



RELISE

**PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DA MATRIZ SWOT COMO  
FERRAMENTA ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO NO CENTRO  
AUTOMOTIVO PAJEU REPINTURA<sup>1</sup>**

*Fernanda Gonçalves Ferreira<sup>2</sup>*

*Leonardo Rodrigues Ferreira<sup>3</sup>*

**RESUMO**

O presente trabalho aborda um estudo de caso realizado em um centro automotivo na cidade de Serra Talhada, sertão de Pernambuco, que assim como outras empresas de pequeno porte, possui problemas de natureza organizacional. O objetivo do trabalho é identificar as problemáticas mais emergentes que comprometem o desempenho da organização e tentar aplicar ferramenta através da administração científica capaz de resolver ou minimizar os problemas, a qual se escolheu o instrumento da matriz de SWOT no sentido de realizar um planejamento estratégico eficiente, direcionado a identificar e resolver os problemas da organização.

**Palavras-chave:** Estratégia; Swot; Planejamento

**ABSTRACT**

This paper deals with a case study carried out in an automotive center in the city of Serra Talhada, in the sertão of Pernambuco, which, like other small companies, has organizational problems. The objective of this work is to identify the most emerging problems that compromise the performance of the organization and to try to apply tool through the scientific administration capable of solving or minimizing the problems, which has chosen the instrument of the SWOT matrix in order to carry out an efficient strategic planning, aimed at identifying and solving the problems of the organization.

**Keywords:** Strategy; Swot; Planning

---

<sup>1</sup> Recebido em 15/08/2018.

<sup>2</sup> Universidade Federal Rural de Pernambuco.

<sup>3</sup> Universidade Federal Rural de Pernambuco. lferreira.adm@gmail.com

Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 4, n. 3, p. 5-22, mai-jun, 2019

ISSN: 2448-2889



RELISE

6

## INTRODUÇÃO

As organizações enfrentam mudanças cada vez mais profundas e rápidas. Além da acirrada competitividade e profissionalização dos concorrentes. Tudo isso se dá através da globalização e dos avanços tecnológicos. O planejamento estratégico surgiu como um processo gerencial que orienta para formulação de objetivos visando o alcance destes, levando em conta as condições internas e externas à organização.

Porém alguns empresários acreditam somente no conhecimento empírico adquirido durante experiências anteriores, sem levar em consideração os conhecimentos técnicos necessários para abertura de novos empreendimentos. Essa situação leva muitos negócios à falência, pois inicialmente não é feito um estudo do ambiente mercadológico, e muitas vezes quando é percebido não há mais tempo para contornar a situação. Analisando tal caso, pode-se observar que a empresa estudada foi fundada sem essa devida análise.

Então podemos identificar que a organização foi criada sem padrões que estão embasados nos sistemas conhecidos de planejamento estratégico, logo observou-se a possibilidade de implementação de diretrizes relacionadas à análise SWOT (termo em inglês que significa Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*), Ameaças (*Threats*)) que justifica a realização deste trabalho.

O processo de planejamento estratégico é válido para todo e qualquer tipo de organização, seja ela pública, ou privada, e, também, pode ser usada para o desenvolvimento pessoal. Obviamente, deve haver uma contextualização dependendo do tipo de empresa (ABICHEQUER *apud* PEREIRA, 2010).



RELISE

7

Esse contexto pode ser observado de acordo com o ambiente em que a empresa está situada, o qual é dividido em duas partes o microambiente e o macro ambiente, neles estão contidos os fatores que irão influenciar no desempenho da empresa e a sobrevivência da mesma.

## **DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS**

### ***OBJETIVO GERAL***

Identificar as potencialidades da empresa Centro Automotivo Pajeú Repintura através da análise ambiental interna e externa utilizando a Matriz SWOT como ferramenta estratégica.

### ***OBJETIVOS ESPECÍFICOS***

- Identificar os pontos fortes e fracos da organização;
- Identificar as oportunidades e ameaças da organização;
- Identificar os concorrentes e novos entrantes;
- Ter uma visão ambiental interna e externa da organização;
- Corrigir deficiências e melhorar a empresa;
- Definir posturas a fim de minimizar os riscos e problemas levantados.

## **APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

O Centro Automotivo Pajeú Tintas e Locações de Veículos LTDA foi fundada no ano de 2009 pelo Sr. Niedson Klewb, inicialmente com apenas oito funcionários e dois sócios. Antes de tomar a iniciativa de abrir o próprio negócio no ramo automotivo, o Sr. Niedson tinha um fábrica de vassouras localizada na cidade de Serra Talhada, no entanto o negócio não deu muito certo e ele decidiu fechar a fábrica e ir embora para a cidade de Recife a procura de novos



RELISE

8

conhecimentos. Durante esse período que esteve fora da sua cidade natal o Sr. Niedson trabalhou na CIV- Companhia Industrial de Vidros trabalhou gerenciando concessionárias, cursou metade do curso de engenharia mecânica e logo depois teve a experiência de trabalhar como perito para uma seguradora foi então quando ele passou a se especializar no segmento automotivo. Foi nesse momento que ele decidiu voltar para a sua cidade natal e a partir daí, com muitos conhecimentos adquiridos ao longo de alguns anos trabalhando nesse campo, ele se sentia apto para abrir o seu próprio negócio.

A empresa foi constituída, formalizada e legalizada perante o Fisco Estadual e Federal. Até meados dos anos 2011/2012 a empresa funcionava em uma área de aproximadamente 1.000m<sup>2</sup> localizada na rua Dr. Ademar Xavier, 1345, alto da Conceição, mas com um novo ânimo e conhecimentos em serviços, o Sr. Niedson conseguiu fazer com que seu negócio se expandisse de uma forma exponencial, aumentando o fluxo de veículos, tornando a sua capacidade instalada insuficiente para atender a demanda.

A partir daí houve a necessidade de ampliar o espaço para atender melhor a demanda e com mais comodidade para os clientes e funcionários. Hoje a empresa possui em torno de 40 funcionários e um espaço de 6.000m<sup>2</sup>, realizando serviços de repintura automotiva em uma cabine de estufa com sistema de exaustão forçada, preparação de peças para receber a tinta, serviços mecânicos, elétricos, polimento cristalizado, montagem/desmontagem e de funilaria com a utilização de espóter para recuperação de chapas e solda ponto MIG, locação de veículos, vendas de peças novas e usadas nacionais e importadas, tornando-se assim grande referência no sertão pernambucano.

## ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

FUNÇÃO	DESCRIÇÃO
<b><u>DIRETORIA GERAL</u></b>	Responsável por decisões estratégicas da empresa como aquisição, expansão, divisão, fusão entre outras.
<b>Assessoria Contábil</b>	Responsável pelos procedimentos contábeis.



## RELISE

9

<b>Setor de Estágio</b>	Responsável pelos estagiários da empresa.
<b><u>ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS</u></b>	Responsável pelas atividades que dizem respeito à administração e as ações financeiras.
<b>Setor de Pessoal</b>	Responsável pela admissão, treinamento e demissão.
<b>Setor de Contas a Pagar e Receber</b>	Responsáveis por pagamentos e recebimentos.
<b>Setor de Tesouraria e Caixa</b>	Responsável pela entrada, saída e controle do capital.
<b><u>LOCAÇÃO</u></b>	Responsável pela locação da frota de veículos
<b>Setor de Contrato</b>	Responsável por cadastrar os clientes
<b>Setor de Orçamento de Locação</b>	Responsável por fazer os orçamentos das locações.
<b>Setor de Controle de Veículos</b>	Responsável por controlar a disponibilidade dos veículos.
<b>Setor de Controle de Regularização dos Veículos</b>	Responsável por controlar a regularização de modo geral, incluindo IPVA, Multas e Manutenção de veículos
<b>Setor de Reboque</b>	Responsável pelo transporte do veículo para a oficina.
<b><u>FUNILARIA E PINTURA</u></b>	Responsável por recuperação, alinhamento das peças e repintura dos veículos
<b>Setor de Funilaria</b>	Responsável pela recuperação e alinhamento das peças.
<b>Setor de Preparação</b>	Responsável pela preparação das peças, procedimento que antecede a pintura.
<b>Setor de Polimento</b>	Responsável por polir os veículos.
<b>Setor de Controle de Qualidade</b>	Responsável por vistoriar a qualidade dos serviços executados.
<b><u>MECÂNICA</u></b>	Responsável pelos serviços mecânicos.
<b>Setor de Motor e Câmbio</b>	Responsável por serviços relacionados com motor e câmbio.
<b>Setor de Suspensão e Freio</b>	Responsável por serviços relacionados com suspensão e freio.
<b>Setor de Injeção Eletrônica e Elétrica</b>	Responsável por serviços relacionados injeção eletrônica e parte elétrica.
<b>Setor de Revisão e Serviços Rápidos</b>	Responsável pela execução de serviços de curta duração.
<b><u>PEÇAS NOVAS E USADAS</u></b>	Responsável por controlar a entrada e saída de peças novas e usadas.
<b>Cotação</b>	Responsável por cotar preços de peças.
<b>Compras e Vendas</b>	Responsável por comprar e vender peças.
<b>Troca</b>	Responsável por trocar peças danificadas.



RELISE

<b>Garantias</b>	Garantia de peças.
<b><u>ATENDIMENTO AO CLIENTE</u></b>	Responsável por dar todo suporte aos clientes antes e depois da prestação dos serviços.
<b>Setor de Recepção</b>	Responsável por recepcionar os clientes.
<b>Setor de Consultoria Técnica</b>	Responsável pelo acompanhamento dos veículos em serviços.
<b><u>SEGURO</u></b>	Responsável por atendimentos relacionados a seguros de veículos.
<b>Cotação</b>	Reponsável por fazer cotação de seguros.
<b>Sinistro</b>	Responsável por identificação do tipo de sinistro e abertura do processo na seguradora.
<b>Cadastro</b>	Responsável por cadastrar os usuários de seguro.

Quadro 01 – Estrutura organizacional: Funções e Descrição  
 Fonte: Autores (2017)

## ORGANOGRAMA

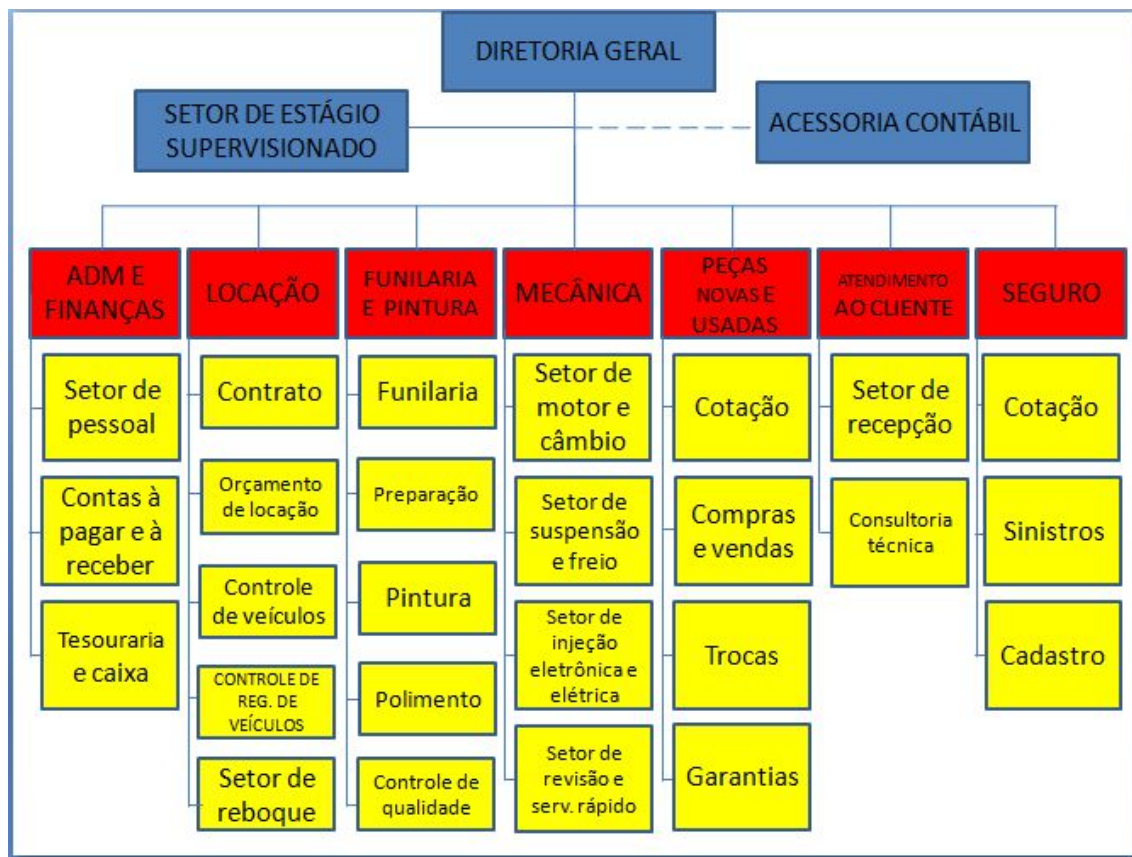


Figura 01 – Organograma



RELISE

Fonte: Autor (2017)

## **DEFINIÇÃO E RELATO DA SITUAÇÃO PROBLEMA**

Desde a criação da empresa em 2009, o foco da organização sempre foi executar serviço de qualidade para seus clientes de forma rápida e satisfatória, a partir daí observou-se o aumento do número de clientes que saiam satisfeitos e sempre indicavam o serviço. Visto que a demanda aumentava gradativamente surgiu a necessidade de contratar novos funcionários que pudessem atender os clientes com o mesmo padrão de qualidade.

Contudo, durante os cinco primeiros anos de existência da organização, o único segmento de atuação era de serviços automotivos, como pintura, funilaria e mecânica. Sem ter noção da proporção que chegaria o negócio, o proprietário não se preocupou em aplicar métodos administrativos para gerenciar o crescimento do seu negócio, que só nos últimos três anos foram incluídos mais três segmentos, sendo eles: venda de peças, locação de veículos e seguros.

Neste contexto observou-se a modificação da estrutura organizacional que apresentou um crescimento de dez vezes mais da quantidade inicial de funcionários e o aumento da área da empresa em aproximadamente 50%, com isso pode-se identificar o surgimento de fatores que impactaram diretamente no desempenho da organização, como: um número considerável de retornos dos serviços realizados, desmotivação de funcionários, insatisfação de clientes, redução do Marketing Share, propaganda negativa da empresa e o maior investimento em qualificação e propaganda dos concorrentes que observaram tais deficiências.

Logo, sugeriu-se a busca de uma ferramenta que condicionasse a análise desses ambientes para facilitar a elaboração de um planejamento estratégico para a organização, algo que até então era inexistente. Observando



RELISE

12

tal situação houve a necessidade de estabelecer uma problemática que trouxesse a real importância do estágio supervisionado, a qual embasasse a aplicação de ações administrativas estratégicas que pudessem identificar fraquezas existentes, oportunidades em potenciais no mercado, pontos fortes da empresa e possíveis ameaças, possibilitando assim a recuperação e aumento da fatia de mercado, satisfação dos funcionários e clientes e aumento da competitividade diante seus concorrentes.

Então revelou-se o questionamento: qual a ferramenta que poderia facilitar a identificação de deficiências internas afim de proporcionar a correção destas, tornando a resolução dessas fraquezas um diferencial competitivo, trazendo novas oportunidades e minimizando a atuação das ameaças existentes no mercado?

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Planejamento estratégico é o procedimento de escolha dos objetivos organizacionais. É a indicação das políticas e dos esquemas estratégicos adequados para se alcançar objetivos específicos e aumentar a competitividade de uma empresa (FROTA, 2011).

Esta ferramenta estratégica se tornou o ponto de atenção da alta administração das empresas, pois ela está voltada para ações positivas que uma organização precisa para afrontar ameaças e se beneficiar das oportunidades encontradas em seu ambiente (ALDAY, 2000).

Um dos principais motivos pelo qual essa ferramenta vem sendo bastante utilizada pelas organizações são as constantes mudanças que as mesmas enfrentam e com muita rapidez, essas transformações ocorrem nos ambientes econômico, político, social e tecnológico, e para se destacar e





RELISE

13

progredir as empresas precisam adaptar-se a essa conjuntura, sendo o planejamento estratégico uma metodologia comprovada para que tais adequações sejam realizados com esperteza (ALDY, 2000).

Logo, podemos considerar planejamento estratégico como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de toda e qualquer organização, pois nele consiste o escopo da empresa, o qual direciona as decisões que serão tomadas pela administração para guiar o negócio e através disso obter sucesso no mercado.

## **ANÁLISE SWOT**

A matriz SWOT começou a ser desenvolvida a partir do ano de 1950 nos EUA, com o objetivo de identificar pontos pertinentes para a elaboração de um planejamento estratégico de sucesso. Essa análise é uma ferramenta instrumental para direcionar ações a fim de equalizar a estratégia organizacional, permitindo que a comparação contextual dos ambientes internos e externos seja feita de forma eficaz, possibilitando assim um melhor ajuste da organização no meio que está situada (SERRA, 2015).

A análise SWOT é uma ferramenta de planejamento estratégico que é utilizada para realizar uma análise do cenário organizacional, com enfoque entre os fatores internos e externos. Segundo Wrigth, Kroll e Parnell (2007), a administração estratégica envolve três tipos de análise: o macro ambiente da empresa, o setor em que ela opera e a empresa em si. Cada uma dessas análises tem reflexos distintos para a organização.

No ambiente interno estão contidas as forças e as fraquezas da organização que estão relacionadas com recursos, habilidades, posição de mercado, patentes e capital humano, no âmbito positivo que corresponde às forças da empresa e os métodos de produção obsoletos, carência de recursos



RELISE

14

tecnológicos, entre outros fatores correspondem aos pontos fracos (TAVARES, 2007).

Observa-se no ambiente externo as oportunidades e ameaças que estão diretamente relacionadas com os fatores econômicos, tecnológicos, sociais e políticas legais que afetam positivamente e negativamente não só a empresa, mas todos os que compõem o mercado (TAVARES, 2007).

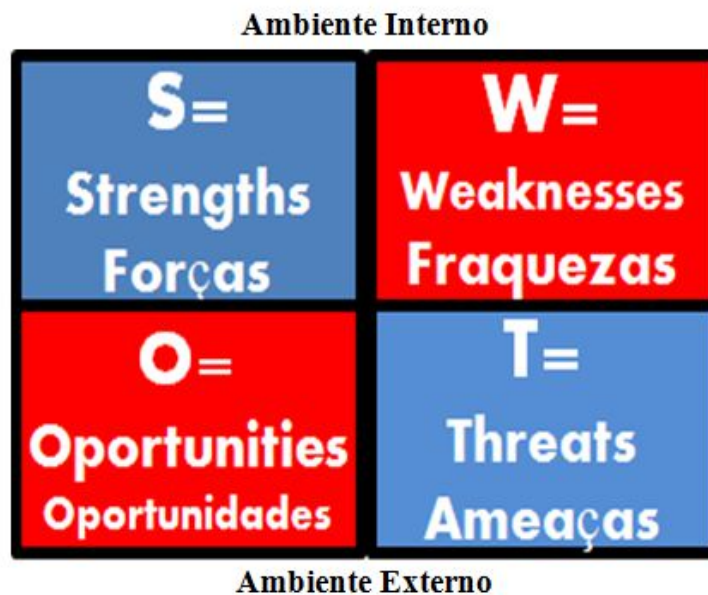


Figura 02 – Matriz SWOT  
Fonte: Adaptado de Tavares (p 40, 2007)

### **ANÁLISE INTERNA**

A análise interna tem como objetivo patentear as deficiências e qualidades da organização, e também as suas forças e fraquezas, ou seja, os seus pontos fortes e fracos deverão ser demarcados diante da sua posição produtos em relação ao mercado.

A avaliação interna dá-se pela necessidade de questionamentos de alguns tipos de respostas que a empresa precisa lidar, como inovações tecnológicas, a regulamentação, a economia e as mudanças de hábitos de compras e de consumos. Os pontos fortes que trazem vantagem para



RELISE

15

organização explorar esses fatores são: habilidades, posição de mercado, patentes e capital humano (TAVARES, 2007).

As habilidades segundo Fleury e Fleury (*apud* Prahalad e Hemel, 1990), são compostas de três critérios essenciais, que são: tornar-se altamente singular ao ponto de dificultar ao máximo imitações, proporcionar o acesso a diferentes mercados e o oferecimento de benefícios reais aos consumidores. E através da combinação desses elementos poder produzir e distribuir serviços e produtos de qualidade aos seus clientes. Sendo assim as habilidades consistem em combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.

O posicionamento de mercado advém através da identificação de fatores que estão relacionados com a seleção de um mercado de atuação da empresa, reconhecimento dos possíveis concorrentes e apontar itens que ajudem a traçar a melhor estratégia. Saber o que o mercado necessita e identificar forças e fraquezas internas e dos concorrentes e potencializar habilidades para atender às demandas do mercado melhor que os seus competidores, conseguindo assim uma posição de mercado satisfatória (GOUVÊA e NIÑO *APUD* DIMINGO, 1988).

Segundo Moraes (2016), as patentes são títulos transitórios concedidos pelo estado aos inventores ou aos que tenham direito derivado do mesmo. A concessão de patentes possibilita a proteção dos direitos de comercialização, fabricação, entre outros. O registro de patente é de suma importância para a plena exploração econômica dos bens em questão, pois o não registro poderá ocasionar a perda da exclusividade e conseqüentemente a redução do potencial econômico.

O capital humano consiste no acúmulo de investimentos em treinamentos e na concentração de criatividade, habilidades, experiências individuais adquiridas de trabalhos anteriores, etc. Esses fatores trazem retorno com maior produtividade, menor desperdício, fornecendo para a empresa um



RELISE

diferencial competitivo diante de seus concorrentes (WERNKE, LEMBECK E BRONIA, 2003).

## **ANÁLISE EXTERNA**

Podemos considerar como o agrupamento de informações e interpretação dos principais fatores ambientais presentes que influenciam diretamente na sobrevivência de uma organização, seu desenvolvimento e dos elementos novos que poderão interferir no futuro com impacto sobre as operações da empresa. Pode-se dizer que, em geral, se tem pouco ou nenhum controle sobre esses fatores ambientais (econômicos, tecnológicos, sociais e políticas legais) (LOBATO, 2002).

Para Bethlem (2004), os fatores políticos de um país têm o domínio sobre o método operacional dos fatores econômicos e da organização do trabalho de todas as empresas e as alterações das leis afetam todas as que compõem o mesmo segmento mercadológico, ou seja, políticas legais estáveis dão credibilidade para o mercado do país, enquanto políticas instáveis afastam os investimentos, retiram o crédito e aumenta o desemprego.

As organizações dependem do poder de compra dos consumidores e esses hábitos são afetados pela variável econômica, como também o número e o volume de compra, os preços dos insumos, os impostos e as despesas legais e fiscais. A permanente variação econômica torna indispensável o estudo e o esclarecimento desse elemento, para que assim a organização possa tomar uma direção (BETHLEM, 2004).

Ainda para Bethlem (2004), existem duas variações da economia, uma decorre da alteração da economia industrial para economia de serviços, que modifica a estrutura e a relação setorial e os custos relativos dos mesmos, nesse cenário podemos identificar a variação estrutural. Outro tipo de variação consiste nas alterações nas taxas de juros, índice de inflação, na taxa de



RELISE

17

desemprego, entre outros fatores que acontecem sazonalmente em ciclos, essas mudanças denominam-se variações cíclicas.

Os fatores tecnológicos influenciam as empresas fazendo com que possuam competitividade para com seus concorrentes, onde a organização que desenvolver melhores técnicas ou adquirir meios tecnológicos mais avançados que seus concorrentes terão vantagens competitivas maiores. No entanto esses fatores tecnológicos estão dispersos no meio o qual todas as empresas estão situadas e influenciam no desempenho de todas, pois as empresas que conseguirem ter acesso a tais meios terão melhores resultados no mercado de atuação (WRIGTH, KROLL E PARNELL, 2007).

Wright, Kroll e Parnell (2007) trazem como fatores sociais tudo aquilo que se relaciona com tradições, hábitos, valores, tendência e expectativas que a sociedade terá em relação à empresa. Esses fatores influenciarão nas decisões de todas as organizações, inclusive na elaboração do planejamento estratégico com a definição dos valores adotados pela empresa. Logo, valores rejeitados pela sociedade trarão resultados negativos para a empresa, mesmo antes de começar a atuar. Contudo, as empresas que se adaptarem as exigências da sociedade terão grande possibilidade de êxito, obtendo resultados satisfatórios, tanto para as empresa em retorno financeiro e ascensão de mercado, quanto para a população em relação à prestação de serviços relevantes para a comunidade.

Logo, para que as empresas consigam obter um desempenho satisfatório necessitam ter sozinhas ou associadas uma influencia significativa no ambiente, que fará com que a organização opere com eficácia diante das ameaças e restrições presentes no ambiente em que a mesma está situada(WRIGTH, KROLL E PARNELL, 2007).

## **METODOLOGIA**



RELISE

18

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho teve como base a pesquisa bibliográfica em livros, sites, artigos científicos entre outras fontes, que inicialmente embasou o estudo com conhecimentos teóricos relevantes para o tema. Foram realizadas pesquisas que abordaram os conceitos como: análise SWOT, planejamento estratégico e análise ambiental interna e externa, etc.

Para OLIVEIRA (APUD ZIKMUND), o estudo exploratório tem na maioria dos casos a utilidade de diagnosticar situações, explorar alternativas e descobrir novas ideias. Esse tipo de pesquisa também tem relevância mesmo após o conhecimento do fato a ser estudado, pois proporciona a identificação de um maior número de possibilidades para resolução do fato pesquisado.

A pesquisa enquadra-se também como qualitativa a qual não se importa com o número de indivíduos existentes na pesquisa, mas com a compreensão aprofundada do grupo social da organização ou de outros grupos a serem estudados, o que possibilita o conhecimento específico de cada grupo e o melhor diagnóstico para cada um (GOLDEMBERG, 1997).

A pesquisa também pode ser definida como estudo de caso que é tido como um método de caráter mais profundo e detalhado de uma organização com maior profundidade na análise dos fatos, o que exige do pesquisador uma maior interação com a empresa pesquisada para ter uma aproximação da realidade vivida dentro do ambiente organizacional (VERGARA, 2007).

Após as etapas já citadas logo acima separou-se um questionário já formulado de uma monografia cuja autoria é de Zanette (2004), apresentado para conclusão do curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, composto por seis questões abertas, das quais algumas questões eram adequadas à realidade da empresa pesquisada e dentro do tema abordado, visto que a pesquisa deste autor visava implantar planejamento estratégico dentro de uma fábrica de cerâmica. Este foi



RELISE

19

readaptado e aplicado ao gerente da empresa, com intuito de obter conhecimento sobre as falhas da alta gerência.

Utilizou-se também o questionário de Peressin e Santos (2010), composto por 10 questões abertas das quais foram utilizadas para desenvolvimento desta pesquisa apenas sete excluindo-se três questões do questionário original, visando proporcionar um melhor entendimento sobre o conhecimento de todos dentro da empresa. Para tal pesquisa foi entrevistada a gerente administrativa do centro automotivo, com intuito de esclarecer se esta sabe pontos fundamentais para harmonia interna da organização.

### **PROPOSTA DE INTERVENÇÃO**

Considerando que a empresa em questão possui atuação em uma grande área do sertão pernambucano, podemos identificar a necessidade de tomar conhecimento dos fatores que possam interferir diretamente e indiretamente nos resultados desejados pela empresa, onde seria necessário o conhecimento não só dos concorrentes que estão situados onde se encontra a empresa, mas sim de todos que estão localizados na área a qual atua, sendo todo o sertão do estado de Pernambuco.

Logo, para que tenha conhecimento de tais fatores, poderia ser considerada como proposta de intervenção a análise SWOT, a qual proporcionará a compreensão dos aspectos positivos e negativos que afetarão a organização durante sua atuação no mercado local e regional.

### **ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Para obtenção dos resultados desse trabalho, foram aplicados dois questionários à gerente administrativa da organização, a fim de tentar entender melhor como funciona o planejamento estratégico da empresa estudada.



RELISE

20

Depois de feita uma análise dos dados obtidos, observou-se que não há nenhum planejamento estratégico, nem a curto e nem em longo prazo, implicando diretamente nos resultados da organização, pois com isso a empresa não estabelece a implantação da missão, visão e valores organizacionais.

Indagada sobre como é feito o planejamento estratégico, a mesma nos falou que todas as decisões são tomadas com base em situações vividas no dia-a-dia e através de ocorrências anteriores que serviam como experiências. O que existe apenas é uma perspectiva de crescimento sem estabelecimento de metas.

Em relação aos concorrentes, a gerente nos falou que tem grande força diante dos mesmos, por ser uma empresa grande, por contar com profissionais qualificados e por utilizar apenas produtos de qualidade.

No que se refere ao relacionamento com os funcionários, existe uma ligação muito direta, e diante disso há alguns conflitos, pois os funcionários se sentem muito a vontade para opinar sobre assuntos pertencentes somente a gerencia.

Tendo em vista tudo isso, é notável que os procedimentos organizacionais fiquem mais vulneráveis a falhas, embora até hoje venha dando certo. Talvez seja por esse motivo que não existam procedimentos adequados que possam contribuir e auxiliar eficientemente o processo de planejamento estratégico, propiciando uma gestão mais eficaz.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Então, podemos identificar que a análise SWOT é a ferramenta que possibilita o conhecimento dos ambientes interno e externo que é composta pelas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, onde o domínio das informações pertinentes e o controle e a utilização correta trarão resultados





RELISE

21

positivos para a empresa. Visto que o controle desses fatores poderá trazer o sucesso da empresa se utilizados de forma adequada.

Nesse contexto o trabalho buscou trazer conhecimentos relevantes para que pudessem ser aplicadas as técnicas necessárias para a identificação dos elementos que impactariam nos resultados da organização e assim obter êxito nas decisões tomadas com relação ao crescimento organizacional, e o aumento da fatia de mercado da empresa.

Contudo, conclui-se que a análise SWOT seria a ferramenta ideal para que a empresa pudesse ter um conhecimento inicial do mercado em que atua e assim constituir novas estratégias de mercado para que possa tornar-se mais competitiva perante os outros que compõe o mercado em que atua, logo esses resultados só poderiam ser alcançados após a implementação e execução da análise SWOT que traria condições para uma atuação de sucesso no mercado.

## REFERÊNCIAS

ABICHEQUER, C. C. H. *Elaboração de Planejamento Estratégico: Estudo em uma empresa franqueadora de calçados e acessórios*. Trabalho (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011.

ALDAY, H e C. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceitode Administração Estratégica**. Rev. FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, 2000. Disponível em <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v3\\_n2/o\\_planejamento\\_estrategico.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf)> Acesso em: 14 de Outubro de 2016.

BETHLEM, A. *Estratégia Empresarial*. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. contemp**, Curitiba, v. 5, n. spe, 2001 .

FROTA, I. P. de O. J. Mini Curso: Estratégia para Pequenas e Médias Empresas. Disponível em



RELISE

22

<[http://www.uvanet.br/cursos/contabeis\\_minicursos/estrategias\\_empresas.pdf](http://www.uvanet.br/cursos/contabeis_minicursos/estrategias_empresas.pdf)>  
acesso em 14 de Outubro de 2016.

GOLDENBERG, M. *A arte de pesquisar*. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GOUVÊA, M. A.; NIÑO, F. M. *O processo de Posicionamento Estratégico nas Empresas de Serviços Turísticos: Um estudo de Caso em Agências de Viagem da Cidade de São Paulo*. Trabalho (Tese de Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: FECAP, 2003.

LOBATO, David Menezes. *Administração estratégica: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas*. Rio de Janeiro: Editoração, 2002.

MORAES, M. A. P. de Propriedade Industrial: Marcas e Patentes. Extraído do sítio <<http://www.piresdemoraes.com/Atigos/marcas%20e%20patentes.PDF>> acessado em 29 Set 2016

OLIVEIRA, M. F. de *Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração*. Catalão: UFG, 2011.

SERRA, P. V. **Caixa de Ferramentas de Produção e Análise de Informação: Análise SWOT**. Faculdade de Economia e Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação. Coimbra. Universidade de Coimbra, 2015.

TAVARES, Mauro C. *Gestão Estratégica*. 2ª Edição; São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas 2007.

WERNKE, R., LEMBECK, M., BORNIA, A. C. As considerações e comentários acerca do capital intelectual. Em: Revista FAE, Curitiba, v.6,n.1, p-15-26, jan./abr. 2003. Disponível na Internet via [http://www.sfrancisco.edu.br/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v6\\_n1/02\\_rodney.pdf](http://www.sfrancisco.edu.br/pdf/revista_da_fae/fae_v6_n1/02_rodney.pdf), arquivo capturado em 29 de setembro de 2016.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2007.

ZANETTE, D. C. **Planejamento Estratégico: Estudo de Caso da Empresa Gabriella Revestimentos Cerâmicos Ltda. Criciúma. Santa Catarina.**



RELISE

23

**Brasil.** Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Adm295389>. Acesso em: 03 de Mai de 2015.