

FACULDADES DOCTUM DE SERRA

ROBSON NUNES BERTELI

**O USO DA ANÁLISE DE SWOT COMO FERRAMENTA DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL**

**SERRA
2019**

ROBSON NUNES BERTELI

**O USO DA ANÁLISE DE SWOT COMO FERRAMENTA DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à
Faculdades Doctum de Serra como requisito
parcial para obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Me. Leonardo Fagundes
Bragança.

**SERRA
2019**

ROBSON NUNES BERTELI

**O USO DA ANÁLISE DE SWOT COMO FERRAMENTA DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL**

Artigo Científico apresentado à Faculdades Doctum de Serra como requisito parcial
para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em ____ de _____ de 2019.

COMISSÃO EXAMINADORA

**Profº: Professor Me. Leonardo Fagundes Bragança
(Faculdades Doctum de Serra)**

**Profº:
Faculdades Doctum de Serra**

**Profº:
Faculdades Doctum de Serra**

O USO DA ANÁLISE DE SWOT COMO FERRAMENTA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL¹

BERTELI, Robson Nunes²

RESUMO

Esse estudo apresenta abordagens acerca do uso da Análise de *SWOT* como ferramenta do Planejamento estratégico. Considera-se importante o uso da Análise de *SWOT*, pois ela permite que a organização empresarial aproveite oportunidades, se previna de ameaças, conheça suas forças e fraquezas, a fim de definir um rumo para elaboração do Planejamento estratégico. Para o alcance dos pressupostos deste estudo, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, tendo como intuito identificar a compreensão dos autores que discutem sobre esta temática e como metodologia, foi desenvolvido um estudo de campo no qual cada colaborador da empresa Ormec Engenharia LTDA respondeu a um questionário de acordo com o tema central da pesquisa que tem como objetivo geral “Avaliar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (*SWOT*) da empresa Ormec Engenharia e suas influências no sucesso da organização”. Nessa direção, foram definidos os seguintes objetivos específicos: Conceituar planejamento; identificar a influência do Planejamento estratégico para o sucesso empresarial; comparar as diferentes opiniões dos colaboradores da empresa Ormec Engenharia com os pressupostos da Análise de *SWOT*. Por fim, são apresentadas as conclusões em relação aos pontos relevantes alcançados ao longo desta pesquisa.

Palavras-chave: Estratégia; Análise de *SWOT*; Planejamento estratégico

1 INTRODUÇÃO

Para o sucesso da organização empresarial em meio às constantes mudanças do mundo globalizado, não é suficiente apenas obter o produto da venda, nem ao

¹O presente texto corresponde ao Trabalho de Conclusão de Curso de Administração e foi produzido como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em administração.

²Aluno do Curso de Administração da Faculdade Doctum de Serra Turma 2019/1. E-mail do aluno: robson.berteli@gmail.com

menos uma boa estrutura e localização. Para ser sólido no mercado e fortalecer seu crescimento é necessário definir objetivos e métodos.

A partir desse contexto, é possível considerar que as empresas que não possuem o seu planejamento bem definido podem vir a falência precoce. Por isso, justifica-se estudar sobre a ferramenta denominada Análise de *SWOT*, a qual auxilia a gestão a prevenir tal situação.

Aliada ao Planejamento estratégico, essa ferramenta administrativa permite que fatores externos no mundo globalizado e até mesmo fatores internos da organização não venham interferir negativamente nos resultados da empresa. Além disso, possibilita a elaboração de medidas que evitam situações inesperadas, uma vez que, por meio da Análise de *SWOT* fica mais fácil identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Nesse sentido, as bases deste estudo partem da finalidade de buscar respostas para o seguinte problema de pesquisa: Qual a importância da análise de *SWOT* para o sucesso da organização empresarial?

Para tanto, buscou-se analisar alguns estudos referentes ao tema, por meio de uma pesquisa bibliográfica. Paralelamente, realizou-se também uma pesquisa de campo na empresa Ormec Engenharia LTDA, localizada na cidade de Serra – ES, tendo como objetivo geral avaliar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (*SWOT*) desta empresa e suas influências no sucesso da organização.

Por meio das pesquisas bibliográfica e de campo buscou-se atingir os seguintes objetivos específicos: Conceituar planejamento; identificar a influência do Planejamento estratégico para o sucesso empresarial; comparar as diferentes opiniões dos colaboradores da empresa Ormec Engenharia com os pressupostos da Análise de *SWOT*.

Em face disso, este estudo é dividido nos seguintes tópicos: Conceito de planejamento; Planejamento estratégico; A análise de *SWOT*; Ambiente externo; Ambiente interno; Metodologia; Resultados e Discussão dos dados e Considerações finais, os quais serão apresentados a seguir.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Conceito de planejamento

Desde os tempos mais antigos o planejamento faz parte da vida das pessoas, a contar de tarefas mais simples do cotidiano, como as mais complexas, nas grandes empresas. É possível pensar que o planejamento trouxe o ser humano onde ele está hoje.

De acordo com Menegolla e Sant'Anna (2014, p. 13),

O planejar foi uma realidade que acompanhou a história da humanidade. [...] O homem primitivo, no seu modo e habilidade de pensar, imaginou como poderia agir para vencer os obstáculos que interpunha na sua vida diária. Pensava as estratégias de como poderia caçar, pescar, catar frutas, e de como deveria atacar os seus inimigos.

Planejamento lembra então, organização, prazos, objetivos e ações. Um conjunto de fatores fundamentais para o sucesso das organizações empresariais.

Cabe, portanto, que um bom administrador tenha consigo os conceitos do ato de planejar bem definidos, considerando sua importância desde o nascimento da empresa.

O próprio conceito de “administração” trazido por Chiavenato (2000, p.3) considera essa função como prioridade:

A tarefa da Administração é interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação empresarial por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir tais objetivos. Assim, a Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz.

Sendo assim, não é possível pensar em administração sem falar em planejamento, tendo como razão que as organizações empresariais não funcionam na base do improviso ou puramente da sorte, é preciso, portanto, combinar uma série de ações e constituir o planejamento como parte da administração e defini-la como ferramenta indispensável na vida da empresa.

Ao considerar essa perspectiva da administração, convém discernir o conceito de planejamento.

Na visão de Martinez e Oliveira Lahone (1977, *apud* MENEGOLLA; SANT'ANNA, 2014, p. 16):

Entende-se por planejamento um processo de previsão de necessidades e racionalização de emprego dos meios materiais e dos recursos humanos disponíveis, a fim de alcançar objetivos concretos, em prazos determinados

e em etapas definidas, a partir do conhecimento e avaliação científica da situação original.

Portanto, uma empresa que utiliza essa ferramenta decerto possui uma visão prévia do futuro que quer atingir e das medidas tomadas para a prevenção de eventuais falhas. Não é toda a empresa que elabora um bom planejamento capaz de pensar em ações preventivas ou até mesmo em situações de crise. Em decorrência dessa realidade, sustenta-se a relevância em abordar amplamente o planejamento de forma que o administrador tenha conhecimento de todas as possibilidades que essa ferramenta oferece.

Como descrito por Ribeiro e Andrade (2012, p.18), “Uma das principais funções do planejamento é a menor dificuldade de lidar com imprevistos. Com ele, a instituição pode tomar atitudes mais coerentes, eficientes e rápidas.”

Nem sempre o planejamento foi visto por esse ângulo. Principalmente no Brasil, há exemplos de organizações empresariais que conquistam o sucesso rapidamente, mas que não conseguem defrontar com imprevistos por falta de planejamento preventivo e acabam se extinguindo com poucos anos de vida.

Em face disso, Ferreira. *et al.* (2005, p. 34), descrevem que “Nos países de primeiro mundo tem-se o hábito de planejar estrategicamente desde o nascimento de uma empresa, ao contrário do Brasil que até pouco tempo desconhecia essa ferramenta de gestão administrativa.”

Faz-se necessário, desse modo, pensar que na falta de um bom planejamento o primeiro fator externo conturbado no país pode ocasionar declínio e até falência da empresa.

Chiavenato (2000, p. 135) ao abordar “por que as empresas entram em crise” apresenta um diagnóstico das origens dessas adversidades, atribuindo principalmente a um Planejamento estratégico errado ou ineficaz. Segundo ele:

A maior parte das empresas a caminho da crise caracteriza-se por uma estratégia confusa, uma vez que a adaptação ao ambiente – especialmente a um ambiente conturbado – quase sempre ocorre apenas no plano operacional. [...] Os defeitos mais comuns dos administradores: incompetência, tendência de dar prioridade ao urgente em vez do importante ou de fazer apenas o que gosta.

Portanto, não é propício que o administrador tome decisões levando em consideração suas próprias opiniões e preferências ou mesmo pela urgência das

atividades. O planejamento eficaz envolve estudos complexos do ambiente interno e externo, os quais serão abordados posteriormente neste estudo.

Em razão dessa importância, o planejamento é considerado não apenas como uma ferramenta para o sucesso da organização empresarial, mas também uma função do administrador, como afirmam Chiavenato e Sapiro (2003, *apud* RIBEIRO; ANDRADE, 2012, p. 17-18):

Cabe ao administrador a função de administrar o planejamento, a organização, a direção e o controle; como o planejamento é o início do plano de ação, é através dele que se define onde quer chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência.

A partir disso, compreende-se que, no cenário atual cada vez mais competitivo, é indispensável que o administrador organize estrategicamente, a fim de que seus planejamentos possam ser efetivados com garantia de sucesso. Isso porque, certamente nenhuma empresa deseja elaborar um planejamento ineficaz.

Para isso, existem três níveis principais de planejamento classificados por Maximiano (2000, p.196-197) e que podem impactar de diferentes formas na organização empresarial, são estes: Planos Estratégicos, Planos Funcionais e Planos Operacionais.

Segundo os conceitos do mesmo autor, os Planos Estratégicos definem objetivos e as ações para realizá-los, levando em consideração o ambiente como um todo. Os Planos Funcionais (ou administrativos), por sua vez, possibilitam colocar em prática os planos estratégicos, ao definirem ações específicas nas diferentes áreas de atividades como marketing, recursos humanos, finanças, entre outros. Já os Planos Operacionais são responsáveis por definir atividades e recursos para realização de qualquer objetivo.

Diante disso, o próximo tópico irá discorrer com mais amplitude ideias acerca do Planejamento estratégico.

2.2 Planejamento estratégico

A partir do que fora exposto no tópico anterior, foi possível entender o planejamento como uma ferramenta usada por pessoas e organizações empresariais para conduzir situações futuras, além de apresentá-lo como indispensável para o sucesso empresarial.

O planejamento deve ser direcionado, orientado e estruturado a partir dos objetivos e resultados que a organização empresarial almeja.

Segundo Chiavenato (2014, p. 300):

Um objetivo organizacional é uma situação desejada que a organização tenta atingir. É uma imagem que a organização pretende para o seu futuro. [...] A eficiência de uma organização é medida pelo alcance dos objetivos propostos.

Portanto, quanto mais objetivos alcançados, melhor fica a imagem da organização empresarial, além de permitir funcionar com melhor eficiência.

Quando um objetivo é atingido, é conveniente que o administrador planeje novos objetivos, mais bem elaborados, levando ao crescimento da empresa.

Nesse sentido, as estratégias buscam auxiliar o administrador a pensar os objetivos na prática, visto que elas são consideradas como uma diretriz para o futuro das organizações empresariais, como afirma Costa (2004, apud RODRIGUES; PAIXÃO, 2016, p. 6):

As estratégias respondem à pergunta: “qual é o caminho a percorrer?”. A mesma define a trajetória que a organização decide percorrer considerando o ambiente, para atingir assim os objetivos e metas, respeitando os valores, visando cumprir a sua missão.

Mas para responder à pergunta “qual é o caminho a percorrer?” faz-se necessário ter conhecimento das próprias capacidades (ambiente interno) e também dos desafios que o ambiente externo apresenta, para então elaborar o Planejamento estratégico.

Entende-se, portanto, a relação entre o ambiente e o Planejamento estratégico. Sobre esse assunto Schermerchorn (2006, p. 70) afirma que

A essência do planejamento estratégico é olhar para a frente, compreender o ambiente e efetivamente posicionar uma organização, de maneira que ela adquira sucesso competitivo em tempos de mudanças constantes.

Tendo esse olhar para o ambiente, é possível que as mudanças constantes não acometam a organização empresarial, a qual planeja e organiza objetivos para lidar com as circunstâncias atuais e futuras do mercado, que venham acometer os clientes e até mesmo as mudanças no ambiente interno. Por isso, é preciso considerar mudanças tecnológicas, ações do governo, mudanças econômicas do país e do mundo, entre outros aspectos.

Considerando tais fatos, o Planejamento estratégico vem para auxiliar o administrador na prevenção de eventualidades e, ao mesmo tempo, na elaboração de estratégias para lidar com as circunstâncias desfavoráveis que cercam os objetivos da empresa.

Esse processo de Planejamento estratégico vem sendo adotado muito frequentemente. Entretanto, o mesmo não surgiu nos contextos contemporâneos. Albuquerque *et al.* (2017, p. 222) trazem uma concepção histórica do planejamento estratégico, a saber:

O planejamento estratégico foi uma metodologia desenvolvida nos Estados Unidos que teve influências de outros países na década de 50. [...]. 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 conceitos 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.

As situações ocorridas no ambiente externo das organizações empresariais da época influenciaram na maneira como a qual elas planejavam suas produções, direcionando-as ao planejamento estratégico.

Outra relação entre o planejamento estratégico e o ambiente é proposto por Kotler (1975, *apud* ALDAY, 2000, p. 10-11), ao afirmar que “O planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

Alguns exemplos de estratégias adotadas por organizações empresariais são apresentadas por Schermerhorn (2006, p. 75-76), e permitem entender que não existe uma só estratégia ideal, sua escolha vai variar de acordo com o objetivo que se pretende alcançar. De forma bem sucinta, elas são: Estratégia de Crescimento (usada pela Coca-Cola) compreende a expansão de operações atuais da organização; Estratégia de Redução compreende diminuir a escala de operações, no sentido de ganhar eficiência e melhorar o desempenho; Estratégia de estabilidade, que mantém o curso das ações da empresa, geralmente utilizada após um período de crescimento ou quando os tomadores de decisão não estão dispostos a fazer alterações estratégicas; Aliança Estratégica, quando as organizações se juntam em parceria em busca de uma área de interesse mútuo e Estratégia de e-business, quando há o uso estratégico da Internet para obter vantagem competitiva.

Ainda que existem vários tipos de estratégias, de acordo com Porto (2006, p.6), não há nenhum modelo ideal de planejamento estratégico que vá servir para todo o tipo de empresa, mas aquele que for formulado deve sempre ser consultado. Segundo o mesmo autor, “as fases do planejamento estratégico podem ser distintas de uma organização para outra, porém devem ser revistas anualmente, no sentido de adequá-lo às alterações ambientais que ocorreram no período”.

Além disso, cada organização empresarial possui seus objetivos de crescimento e devem desenvolver estratégias diferentes que se adaptem às suas metas, por isso nem sempre a estratégia modelo será a melhor para lidar com o ambiente de uma empresa específica.

Com base nas informações apresentadas, algo comum em todas as estratégias empresariais deve ser a análise do ambiente. Diante dessa questão, uma importante ferramenta que auxilia no estudo do ambiente organizacional é a Análise de SWOT, a qual será abordada no tópico seguinte.

2.3A análise de SWOT

Com base no que foi apresentado no tópico anterior, o planejamento estratégico inclui duas etapas de análises: a análise da organização empresarial (ambiente interno) e a análise de seu ambiente externo. Estas etapas podem ser compreendidas na ferramenta administrativa conhecida como análise *SWOT*.

Segundo Nogueira (2015, *apud* ALBUQUERQUE et al. 2017, p. 224):

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.

Considerando o significado da sigla *SWOT*, algumas questões já podem ser levantadas no contexto empresarial. Quais são os pontos fortes e fracos da organização? Quais são as oportunidades para o negócio administrativo da organização? E quais são as ameaças?

Nos dias de hoje, essas questões quando respondidas diante do mercado competitivo sugerem um norte para futuras tomadas de decisão de gestores.

Desse modo, conforme concepções de Nogueira (2015, *apud* ALBUQUERQUE et al. 2017) a análise de *SWOT* permite o estudo da realidade da empresa perante o mercado, facilitando o conhecimento da mesma e de seus concorrentes.

Autores como Dias *et. al.* (2018, p.4) e Travassos e Vieira (2011, p.3) afirmam que essa ferramenta foi desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School e posteriormente aplicadas por inúmeros acadêmicos, sendo nos dias de hoje uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva.

Na concepção de Araújo *et. al.* (2015, p. 2) a análise de *SWOT* pode ser definida como:

Uma ferramenta desenvolvida para análise de ambiente, a mesma serve para a gestão e planejamento da organização que auxilia a posição estratégica da empresa dentro do ambiente necessário. A análise de ambiente é dividida em duas partes: Ambiente Interno (Forças e Fraquezas) e Ambiente Externo (Oportunidades e Ameaças).

Montana e Charnov (2005, *apud* Travassos e Vieira, 2011, p. 5 e 6) apresentam alguns passos para a utilização da técnica da análise *SWOT*. Os quais (A) Formular uma lista de gestores e pessoas chaves da organização: com o objetivo de listar questões importantes para a organização. (B) Desenvolver entrevistas individuais: avaliar junto aos gestores e pessoas chaves da empresa as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos. (C) Organizar as informações: esta organização é feita pela própria estrutura *SWOT*, por meio de uma matriz, estando presentes os pontos fortes, fracos oportunidades e ameaças. (D) Priorizar as questões: através de um feedback, lista-se as prioridades. (E) Definir as questões-chave: elabora-se a estratégia da organização mediante os resultados reunidos.

2.4 Ambiente externo

As organizações empresariais exercem suas atividades em meio a contextos sociais, políticos, econômicos, culturais. Por isso, as empresas que pretendem administrar estrategicamente seus negócios aspirando bons resultados nos seus objetivos, devem incorporar nas suas rotinas a análise do ambiente externo.

É muito comum ouvir falar na relação entre as pessoas dentro da empresa, na gestão de grupos, e isso de fato é muito importante. Porém, mesmo com muitas potencialidades dentro da empresa, os fatores externos podem tornar-se

incontroláveis quando não são previstos com antecedências ou quando não se consegue conviver com as turbulências, neutralizando seu impacto.

Chiavenato (2014, p. 301) afirma que:

A sociedade moderna é uma sociedade de organizações. Os estruturalistas criticam o fato de que conhecemos muito a respeito de interação entre pessoas, alguma coisa sobre interação entre grupos e pouquíssimo sobre a interação entre organizações e seus ambientes.

Cabe ao administrador perceber o contexto em que a empresa se encontra, pois ela depende de outras organizações e da sociedade para sobreviver. A partir da maneira que a organização empresarial lida com seu ambiente as estratégias serão elaboradas para que os objetivos sejam melhor atingidos.

Em relação à análise das oportunidades e ameaças do ambiente externo, Schermerhorn (2006, p. 73) propõe algumas perguntas no modelo da análise de SWOT:

Quais são nossas oportunidades?

- Possíveis mercados futuros?
- Economia forte?
- Concorrência fraca?
- Tecnologias emergentes?
- Crescimento do mercado existente?

Quais são nossas ameaças?

- Novos concorrentes?
- Escassez de recursos?
- Mudanças de preferências do mercado?
- Novas regulamentações?
- Produtos substitutos?

A partir dessas perguntas a organização empresarial buscará combater os efeitos do ambiente externo, investindo em esforços na administração interna e baseando-se nas oportunidades externas analisadas.

Por não haver controle do ambiente externo e considerando as rápidas mudanças que ocorrem, há essa necessidade de monitorá-lo continuamente.

2.5 Ambiente interno

Além do ambiente externo citado no tópico anterior, a empresa também está sujeita a influências do ambiente interno.

Segundo Sparemberger e Zamberlan (2008, p. 57) a análise do Ambiente Interno tem por finalidade:

Pôr em evidência as suas deficiências e qualidades. [...] Assim, os primeiros correspondem aos recursos e capacidades da empresa, que podem ser combinados para gerar vantagens competitivas com relação a seus competidores. Eles incluem: marcas de produtos; conceito da empresa; participação de mercado; vantagens de custos; localização; fontes exclusivas de matérias-primas; grau de controle sobre a rede de distribuição.

Essa perspectiva indica que há diversas condições internas que podem favorecer qualidades ou evidenciar deficiências na organização empresarial. A partir do que fora citado, é possível analisar que uma localização favorável minimiza gastos com transportes, a boa marca de produto permite melhor confiança no mercado, ter matéria-prima de fácil acesso diminui gastos logísticos, entre outras possibilidades vantajosas.

Por isso, não basta apenas um contexto externo propício para a oferta do produto, tão pouco uma grande demanda.

Segundo os mesmos autores,

O ambiente interno da organização é composto pelos pontos fortes e fracos. Os pontos fortes dão a empresa vantagens competitivas sobre os concorrentes e auxiliam para atingir os objetivos. Já os pontos fracos colocam a empresa em situação de desvantagem em relação aos concorrentes e dificultam o alcance dos objetivos. (p.53)

Tais considerações apontam a importância da análise dos pontos fortes e fracos da empresa e todos esses elementos podem ser previstos ou evitados por meio da ferramenta Análise de *SWOT*.

3 METODOLOGIA

O propósito deste estudo é avaliar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (*SWOT*) da empresa Ormec Engenharia e suas influências no sucesso da organização. Inicialmente, revisam-se os fundamentos teóricos por meio de uma pesquisa bibliográfica com a finalidade principal de conceituar alguns tópicos cruciais sobre o tema.

Para tanto, foram utilizados materiais publicados em livros e artigos científicos, os quais considerados de suma importância para compor o desenvolvimento e dar credibilidade.

Além da pesquisa bibliográfica, esse estudo também é constituído de pesquisa em campo aplicada na empresa Ormec Engenharia LTDA, localizada na cidade de Serra, no estado do Espírito Santo.

O tipo de pesquisa utilizada foi a quantitativa. Para Zanella (2009, p.77)

A pesquisa quantitativa é aquela que se caracteriza pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta como no tratamento dos dados, e que tem como finalidade medir relações entre as variáveis. Preocupa-se, portanto, com representatividade numérica, isto é, com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. Procura medir e quantificar os resultados da investigação, elaborando-os em dados estatísticos.

Portanto, escolheu-se utilizar este tipo de pesquisa visando o objetivo de quantificar os dados coletados dos participantes de maneira a classificá-los por meio de porcentagens de respostas.

O instrumento usado na pesquisa foi o questionário digital, na ferramenta Google Forms, onde foram coletados dados de 21 pessoas, colaboradores da empresa acima citada.

Reconheceu-se a vantagem no uso do questionário, pois o mesmo possibilita o anonimato das respostas, o que permite maior liberdade para exposição das opiniões. Além disso, não é preciso a presença do pesquisador no momento de preencher o questionário. (ZANELLA, 2009)

O questionário foi composto por questões elaboradas com base na ferramenta análise de *SWOT*, que significa Forças (11 questões), Fraquezas (9 questões), Oportunidades (6 questões) e Ameaças (11 questões), perfazendo um total de 42 questões. As opções de respostas foram fechadas, portanto o entrevistado pôde escolher assinalar as opções dicotômicas: concordo/discordo/não concordo nem discordo. Todas as perguntas presentes no questionário foram embasadas nos conceitos de Albuquerque (2017).

Após esta descrição da escolha da pesquisa e dos procedimentos metodológicos, passamos, a seguir, para o tópico referente a apresentação da análise dos resultados e discussão dos dados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 Caracterização da empresa

A empresa alvo da pesquisa, Ormec Engenharia LTDA, atua no ramo de prestação de serviços industriais, siderúrgicos, metalúrgicos, ferroviários, portuários e de mineração. Sua fundação foi em 1971 no estado do Rio de Janeiro e desde então veio ampliando suas atividades e estabelecendo parcerias.

A filial que faz parte dessa pesquisa localiza-se na cidade de Serra, estado do Espírito Santo, estabelecida dentro da empresa Metalser, as quais fazem parceria.

A empresa tem como missão: Atender as necessidades do mercado, investindo na melhoria contínua e no aprimoramento constante dos nossos colaboradores, tornando-se um referencial de experiência e qualidade.

Visão: Ser referência no mercado de prestação de serviços garantindo a satisfação de clientes e colaboradores.

Valores: Comprometimento com a excelência, transparência, ética e segurança.

Atualmente a empresa possui um total de 22 funcionários, portanto esta pesquisa alcançou 95% dos colaboradores, visto que 21 funcionários participaram.

A pesquisa aponta que a empresa é constituída em sua maioria de funcionários do sexo masculino (71,4%), dentro da faixa etária entre 25 a 29 anos. Considera-se, portanto, uma empresa formada por jovens.

Ainda no que concerne o perfil dos colaboradores, é importante ressaltar que a empresa é composta por funcionários em sua totalidade nos graus de escolaridade superior completo, especialização ou cursando graduação e que o maior tempo de trabalho relaciona-se com o grau de escolaridade considerado maior.

Isso permite inferir que a organização alvo da pesquisa considera importante a escolaridade para seleção dos recursos humanos que venham compor a empresa.

É importante ainda analisar que, dos colaboradores com maior tempo de trabalho na empresa (5 a 14 anos) 83% possui superior completo enquanto 17% ainda estão cursando. Aos que trabalham menos tempo na empresa (1 a 2 anos) a proporção dos funcionários com título de ensino superior diminui para 60% e o número dos que ainda estão cursando o ensino superior aumenta para 40%.

No próximo tópico serão apresentados os resultados e dados referentes as questões sobre a Análise de *SWOT*, envolvendo strengths (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças) da organização alvo da pesquisa.

4.2 Análise das forças (*Strenghts*)

A análise *SWOT* é uma ferramenta administrativa aplicada na empresa Ormec Engenharia LTDA, por meio da qual, segundo a empresa, se obtém análises de informações de extrema importância para o desenvolvimento das melhorias e percepções futuras de mercado para a elaboração do Planejamento estratégico. Por meio da ferramenta é possível identificar as oportunidades e ameaças, os pontos fortes e fracos da empresa.

Este tópico se destina a apresentar os resultados e dados referentes as forças apontadas pelos colaboradores da empresa, por meio do questionário.

As forças presentes na pesquisa e alvo da avaliação dos entrevistados foram:

- Nível de competência da empresa;
- Habilidade competitiva;
- Experiência;
- Satisfação dos clientes;
- Elaboração de estratégias;
- Imunidade frente à concorrência;
- Tecnologia e habilidades técnicas;
- Criação de produtos ou serviços;
- Administração;
- Custo/preço do produto ou serviço.

No que se refere à primeira questão, sobre competência Ruas (2005, p.44, *apud* TORRES; ZIVIANI; SILVA, 2012, p. 196) propõe o conceito de competência como “uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais, a fim de cumprir certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação”.

Por isso, é muito importante ressaltar que a capacidade de cumprir tarefas e, conseqüentemente, atingir os objetivos estipulados pela empresa irá interferir na visão dos funcionários ao julgar a competência da organização.

De acordo com a pesquisa, a empresa possui alto nível de competência, visto que nenhum dos entrevistados discordou que a organização dispõe dessa força.

Com base nessas informações, pode-se considerar que a empresa possui grande força competitiva. Isso foi confirmado na entrevista, na qual 85% responderam positivamente no tocante a essa força da organização, enquanto apenas 4,8% discordaram e 9,5% não concordaram nem discordaram.

Concomitante a isso, a boa experiência da empresa foi menos avaliada. Do número total de respostas, 61,9% apontaram boa experiência da empresa, 4,8% discordaram e 33,3% não concordaram nem discordaram.

Vale considerar que, para opinar a respeito das forças da empresa é importante conhece-la e, ainda assim, é interessante fazer parte dela há algum tempo, mas especificamente em relação a boa experiência da empresa, essa participação é ainda mais determinante para permitir opinar sobre.

A partir disso, é preciso considerar também que mais da metade dos funcionários possuem pouco tempo de trabalho na organização, ou seja, 52% trabalham na empresa cerca de 1 a 2 anos.

A possibilidade é que estes colaboradores com pouco tempo de participação na empresa preferiram não concordar nem discordar dessa força.

Sobre a criação de produtos e serviços novos, 14,3% dos colaboradores discordam que a empresa dispõe dessa força e 61,9% concordam. Paralelo a estes fatos, 90,5% dos entrevistados concordam que a empresa tem uma reputação boa com a satisfação dos clientes.

Isso permite constatar que os produtos já existentes na empresa são suficientes para agradar seus clientes e fortalecer sua fidelidade, não sendo necessário a criação de novos produtos e serviços, ainda que mais da metade dos entrevistados tenha considerado que a organização formula novos produtos e serviços.

Destaca-se o número de opiniões que concordam com a boa reputação e satisfação dos clientes que a empresa estabelece, a saber 90,5%, demonstra como essa força é presente na empresa.

O considerável sucesso da empresa pode ser refletido através desta força, ao considerá-la determinante para estabelecer parcerias com outras empresas, segundo informam os próprios entrevistados.

A julgar que 85% dos colaboradores concordaram com a força competitiva da empresa diante do atual mercado, essa força pode ter tido grande influência da boa reputação e satisfação dos clientes, considerada pelos próprios entrevistados, presente na empresa.

Ao considerar os referidos aspectos, é importante ressaltar que, ao serem questionados sobre as vantagens de custos/preços, apenas 42,9% concordaram com essa força. É notável, portanto, que embora o custo/preço não é considerado pelos colaboradores um ponto a ser evidenciado na empresa, o mesmo não interfere na sua força competitiva, considerada alta pelos entrevistados.

Diante da afirmação: “nós concebemos bem as estratégias das áreas funcionais”, dos colaboradores 76,2% concordam, nenhum entrevistado discorda e 23,8% não concordam ou discordam, ou seja, as ações ou estratégias determinadas pelo gestor para aplicação nas áreas funcionais iguala-se ao objetivo geral da empresa.

Diante da afirmação seguinte: “nós somos um pouco imunes às pressões da concorrência”, os colaboradores afirmam que a empresa possui concorrentes, mas que está adaptada ao mercado. Em números 50% discordam, 27,3% concordam e 22,7% não concordam e não discordam.

Referente à tecnologia, 57,1% concordam que a empresa se apropria dessa força, 4,8% discordam e 38,1% não concordam nem discordam. Segundo a maioria dos entrevistados, a organização dispõe de softwares que auxiliam com precisão dados de estoques, clientes entre outros. Além disso, segundo eles, a tecnologia está presente nos relatórios gerenciais digitais.

Um número bem parecido, 57,7% concorda que a organização possui conhecimento tecnológico e habilidades técnicas superiores, 4,8% discorda e 38,1% não concorda nem discorda.

Outra importante força que fora avaliada na pesquisa é a administração. Um número alto, 76,2% dos entrevistados, concordam que a administração da empresa é forte. 19% não concordam e nem discordam e 4,8% discordam da força da administração.

Dentro desse contexto e baseando-se em Chiavenato (2000, p.3), a boa administração deve partir dos objetivos que a empresa almeja e de uma prática

originada do planejamento, da organização, da direção e do controle de todo o nível organizacional, de forma que, todas as metas sejam atingidas.

Não foi questionado aos entrevistados o que faz a empresa ter uma administração forte, mas a visão positiva dos colaboradores em relação às forças da empresa pode sugerir a justificativa.

4.3 Análise das fraquezas (*Weaknesses*)

Conforme apresentado no referencial teórico desta pesquisa, a Análise de *SWOT* sugere que as organizações identifiquem as suas fraquezas, a partir da visão interna e externa da organização, com o intuito de buscar melhorias e criar estratégias para mudar as atuais concepções reconhecidas.

Algumas falhas foram reunidas e dispostas no questionário para análise dos entrevistados, os quais são funcionários da empresa avaliada, portanto são considerados capazes de julgá-la na sua operação interna e na visão externa.

É preciso considerar que não é uma tarefa fácil apontar as falhas e fraquezas de qualquer alvo. Diante desse fato, o questionário *online* facilitou por possibilitar o anonimato das respostas, permitindo que elas sejam autênticas e sem parcialidade.

As fraquezas e falhas presentes na pesquisa e alvo da avaliação dos entrevistados foram:

- Direção estratégica sem clareza;
- Instalações obsoletas;
- Pouca visão administrativa e pouco talento;
- Perda de habilidades/competências-chave;
- Lentidão na implementação das estratégias;
- Infestação de problemas operacionais;
- Deficiência no que se refere a pesquisas e desenvolvimento;
- Pouca capacidade para financiar mudanças estratégicas necessárias;
- Fraca imagem de mercado.

No tocante as estratégias, muito mencionadas no referencial teórico desta pesquisa, foi posto em análise para os colaboradores o quanto as estratégias da empresa são direcionadas claramente.

Desta questão, 61,9% dos entrevistados discordam que a empresa não tem uma direção estratégica clara, ao passo que 19% reconhecem essa fraqueza na organização e 19% não concordam nem discordam.

De acordo com Chiavenato (2000, p. 135) a maioria das empresas que chegam à falência é devido a uma estratégia confusa, o que permite perceber o quanto a clareza das estratégias é importante.

Outra fraqueza analisada sobre estratégias foi a lentidão na sua implementação e apenas 57,1% discordam da afirmação, dizendo que não há essa falha na empresa.

Por conseguinte, 19% reconhecem que a empresa é lenta na implementação das estratégias e 23,8% não concordam nem discordam.

De acordo com Costa (2004, apud RODRIGUES; PAIXAO, 2016, p. 6), as estratégias buscam melhorar e ajudar os gestores a assimilar os objetivos, sabendo que será a base para o futuro da organização. A lentidão na implementação das estratégias pode acarretar diversas consequências negativas.

Ainda referente a esse tema, pouco mais da metade, apenas 52,4% dos entrevistados, discordam que a empresa falha ao não poder financiar mudanças estratégicas necessárias. 14,3% admite que a empresa tem essa fraqueza e 33,3% não concordam nem discordam.

Em suma, as estratégias da empresa são bem avaliadas, ainda que um número considerado grande dos colaboradores optou por não concordar nem discordar das fraquezas referentes às estratégias.

Das três questões envolvendo o assunto, na primeira 19% não concordaram nem discordaram, na segunda 23,8% tiveram a mesma escolha e na terceira o número aumentou para 33,3%.

Esse número de avaliações sem concordar nem discordar pode ter relação com a falta de clareza das estratégias, afirmação sustentada por 19% dos entrevistados na primeira questão referente ao tema.

Uma fraqueza identificada pela maior parte dos entrevistados foi referente as instalações da empresa. A maioria dos colaboradores, 38,1%, concorda que as instalações da organização estão obsoletas. 33,3% discordam e 28,6% não concordam nem discordam.

Em contrapartida, poucos concordam que a empresa falha nas pesquisas e desenvolvimento. Apenas 19% reconhecem como fraqueza, 23% não concordam nem discordam e a maioria, e 57,1% discorda que a empresa fica para trás nas pesquisas e desenvolvimento.

Outra fraqueza não identificada pela maioria dos colaboradores fora a infestação de problemas operacionais na organização. 47,6% discordam que há essa falha na empresa. 28,6% não concordam nem discordam e 23,8% afirmam que há infestação desses problemas na empresa.

Diante do contexto competitivo, a perda de algumas habilidades/competências-chave pode ser crucial para o sucesso da empresa. Questão que deve ser melhor analisada na empresa, pois houve empate nas afirmações sobre essa falha. 38,1% concordam que a organização está perdendo algumas habilidades/competências-chave e o mesmo número, 38,1% discorda da mesma afirmação. 23,8% não concordam nem discordam.

Quanto a administração, 19% concordam que está faltando visão administrativa e talento na empresa. 23,8% não concordam nem discordam e a maioria, 57,1% discordam, ou seja, afirmam que não está faltando a visão administrativa e o talento.

A visão administrativa deve partir dos gestores, mas também dos próprios organizadores e ao considerar que todos os funcionários, com base nos dados básicos do questionário, estão em busca ou já possuem formação superior específica, essa visão fora desenvolvida e deve ser colocada em prática na empresa.

Extremamente importante, a imagem de mercado da empresa foi alvo de análise. Diante da informação de que a organização tem uma fraca imagem de mercado, apenas 4,8% reconhece essa falha da empresa. A maioria dos entrevistados, 81%, discordam e 14,3% não concordam nem discordam.

De todas as questões envolvendo as fraquezas da empresa, a que se refere a imagem de mercado teve maior número de opiniões que se combinam, 81% discordaram, quase o total dos entrevistados, demonstrando que a empresa, mesmo tendo pontos a aprimorar (como qualquer outra organização), consegue transmitir uma boa imagem de mercado.

4.4 Análise das oportunidades (*Opportunities*)

Seis pontos foram analisados envolvendo as oportunidades que a empresa tem para desenvolver-se ainda mais no mercado.

A saber:

- Grupos de clientes adicionais que a empresa poderia atender;
- Fazer parte de novos mercados ou segmentos;
- Ampliar a linha de produtos/serviços para satisfazer às necessidades dos clientes;
- Prover atividades essenciais (integração vertical);
- Análise do mercado: o mercado está mudando mais rápido do que no passado;
- Análise do mercado: menos exigências regulatórias estão facilitando os negócios.

Conforme discutido no referencial teórico dessa pesquisa, a análise do mercado é muito importante para a escolha de estratégias, bem como para eleger as oportunidades que serão beneficiadas pela empresa.

Portanto, partindo desse ponto, segundo a opinião de 66,7% dos entrevistados, o mercado está mudando mais rápido do que no passado. Apenas 9,5% discordam e 23,8% não concordam nem discordam. É preciso experiência ou estudo do mercado para responder com exatidão sobre esse assunto.

Além disso, houve empate de opiniões sobre a facilidade dos negócios causada por menos exigências regulatórias. 38,1% concordam e o mesmo número discorda dessa facilidade. 23,8% não concordam nem discordam.

Algumas oportunidades foram examinadas pelos entrevistados, considerando o contexto interno e de mercado. Ao ponderar sobre a ampliação da linha de produtos/serviços da empresa a fim de satisfazer às necessidades dos clientes, 76,2% analisam como positiva essa oportunidade e que a empresa teria mais sucesso ao ampliar sua linha de produtos/serviços. 14,3% discordaram e 9,5% não concordaram nem discordaram.

É importante enfatizar que, ampliar a linha de produtos/serviços pode acarretar na inserção da empresa em novos mercados. Por isso, diante dessa oportunidade, o mesmo número de colaboradores, 76,2%, considera positiva essa escolha de

inserção em novos mercados e apenas 4,8% não concorda que essa possibilidade iria beneficiar a empresa.

Como conseqüente a essas perspectivas, inserção em novos mercados e ampliação da linha de produtos/serviços, novos clientes poderiam ser atendidos.

Diante dessa possibilidade, o mesmo número de colaboradores, 76,2%, opinou como sendo uma oportunidade positiva atender novos grupos de clientes e novamente apenas 4,8% discordam.

Em relação a prover atividades essenciais (integração vertical), grande parte dos entrevistados vê de maneira positiva, a saber 81%.

Em suma, o resultado do questionário revela que, segundo a opinião dos colaboradores, a empresa possui várias possibilidades de desenvolver-se ainda mais no mercado se aproveitar as oportunidades que lhes são permitidas.

4.4 Análise das ameaças (*Threats*)

As ameaças que a empresa pode estar sujeita foram analisadas cuidadosamente pelos seus funcionários e os dados resultados serão apresentados nessa pesquisa.

Foram analisadas por eles as possíveis ameaças:

- Competidores estrangeiros com produtos mais baratos e que estão entrando no mercado;
- Aumento das vendas de produtos substitutos;
- Crescimento lento do mercado;
- Efeitos negativos devido a taxas de câmbio ou políticas de comércio;
- Exigências reguladoras tornando-se onerosas;
- Vulnerabilidade a mudanças ou recessões nos negócios;
- Clientes ou provedores que não aceitam bem as negociações;
- Mudança das necessidades e gostos dos compradores em direções longe das que apontam as competências da empresa;
- Mudanças demográficas tendo um impacto negativo no negócio;
- Facilidade de inserir-se no negócio da empresa (baixas barreiras para entrada);
- Tecnologia sujeita a mudanças rápidas.

Para começar, os colaboradores da empresa avaliaram a possível ameaça causada por competidores estrangeiros ao entrar no mercado com produtos ou serviços mais baratos. Diante disso, grande parte dos entrevistados, 61,9%, concordaram que essa é uma ameaça real. Apenas 9,5% discordaram e 28,6% não concordaram nem discordaram.

Pertencente a essa situação e baseando-se no referencial teórico desta pesquisa, é importante que a empresa conheça os concorrentes considerados pelos entrevistados como ameaça, por ofertarem custo reduzido, e elabore estratégias para lidar com essa e outras circunstâncias desfavoráveis.

Outra ameaça que também depende da análise externa para prevenção e seleção de providências é o aumento das vendas de produtos ou serviços substitutos dos concorrentes. 52,4% consideram isso como ameaça da empresa. 14,3% discordam e 33,3% não concordam nem discordam.

Ainda no que concerne a visão do ambiente externo, foram analisadas pelos colaboradores as negociações estabelecidas pela empresa e como são aceitas por seus clientes. Menos da metade dos entrevistados, 42,9%, consideram esse contexto uma ameaça para a empresa, ou seja, veem como fortificada a relação entre a mesma e as negociações com seus clientes.

Outro aspecto fundamental relacionado aos clientes e que fora analisado pelos colaboradores foi a ameaça de que as necessidades e os gostos dos compradores estejam mudando em direções opostas das competências da empresa e, diante disso, a maioria entende que isso não aflige a empresa, ou seja, não é uma ameaça real. Apenas 33,3% dos entrevistados consideram uma ameaça.

Considerando tais colocações, fica evidente que a empresa tem praticado bem sua relação de oferta de produto/serviço e demanda/satisfação dos clientes, pois, no que tange a maioria das respostas, as competências da empresa atendem as necessidades e os gostos dos compradores, as negociações que são estabelecidas estão sendo bem aceitas, mas é preciso avaliar a ameaça causada por competidores estrangeiros que ofertam os produtos/serviços mais baratos.

Em relação a análise das ameaças do mercado, 42,9% discordam que o mesmo está crescendo mais lentamente do que a empresa espera, 28,6% concordam e

28,6% não concordam nem discordam. Portanto, a maioria entende que o crescimento do mercado está condizendo com a expectativa da organização.

Outra análise de ameaça cuja opinião assemelha-se com a maioria dos entrevistados foi em relação aos efeitos negativos em consequência das taxas de câmbio ou políticas de comércio e 66,7% percebem que essa é uma realidade da empresa, considerando-a como uma ameaça. Apenas 4,8% discordam e 28,6% não concordam nem discordam.

Além disso, para 52,4% dos colaboradores, as exigências reguladoras do mercado tornaram-se onerosas, por isso é mais uma ameaça para a empresa. 14,3% discordam e 33,3% não concordam nem discordam.

Um fato reconhecido por 76,2% dos entrevistados é a rápida mudança na qual a tecnologia está sujeita. Apenas 9,2% discordam disso. Apesar desse fato, não é possível considerar que tais mudanças sejam ameaças para a empresa, visto que não foi questionado a posição da organização perante o assunto.

Dois análises prestadas pelos entrevistados e que não resultaram em ameaças foram relativas as mudanças demográficas e seu impacto e também a facilidade de inserir-se no negócio (baixas barreiras para entrada).

Diante da primeira, menos da metade dos colaboradores, 42,9% concordam que as mudanças demográficas estão tendo um impacto negativo nos negócios da empresa. A maioria restante, optou por sinalizar com desacordo (28,6%) ou não concordar ou discordar (28,6%).

Em relação a segunda questão, 66,7% afirmam que não é fácil ingressar nos negócios que a empresa trabalha, apenas 9,5% veem uma ameaça ao considerar fácil e 23,8% não concordam nem discordam.

Outra análise permitiu compreender que a empresa, segundo 57,1% dos entrevistados, é vulnerável a mudanças ou recessões nos negócios. 23,8% discordaram e 19% não concordaram nem discordaram.

Ao considerar os referidos dados apresentados, é possível entender que a empresa está imersa a diversas ameaças originadas principalmente no ambiente externo. Diante desse contexto, novas estratégias poderão ser elaboradas para suprir as

deficiências da empresa e que são responsáveis por permitir que essas ameaças atinjam a realidade da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como finalidade buscar respostas para o seguinte problema: Qual a importância da análise de *SWOT* para o sucesso da organização empresarial?

Em virtude disso, buscou-se reunir informações teóricas acerca do assunto e aplicá-las em uma empresa do município de Serra/ES com o objetivo geral de avaliar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (*SWOT*) da empresa escolhida e suas influências no sucesso da organização.

A empresa alvo da pesquisa foi a Ormec Engenharia, a qual foi descrita e caracterizada no decorrer desse estudo.

Foram reunidas informações teóricas a partir de uma pesquisa bibliográfica envolvendo conceitos que abrangessem o tema escolhido e, a partir delas, foi possível inferir que a Análise de *SWOT* é uma ferramenta do Planejamento estratégico organizacional e, por isso, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: 1. Conceituar planejamento; 2. Identificar a influência do Planejamento estratégico para o sucesso empresarial; 3. Comparar as diferentes opiniões dos colaboradores da empresa Ormec Engenharia com os pressupostos da Análise de *SWOT*.

O levantamento bibliográfico a partir de livros e artigos publicados possibilitou o alcance dos dois primeiros objetivos específicos. Ao conceituar planejamento, foi possível constatar que o sucesso da organização empresarial depende significativamente de um planejamento eficaz, pois a ausência dele pode resultar no funcionamento improvisado da empresa, sucedendo circunstâncias que podem ser irreversíveis.

O estudo teórico propiciou entender também que a elaboração de um planejamento eficaz envolve vários estudos complexos, entre eles o do ambiente interno e externo, o qual está presente nos pressupostos do Planejamento estratégico.

Buscando teorias acerca do Planejamento estratégico, foi possível evidenciar sua influência no sucesso da organização empresarial, na medida em que auxilia a empresa na tomada de decisões, na prevenção de eventualidades, na elaboração

de estratégias para lidar com as circunstâncias que envolvem o mercado, os concorrentes, os clientes e as próprias conjunturas internas da empresa e na elaboração de um planejamento amplo envolvendo algo comum em todas as estratégias empresariais – a análise do ambiente.

A análise do ambiente, proposta pelo Planejamento estratégico, pode ser aplicada na prática usando a ferramenta denominada análise de *SWOT*. Conforme apresentada e conceituada no referencial teórico deste estudo, a sigla inglesa *SWOT* significa forças (Strengths), fraquezas (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats).

Para responder a problemática de revelar qual a importância da análise de *SWOT* para o sucesso da organização empresarial, além do embasamento teórico, foi aplicada uma pesquisa quantitativa na empresa Ormec Engenharia LTDA, a partir de um questionário estruturado com 42 perguntas embasadas nos conceitos de Albuquerque (2017).

Os resultados mostraram que a análise de *SWOT* aplicada aos próprios funcionários da empresa impacta no conhecimento de fatos muitas vezes inexplorados por parte do(s) administrador(es) e percebido pelos colaboradores por fazer parte das suas funções.

Ao comparar as diferentes opiniões dos colaboradores da empresa Ormec Engenharia com os pressupostos da Análise de *SWOT*, os principais resultados encontrados foram:

- A empresa apresenta algumas vulnerabilidades de mercado ao ofertar poucas vantagens de custo/preço do produto ou serviço prestado e, por isso, tem como ameaças os competidores estrangeiros que fornecem valores mais baixos e o aumento das vendas dos concorrentes de produtos/serviços substitutos.
- Outra fraqueza identificada foram as instalações que estão sendo consideradas obsoletas.
- As ameaças que menos podem acometer a empresa são evidenciadas de maneira positiva como forças da empresa que são a forte administração, boa visão administrativa e o talento do corpo de funcionários.

- Evidencia grande potencial ofensivo com alto nível de competência no que e como oferta diante do atual mercado atingindo uma boa reputação com a satisfação dos clientes.
- Concebe grande força competitiva e ótima imagem de negócio.
- O contexto empregado pela empresa, aliado a atual conjuntura do mercado indica o favorecimento de oportunidades como a ampliação da linha de produtos/serviços, a inserção da empresa em novos negócios e, conseqüentemente, o atendimento de novos grupos de clientes.
- Outra oportunidade identificada a partir da análise de *SWOT* foi o provimento de atividades essenciais por meio da integração vertical.
- Possui grande força administrativa, ao passo que projeta bem as estratégias das áreas funcionais, transmite claramente as direções estratégicas adotadas, mas tem como ameaça a implementação das estratégias por ser considerada lenta.

A partir desses resultados foi possível certificar-se da importância da ferramenta análise de *SWOT*, auxiliando na realização das estratégias que visam potencializar as forças apresentadas pela aplicação da análise, aproveitar as oportunidades e estudá-las mais detalhadamente para tomada de decisões e buscar direções para contornar as ameaças e fraquezas identificadas, de modo que a organização empresarial atinja melhores resultados, influenciando no sucesso da empresa.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, J. V. Utilização da análise swot para a elaboração da estratégia mercadológica. **Revista Maiêutica**, v.5, n.1, p. 221-234, 2017.

ALDAY, Hernan E. Contreras. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista FAE**, Curitiba/PR, v.3, n.2, p. 9-16, mai/ago. 2000.

ARAÚJO, J. C. Análise de swot: uma ferramenta na criação de uma estratégia empresarial. *In: V SIMPÓSIO DE EDUCAÇÃO UNISALESIANO*, 10, 2015, São Paulo/SP. **Anais [...]**, SP: 2015

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

_____. Introdução à teoria geral da administração. 9.ed. São Paulo: Manole, 2014.

DIAS, D. W. Análise swot: um estudo de caso em uma empresa delivery localizada em Juazeiro-BA. *In: IX SIMPÓSIO DE ENG-ENHARIA DE PRODUÇÃO DA REGIÃO NORDESTE*, 03, 2018, Juazeiro/BA. **Anais [...]**, BA: 2018.

FERREIRA, M. A. D, *et al.* A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas no Brasil. **Revista de Ciências Empresariais**, Santa Catarina, v.2, n.1, p. 34-39, jan/jun. 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MENEGOLLA, Maximiliano; SANT'ANNA, Ilza Martins. **Por que Planejar? Como Planejar?** 22. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

PORTO, Maria Alice Guedes. O planejamento estratégico como forma de otimizar o gerenciamento nas organizações. *In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 11, 2006, Bauru/SP. **Anais [...]**, SP: 2006.

RIBEIRO, Hélio Alessandro; ANDRADE, Macson Alysson Vieira. A Importância do planejamento estratégico nas organizações atuais. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**, Minas Gerais, v. 2, n. 5, p. 15-31, jan/jun. 2012.

RODRIGUES, Rodrigo; PAIXÃO, Carlos Henrique. A importância do planejamento estratégico na gestão de projetos. *In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO*, 09, 2016, Rio de Janeiro. **Anais [...]** RJ: 2016. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_274.pdf>. Acesso em: 25 maio 2019.

SCHERMERHORN, John R. **Administração: conceitos fundamentais**. 1.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

SPAREMBERGER, Ariosto; ZAMBERLAN, Luciano. **Marketing estratégico**. 1.ed. Ijuí - Rio Grande do Sul: Unijuí, 2008.

TORRES; A. A. L.; ZIVIANI, F.; SILVA, S. M.. Mapeamento de competências: ferramenta para a comunicação e a divulgação científica. **Revista Transinformação**, Campinas-SP, v. 24, n.3, p. 191-205, set/dez. 2012.

TRAVASSOS, Paula Francinetti da Silva; VIEIRA, Fernando de Oliveira. Aplicação da análise swot, na preparação do processo de avaliação institucional interna (auto-avaliação) realizada pela IES. **Revista Eletrônica de Administração (Online)**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, ed. 19., p. 1-14, jul/dez. 2011.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. 1.ed. Santa Catarina: Capes, 2009.

THE USE OF SWOT ANALYSIS AS A TOOL FOR ORGANIZATIONAL STRATEGIC PLANNING

ABSTRACT

This paper presents approaches on the use of SWOT Analysis as a tool of Strategic Planning. It is considered important to use the SWOT Analysis, since it allows the business organization to seize opportunities, prevent threats, know their strengths and weaknesses, in order to define a course for the elaboration of Strategic Planning. In order to reach the assumptions of this study, the bibliographic research was used, in order to identify the understanding of the authors who discuss this topic and as methodology, a field study was developed where each employee of the company Ormec Engenharia LTDA answered a questionnaire according to the central research theme that has as its general objective "To evaluate the strengths, weaknesses, opportunities and threats (FOFA) of Ormec Engenharia company and its influences on the success of the organization". In this direction, the following specific objectives were defined: Concept planning; identify the influence of Strategic Planning for business success; compare the different opinions of the employees of Ormec Engenharia with the assumptions of the SWOT Analysis. Finally, the conclusions are presented in relation to the relevant points reached during this research.

Key word: Strategy; SWOT analysis; Strategic planning.

APÊNDICE

Prezados Senhores (as), Sou aluno do 8º período do curso de Administração da Rede de Ensino Doctum – Serra e estou realizando uma pesquisa sobre ferramenta do planejamento estratégico com foco na análise de *SWOT*.

Os dados, resultados e informações obtidas serão utilizados como parâmetro para formulação do Trabalho de conclusão de curso (TCC), sendo as mesmas divulgadas de forma anônima e sigilosa.

Não existem respostas certas ou erradas. Por isso lhe solicitamos que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões.

Desde já agradecemos e obrigado pela sua colaboração!

Tempo estimado para resposta é em torno de 5 minutos.

Conceito sobre ferramenta do planejamento estratégico análise de *SWOT*.

Na concepção de Araújo et. al. (2015, p. 2) a ferramenta análise de *SWOT* pode ser definida como:

Uma ferramenta desenvolvida para análise de ambiente, a mesma serve para a gestão e planejamento da organização que auxilia a posição estratégica da empresa dentro do ambiente necessário. A análise de ambiente é dividida em duas partes: Ambiente Interno (Forças e Fraquezas) e Ambiente Externo (Oportunidades e Ameaças).

1. *Strengths* (Forças)

1.1 Nós temos um nível alto de competência.

- Concordo
- Discordo
- Concordo e nem discordo

1.2 Nós temos habilidade competitiva.

- Concordo
- Discordo
- Concordo e nem discordo

1.3 Nós estamos à frente na curva de experiência.

- Concordo

- Discordo
- Concordo e nem discordo

1.4 Nós temos recursos financeiros adequados.

- Concordo
- Discordo
- Concordo e nem discordo

1.5 Nós temos uma reputação boa com a satisfação dos clientes.

- Concordo
- Discordo
- Concordo e nem discordo

1.6 Nós somos um líder do mercado reconhecido.

- Concordo
- Discordo
- Concordo e nem discordo

1.7 Nós concebemos bem as estratégias das áreas funcionais.

- Concordo
- Discordo
- Concordo e nem discordo

1.8 Nós temos acesso a economias de escala.

- Concordo
- Discordo
- Concordo e nem discordo

1.9 Nós somos um pouco imunes às pressões da concorrência.

- Concordo
- Discordo
- Concordo e nem discordo

1.10 Nós temos propriedade da tecnologia.

- Concordo
- Discordo
- Concordo e nem discordo

1.11 Nós temos campanhas publicitárias melhores que as da concorrência.

- Concordo
- Discordo
- Concordo e nem discordo

1.12 Nós somos bons na criação de produtos novos.

- Concordo
- Discordo
- Concordo e nem discordo

1.13 Nós temos administração forte.

- Concordo
- Discordo
- Concordo e nem discordo

1.14 Nós temos conhecimento tecnológico e habilidades técnicas superiores.

- Concordo
- Discordo
- Concordo e nem discordo

1.15 Nós temos vantagens de custos/preços.

- Concordo
- Discordo
- Concordo e nem discordo

2. Weaknesses (Fraquezas)

2.1 Nós não temos direção estratégica clara.

- Concordo
- Discordo
- Concordo e nem discordo

2.2 Nossas instalações estão obsoletas.

- Concordo
- Discordo
- Concordo e nem discordo

2.3 Nos estão faltando visão administrativa e talento.

- Concordo
- Discordo
- Concordo e nem discordo

2.4 Nós estamos perdendo algumas habilidades/competências-chave.

- Concordo
- Discordo
- Concordo e nem discordo

2.5 Somos lentos na implementação das estratégias.

- Concordo
- Discordo
- Concordo e nem discordo

2.6 Nós estamos infestados de problemas operacionais.

- Concordo
- Discordo

- Concordo e nem discordo
- 2.7 Nós estamos ficando para trás em Pesquisa & Desenvolvimento.
- Concordo
- Discordo
- Concordo e nem discordo

2.8 Nós temos uma linha de produto limitada.

- Concordo
- Discordo
- Concordo e nem discordo

2.9 Nós temos uma imagem de mercado fraca.

- Concordo
- Discordo
- Concordo e nem discordo

2.1 Nos situamos abaixo das habilidades médias do mercado.

- Concordo
- Discordo
- Concordo e nem discordo

2.11 Nós não podemos financiar mudanças estratégicas necessárias.

- Concordo
- Discordo
- Concordo e nem discordo

2.12 Nós temos em geral custos mais altos que nossos principais competidores.

- Concordo
- Discordo
- Concordo e nem discordo

2.13 Nós temos rentabilidade abaixo da expectativa.

- Concordo
- Discordo
- Concordo e nem discordo

3. *Opportunities* (Oportunidades)

3.1 Há grupos de clientes adicionais que nós poderíamos atender.

- Concordo
- Discordo
- Concordo e nem discordo

3.2 Há mercados ou segmentos novos de mercado para entrar.

- Concordo

- Discordo
- Concordo e nem discordo

3.3 Nós podemos ampliar nossa linha de produtos/serviços para satisfazer às necessidades dos clientes.

- Concordo
- Discordo
- Concordo e nem discordo

3.4 Nós podemos diversificar produtos.

- Concordo
- Discordo
- Concordo e nem discordo

3.5 Nós podemos prover atividades essenciais (integração vertical.).

- Concordo
- Discordo
- Concordo e nem discordo

3.6 Barreiras de comércio cadentes estão abrindo mercados estrangeiros para nós.

- Concordo
- Discordo
- Concordo e nem discordo

3.7 Nossos rivais estão ficando mais controláveis.

- Concordo
- Discordo
- Concordo e nem discordo

3.8 O mercado está mudando mais rápido do que no passado.

- Concordo
- Discordo
- Concordo e nem discordo

3.9 Menos exigências regulatórias estão facilitando os negócios.

- Concordo
- Discordo
- Concordo e nem discordo

4. Threats (Ameaças)

4.1 Competidores estrangeiros com produtos mais baratos estão entrando no mercado.

- Concordo
- Discordo

- Concordo e nem discordo

4.2 Vendas de produtos substitutos estão aumentando.

- Concordo
- Discordo
- Concordo e nem discordo

4.3 O mercado está crescendo mais lentamente que nós esperamos.

- Concordo
- Discordo
- Concordo e nem discordo

4.4 Há efeitos negativos devido a taxas de câmbio ou políticas de comércio.

- Concordo
- Discordo
- Concordo e nem discordo

4.5 Exigências reguladoras estão se tornando onerosas.

- Concordo
- Discordo
- Concordo e nem discordo

4.6 Somos vulneráveis a mudanças ou recessões nos negócios.

- Concordo
- Discordo
- Concordo e nem discordo

4.7 Nossos clientes ou provedores não aceitam bem as negociações.

- Concordo
- Discordo
- Concordo e nem discordo

4.8 As necessidades e os gostos dos compradores estão mudando em direções longe das que apontam nossas competências.

- Concordo
- Discordo
- Concordo e nem discordo

4.9 Mudanças demográficas estão tendo um impacto negativo no negócio.

- Concordo
- Discordo
- Concordo e nem discordo