no que diz respeito a seus produtos e/ou serviços. Na prática, a vantagem competitiva é o diferencial de produto/serviço diante da concorrência, por exemplo, por que devo escolher a Coca-Cola em vez da Pepsi? Ou: por que comprar uma passagem de avião da Gol e não da Tam? Ao obter a resposta, pode-se notar que a escolha está calcada em uma vantagem competitiva bem explícita, que pode ser a diferença do preço, a simpatia pela marca, a confiabilidade que podemos ter agregado com a empresa, ou simplesmente pelo valor de satisfação que ela traz. As vantagens competitivas englobam desde o modelo de embalagem até a motivação dos funcionários, ocasionando uma vantagem na produtividade.

Referências

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

CERTO, S. C. et al. **Administração estratégica: planejamento e implementação de estratégias**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

FRAZÃO, A. et al. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e controle**. São Luís: 2011. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAe5y4AI/planejamento-estrategico>>. Acesso em: 8 abr. 2016.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson, 2012.

NOGUEIRA, C. S. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pearson, 2015.

NUNES, P. **Vantagem competitiva**. 2015. Disponível em: <<http://knoow.net/cienceconempr/gestao/vantagem-competitiva/>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processo**. São Paulo: Atlas, 2010.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista Socerj**, n. 20, ano 5, p. 383-386, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <http://unisc.br/portal/upload/com_arquivo/o_estudo_de_caso_como_modalidade_de_pesquisa.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2016.

APÊNDICE A – ENTREVISTA – INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA

O objetivo desta entrevista é buscar conhecer a organização como um todo para verificar a posição estratégica no ambiente em questão. Aplicando nosso conhecimento sobre a mesma na análise SWOT, propomos identificar os pontos fortes e fracos desta organização, assim como as oportunidades e as ameaças das quais a mesma está exposta.

O conteúdo deste questionário é absolutamente voltado à elaboração do nosso trabalho acadêmico e não tem relação com nenhuma entidade que possa se aproveitar ou prejudicar a organização com qualquer informação aqui registrada. Propomos lhes agradecer com o *feedback* de nosso artigo científico após a sua conclusão e apresentação. Agradecemos desde já a colaboração e disponibilidade da sua organização. Favor responder com o máximo de sinceridade.

Nome da Empresa: Amazon Etiquetas Indústria e Comércio.

Nome do entrevistado: Nataliane Correa.

Endereço: Rua Guanabara, 443 – Vila da Prata – Manaus/Amazonas.

Segmento ou tipo de negócio: Indústria de transformação.

Público-alvo: Indústria e comércio.

1) Quando surgiu, qual a mensagem da empresa? A essência? O porquê de a empresa existir?

R.: Fundada em 1999, a Amazon Etiquetas tem uma trajetória de sucesso, baseada em um crescimento ágil e planejado, oferecendo soluções de alta qualidade ao mercado local. Na área comercial, industrial, no segmento de varejo e atacado. A Amazon Etiquetas solidificou a sua reputação como referência no mercado produtor de etiquetas e rótulos, conquistando credibilidade e reconhecimento com seus clientes e parceiros. A Amazon Etiquetas tem a missão de produzir etiquetas e rótulos de altíssima qualidade ao custo competitivo e, ao mesmo tempo, atender às necessidades e às expectativas dos seus clientes, parceiros de um mercado exigente. A Amazon Etiquetas conta com um moderno parque industrial local e profissional.

2) Quem foi o fundador? Quantos anos de mercado?

R.: Wandelson Freitas, natural de Mato Grosso, e está há 17 anos no mercado.

3) Quem é o responsável geral hoje, quantos empregados possuem?

R.: Wandelson Freitas, 22 funcionários.

4) Qual o público-alvo?

R.: Comercial, industrial, atacado e varejo.

5) Qual a reputação de sua empresa? Por que escolher comprar aqui, e qual é a imagem que a empresa quer transmitir?

R.: “Temos a reputação de fazer o correto”, seguimos religiosamente a legislação, nossos resíduos são separados, coletados por empresa capacitada para serem incinerados e agregados em outros produtos, gerando assim a reciclagem de todos os nossos produtos. Os mesmos são incinerados e agregados à argamassa e ao asfalto. Somos uma empresa referência no mercado local em fabricação de etiquetas e rótulos, geramos benefícios fiscais e legais para nosso Estado, possuímos uma estrutura de comercialização local para atendimento a todos os nossos clientes e parceiros, nosso preço é competitivo e os produtos são de primeira qualidade, escolher comprar

conosco é acertar de primeira. Compromisso com a verdade e justiça, para que sejamos referência local em fabricação e comercialização de etiquetas para os polos comerciais e industrial. Com a missão de produzir etiquetas de alta qualidade a um custo competitivo, moderno parque de máquinas e alta capacitação de nossos colaboradores, com altíssimos padrões de qualidade.

6) Possui concorrente, como se diferencia deles? Quais as vantagens que a empresa disponibiliza?

R.: Possuímos concorrentes e a concorrência é desleal, porém utilizamos o que nossa empresa tem por referência, que é a parceria com nossos clientes, desde o início do desenvolvimento até a entrega e o pós-vendas. Vantagens competitivas para nossos concorrentes são nosso parque de máquinas, tamanho e variação do nosso estoque, que define a rapidez na entrega e a agilidade na hora de expor as amostras.

7) O cenário econômico e as mudanças na legislação ou manipulação de alguns produtos podem afetar os negócios da empresa? Como?

R.: Podem afetar, porém nos adequamos conforme a legislação corrente, pois ao analisar os custos das mudanças, pensamos no aumento de preço, mas negociamos com nossos clientes.

8) Em que época se vende mais?

R.: Existe a sazonalidade de mercado, que são as datas geralmente comemorativas, porém nosso planejamento é estruturado para todos os momentos de altas e baixas demandas.

9) O que esperar de um empregado da empresa? Sua força de trabalho é diversificada? Precisa ser especializado ou conhecedor da área em que seriam utilizados os produtos/serviços?

R.: Existem várias áreas de atuação dentro da empresa, áreas específicas e genéricas. Nas áreas genéricas, pegamos colaboradores sem experiência e os treinamos, pois não é desejável colaboradores com vícios empregatícios. Para áreas específicas, precisamos de pessoas com *know-how*, pois é necessário entrar já com aproveitamento de suas habilidades. Nossos colaboradores são treinados e habilitados para cada função que desenvolvem dentro da empresa.

10) Possui algum investimento nos empregados da empresa? Quais?

R.: Possuímos curso de capacitação individual e coletivo, cursos específicos da área e também treinamentos coletivos, como treinamento de brigadista de incêndio, organizacional, entre outros.

11) Existe um plano de carreira para cada funcionário?

R.: Sim.

12) Existe algum investimento em publicidade? De que forma divulgam a empresa?

R.: A empresa possui carros plotados com nossa marca e também possuímos *site* e outros meios de comunicação.

13) Existe alguma deficiência por parte dos colaboradores ou fornecedores? Cite um exemplo.

R.: Colaboradores: deficiência na educação, até mesmo por falta de oportunidade na vida, mas existe uma abordagem interna para retorno de seus estudos. Fazemos o convite ao colaborador e, caso ele volte a estudar, incentivamos ao máximo. Fornecedores: existe a dificuldade de eles estarem mais de 3 mil km de distância de Manaus.

14) Os gestores têm uma política de portas abertas? Existe um bom fluxo de comunicação entre chefe e empregado?

R.: Nossas portas estão sempre abertas, inclusive a porta da direção, não existe a definição “chefe x empregado”, e sim colaboradores, os gestores são parceiros de trabalho.

15) Existe algum planejamento ou expectativa para o futuro da empresa?

R.: Seremos a nº 1 em fabricação de etiquetas e rótulos no mercado local.

16) A empresa acompanha as mudanças do mercado? Com que frequência isso é passado aos clientes?

R.: As mudanças de mercado podem ser refletidas aos clientes sobre nossas mudanças estruturais e até mesmo pelo malefício dos aumentos de materiais.

17) Oferece algum benefício atrativo ao consumidor?

R.: Alguns itens temos para pronta entrega.

18) Possui distribuição limitada ou atende a todas as áreas, dentro e fora da cidade?

R.: Sem limites, todas as áreas de Manaus e interiores. Inclusive outros Estados da região Norte.

19) De acordo com a necessidade dos clientes, como é feito o atendimento? É rápido? É personalizado? Os funcionários estão aptos a esclarecer todas as dúvidas de seus clientes?

R.: Atendimento é rápido e personalizado, com uma linha de telemarketing atuante e apta a retirar todas as dúvidas dos clientes.

20) Com relação ao segmento da empresa, como é o *mix* (variedade) dos produtos? (Tem de tudo?).

R.: Não, trabalhamos especificamente com etiquetas e rótulos.

21) Existe alguma filial em outros pontos da cidade? Parceria com outras empresas?

R.: Sede única.

APÊNDICE B - ENTREVISTA PARA ANÁLISE SWOT I¹

Para cada afirmativa abaixo, ponha a avaliação apropriada (3- Concordo 1- Discordo 2- Não Concordo nem Discordo)

1. Strengths (Forças)

- (3) 1.1 Nós temos um nível alto de competência.
- (3) 1.2 Nós temos habilidade competitiva.
- (3) 1.3 Nós estamos à frente na curva de experiência.
- (2) 1.4 Nós temos recursos financeiros adequados.
- (3) 1.5 Nós temos uma reputação boa com a satisfação dos clientes.
- (3) 1.6 Nós somos um líder do mercado reconhecido.
- (3) 1.7 Nós concebemos bem as estratégias das áreas funcionais.
- (2) 1.8 Nós temos acesso a economias de escala.

¹ Adaptado de: <<https://ideias1000.files.wordpress.com/2010/03/ficha-de-analise-swot.doc>>. Acesso em: 4 jul. 2017.

-
- (3) 1.9 Nós somos um pouco imunes às pressões da concorrência.
 - (3) 1.10 Nós temos propriedade da tecnologia.
 - (2) 1.11 Nós temos campanhas publicitárias melhores que as da concorrência.
 - (3) 1.12 Nós somos bons na criação de produtos novos.
 - (3) 1.13 Nós temos administração forte.
 - (2) 1.14 Nós temos conhecimento tecnológico e habilidades técnicas superiores.
 - (3) 1.15 Nós temos vantagens de custos/preços.

(38) TOTAL PONTUAÇÃO FORÇAS

2. Weaknesses (Fraquezas)

- (1) 2.1 Nós não temos direção estratégica clara.
- (1) 2.2 Nossas instalações estão obsoletas.
- (1) 2.3 Nos estão faltando visão administrativa e talento.
- (2) 2.4 Nós estamos perdendo algumas habilidades/competências-chave.
- (2) 2.5 Somos lentos na implementação das estratégias.
- (1) 2.6 Nós estamos infestados de problemas operacionais.
- (1) 2.7 Nós estamos ficando para trás em Pesquisa & Desenvolvimento.
- (1) 2.8 Nós temos uma linha de produto limitada.
- (1) 2.9 Nós temos uma imagem de mercado fraca.
- (1) 2.1 Nos situamos abaixo das habilidades médias do mercado.
- (1) 2.11 Nós não podemos financiar mudanças estratégicas necessárias.
- (1) 2.12 Nós temos em geral custos mais altos que nossos principais competidores.
- (1) 2.13 Nós temos rentabilidade abaixo da expectativa.

(15) TOTAL PONTUAÇÃO FRAQUEZAS

3. Opportunities (Oportunidades)

- (3) 3.1 Há grupos de clientes adicionais que nós poderíamos atender.
- (3) 3.2 Há mercados ou segmentos novos de mercado para entrar.
- (3) 3.3 Nós podemos ampliar nossa linha de produtos/serviços para satisfazer às necessidades dos clientes.
- (3) 3.4 Nós podemos diversificar produtos.
- (3) 3.5 Nós podemos prover atividades essenciais (integração vertical.).
- (3) 3.6 Barreiras de comércio cadentes estão abrindo mercados estrangeiros para nós.
- (3) 3.7 Nossos rivais estão ficando mais controláveis.
- (3) 3.8 O mercado está mudando mais rápido do que no passado.
- (1) 3.9 Menos exigências regulatórias estão facilitando os negócios.

(25) TOTAL PONTUAÇÃO OPORTUNIDADES

4. Threats (Ameaças)

- (3) 4.1 Competidores estrangeiros com produtos mais baratos estão entrando no mercado.
- (3) 4.2 Vendas de produtos substitutos estão aumentando.
- (3) 4.3 O mercado está crescendo mais lentamente que nós esperamos.
- (3) 4.4 Há efeitos negativos devido a taxas de câmbio ou políticas de comércio.
- (3) 4.5 Exigências reguladoras estão se tornando onerosas.
- (1) 4.6 Somos vulneráveis a mudanças ou recessões nos negócios.

-
- (2) 4.7 Nossos clientes ou provedores não aceitam bem as negociações.
 - (1) 4.8 As necessidades e os gostos dos compradores estão mudando em direções longe das que apontam nossas competências.
 - (1) 4.9 Mudanças demográficas estão tendo um impacto negativo no negócio.
 - (1) 4.10 É fácil entrar no nosso negócio (baixas barreiras para entrada).
 - (3) 4.11 Tecnologia está sujeita a mudanças rápidas.

(24) TOTAL PONTUAÇÃO AMEAÇAS

Interpretando o Diagnóstico SWOT de sua organização

a) Some as pontuações de cada grupo e preencha os campos “total pontuação” de cada grupo. Apure a pontuação com os quatro campos “total pontuação” da seguinte forma (S + O) menos (T + W) e obtendo o indicador *strategic baseline*/linha base estratégica. Use a sua Linha Básica Estratégica na sua próxima reunião de planejamento para medir o nível de mudança que sua organização está alcançando, e que nível de melhoria está promovendo nas suas forças e fraquezas, e como o ambiente externo vem afetando o progresso da organização. Avalie os diversos quesitos do Diagnóstico SWOT e compare a evolução pelo menos semestralmente. Use também seu Diagnóstico SWOT para elaborar o seu mapa estratégico, que é a ferramenta atual mais utilizada para o Planejamento Estratégico das organizações.