



FACULDADE ANHANGUERA DE TAUBATÉ

Unidade 1: Av. José Olegário de Barros, 46/58 • Jd. Morumbi • Taubaté (SP) • 12060-400 • (12) 3624-7106
Unidade 2: Av. Charles Schneider, 585 • N.Sr. do Bonfim • Taubaté (SP) • 12040-000 • (12) 3631-4545

STEFANNY MORAES DA COSTA SILVA

ANÁLISE SWOT:

**FERRAMENTA ESTRATÉGICA IMPORTANTE PARA A
EFICIÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES**

STEFANNY MORAES DA COSTA SILVA

ANÁLISE SWOT:

**FERRAMENTA ESTRATÉGICA IMPORTANTE PARA A
EFICIÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração da Instituição Faculdade Anhanguera de Taubaté – FAT como requisito parcial para obtenção do título de graduado em Administração.

Orientador: Juliana Silva

STEFANNY MORAES DA COSTA SILVA

ANÁLISE SWOT:

FERRAMENTA ESTRATÉGICA IMPORTANTE PARA A EFICIÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Anhanguera de Taubaté - FAT, como requisito parcial para a obtenção do título de graduado em Administração de empresas.

BANCA EXAMINADORA

Prof(a). Mestre Alison Henrique Lucas

Prof(a). Especialista Adriano Barreto Simões

Taubaté, 11 de junho de 2021

Dedico este trabalho à minha mãe que tanto me apoiou e me apoia em minha trajetória acadêmica e profissional e ao meu pai que sempre foi minha base, alicerce e inspiração, e que, infelizmente, não se encontra mais entre nós...

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, pois sem Ele não chegaria onde estou agora. Agradeço aos meus pais, minha amiga de infância e de vida Juliane que sempre esteve comigo nos momentos bons e ruins e aos meus professores e coordenadores que auxiliaram nessa trajetória acadêmica.

“Quando tudo parece estar indo contra você, lembre-se que o avião decola contra o vento, não a favor dele.”

Henry Ford

SILVA, Stefanny Moraes da Costa. **Análise SWOT**: ferramenta estratégica importante para a eficiência das organizações. 2021. 36 folhas. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade Anhanguera de Taubaté - FAT, Taubaté, 2021.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo principal ressaltar a importância da utilização da análise SWOT como ferramenta estratégica para a obtenção da eficiência empresarial e vantagem competitiva. Apresenta como objetivos específicos: conceituar o Planejamento Estratégico como um diferencial competitivo; apresentar a Análise SWOT como base para o planejamento estratégico das organizações e apontar as vantagens do desenvolvimento da Matriz SWOT para que as empresas tenham a percepção da sua realidade frente ao mercado competitivo. Para isso utilizou-se da metodologia pesquisa bibliográfica. Como resultado destes estudos pode-se afirmar que, primeiramente, o planejamento estratégico é uma ferramenta primária essencial ao pleno desenvolvimento e obtenção de vantagem competitiva e, que, em segundo momento, que a Análise SWOT surge, nesta seara, como a ferramenta estratégica capaz de analisar e apontar quais variáveis dos ambientes interno e externo realmente estão impactando no desempenho organizacional, para que assim, as organizações consigam ter uma tomada de decisão mais assertiva e consigam, também, desenvolver estratégias eficientes para maximização da margem de lucro. Os resultados levam a conclusão que, qualquer organização, independentemente de seu porte, deve adotar tais ferramentas bases em sua gestão, para que ela busque o pleno desempenho organizacional, e, conseqüentemente uma vantagem competitiva em meio a tanta concorrência.

Palavras-chave: Planejamento. Estratégia. Análise. SWOT. Eficiência.

SILVA, Stefanny Moraes da Costa. **SWOT analysis**: strategic tool for the efficiency of organizations. 2021. 36 folhas. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade Anhanguera de Taubaté – FAT, Taubaté, 2021.

ABSTRACT

The main objective of this study is to emphasize the importance of using SWOT analysis as a strategic tool to obtain business efficiency and competitive advantage. Its specific objectives are: to conceptualize Strategic Planning as a competitive differential; present the SWOT Analysis as a basis for the strategic planning of organizations; point out the advantages of developing the SWOT Matrix so that companies have a perception of their reality in the face of the competitive market. For this, the bibliographic research methodology was used. As a result of these studies, it can be stated that, first, strategic planning is a primary tool essential to the full development and obtaining competitive advantage and that, secondly, that SWOT Analysis appears, in this field, as the strategic tool capable to analyze and point out which variables in the internal and external environments are really impacting organizational performance, so that organizations can have a more assertive decision making and also be able to develop efficient strategies to maximize profit margin and reach advantage competitive. The results lead to the conclusion that any organization, regardless of its size, should adopt such basic tools in its management, so that it seeks full organizational performance, and, consequently, a competitive advantage in the competitive market.

Keywords: Planning. Strategy. Analyze. SWOT. Efficiency.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – O processo de planejamento estratégico segundo Philip Kotler	16
Figura 2 – Representação simplificada da matriz SWOT	25
Figura 3 – Análise SWOT e a influência nas estratégias organizacionais.....	29

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Variáveis da análise SWOT e exemplos práticos	23
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SWOT *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*

FOFA Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FATOR ESSENCIAL À VANTAGEM COMPETITIVA	14
2.1 CONCEITUANDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	14
2.1.1 Conceituando A Vantagem Competitiva.....	17
3 ANÁLISE SWOT: FERRAMENTA BASE PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES.....	20
4 ANÁLISE SWOT: PERCEPÇÃO DA REALIDADE DA EMPRESA FRENTE AO MERCADO COMPETITIVO.....	27
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
REFERÊNCIAS.....	34

1 INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos a administração e seus processos vêm se modificando de acordo com a necessidade do momento. Antigamente, havia uma grande preocupação por parte das organizações com o ambiente interno delas, fatores como uma boa infraestrutura ou adoção de processos mais eficientes dentro da organização eram de notável prioridade. De acordo com os anos, contudo, essa priorização do ambiente interno foi mudando, o livre acesso à uma demanda alta de informações e dados fez com que as organizações se atentassem ao macro ambiente também. Variáveis como: concorrência, novas ferramentas de gestão, fornecedores e expansão de mercado começaram a ser analisados com mais cautela pelas empresas. Atualmente, as organizações buscam cada vez mais se adequar às grandes mudanças ambientais e tecnológicas que vêm ocorrendo no mercado. E com isso, o planejamento estratégico, fator essencial desta pesquisa, é o ponto inicial para esta adequação, ele torna-se o processo fundamental para preparar e estruturar as organizações perante possíveis cenários positivos e/ou negativos, na busca pela eficiência empresarial.

Assim, para que o processo de planejamento estratégico seja realizado com a máxima eficiência possível se faz necessário o uso de ferramentas estratégicas que proporcionem uma análise holística e profunda das variáveis que envolvem o ambiente interno e externo à organização. Dentro deste contexto, a análise SWOT, também fator crucial desta pesquisa, é uma ferramenta que permite analisar cenários e sua influência nos processos organizacionais, conseguindo verificar todo o contexto onde a empresa está inserida. Ela torna-se, portanto, uma ferramenta base para o planejamento estratégico das organizações, e, conseqüentemente, para obtenção de vantagem competitiva.

Pretende-se então, através desta pesquisa, demonstrar a importância do planejamento estratégico para obtenção de diferencial competitivo e, por conseguinte, apresentar a Análise SWOT como uma ferramenta estratégica base para o planejamento estratégico, capaz de apontar características internas e externas que auxiliem em uma tomada de decisão estratégica mais assertiva das organizações, proporcionando, por fim, a eficiência organizacional. Assim sendo, através da

presente pesquisa, será possível que a sociedade, comunidade acadêmica e empreendedores compreendam a importância do planejamento estratégico e da ferramenta de diagnóstico empresarial Matriz SWOT para o plano de negócios de qualquer organização.

No atual cenário mercadológico, onde um alto nível de informações e dados estão disponíveis ininterruptamente para todos, e que, portanto, a concorrência e a busca pelo diferencial competitivo tornam-se mais assídua e massiva, se faz necessário a compreensão de como a análise SWOT pode influenciar positivamente neste processo de busca pela eficiência e eficácia organizacional, e, conseqüentemente conquista de vantagem competitiva?

À vista disso, o objetivo principal da presente revisão é ressaltar a importância da utilização da análise SWOT como ferramenta estratégica para a obtenção da eficiência empresarial. Nesta seara, pretende-se também, como objetivos secundários: conceituar o Planejamento Estratégico como um diferencial competitivo de notável importância; apresentar a Análise SWOT como base para o planejamento estratégico das organizações, e, apontar as vantagens do desenvolvimento da Matriz SWOT para que as empresas tenham a percepção da sua realidade frente ao mercado competitivo. Inicialmente será apresentado os conceitos de planejamento estratégico e sua importância para as empresas obterem um diferencial competitivo, após isso, será abordado o conceito de Análise SWOT, seus benefícios como uma ferramenta proporcionadora de visão de cenários organizacionais e sua importância como uma ferramenta base para o planejamento estratégico das organizações.

Por fim, a metodologia que será utilizada neste trabalho será revisão bibliográfica de caráter qualitativo e descritivo, sendo utilizado obras de autores clássicos no âmbito da Administração, como Igor Ansoff, Philip Kotler e Michael Porter, bem como obras mais atuais relativas ao tema, como Felipe Decourt e Eduardo Ribeiro Neto, trabalhos estes publicados nos últimos quinze anos. No mais, será utilizado sites acadêmicos, repositórios institucionais e livros para o desenvolvimento deste trabalho, e, os descritores utilizados para a pesquisa se resumem em: planejamento, estratégia, SWOT, diferencial, competitivo.

2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FATOR ESSENCIAL À VANTAGEM COMPETITIVA

O planejamento estratégico é um processo preliminar dentro das organizações, onde é estabelecido, através da análise dos cenários em que a organização está inserida, as estratégias necessárias e os recursos disponíveis para o alcance dos objetivos organizacionais, a eficiência empresarial e, conseqüentemente, a vantagem competitiva.

2.1 CONCEITUANDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para que seja realmente compreendido o conceito e funcionalidade do planejamento estratégico, se faz necessário, primeiramente, a compreensão dos dois termos separadamente: “planejamento” e “estratégia”. Dentro da administração, o termo “planejamento” sempre será uma ação essencial ao desenvolvimento organizacional. Sobre isso, Reinaldo Oliveira Silva (2001 p.89) destaca que: “o planejamento é a parte fundamental da administração, e tem suas origens nas mais remotas civilizações, desde o momento em que o homem precisou realizar tarefas e organizar recursos disponíveis”.

Assim, o planejamento deve ser o princípio de todas as ações dentro de uma organização, é como o embrião de qualquer empreendimento, visto que, ele estabelece uma linha de ação que, sendo executada corretamente, prepara a empresa para continuar competitiva perante o mercado. Neste concerne, pode-se considerar o planejamento como a preparação, organização, estruturação e avaliação das ações e recursos despendidos para a realização de um objetivo e/ou atividade.

Sobre o processo de planejamento Padilha (2001) afirma que:

Planejamento é processo de busca de equilíbrio entre meios e fins, entre recursos e objetivos, visando ao melhor funcionamento de empresas, instituições, setores de trabalho, organizações grupais e outras atividades humanas. O ato de planejar é sempre processo de reflexão, de tomada de decisão sobre a ação; processo de previsão de necessidades e racionalização de emprego de meios (materiais) e recursos (humanos) disponíveis, visando à concretização de objetivos. (PADILHA, 2001, p. 30)

Pode-se afirmar que o planejamento, então, é o processo que mais demanda tempo e atenção dos gestores, pois é ele que definirá todos os objetivos a serem

atingidos, os recursos demandados e as ações, metas e estratégias para o alcance destes objetivos, sempre focando na organização e aplicação das melhores formas de atingi-los.

Partindo para o termo “estratégia” observa-se que o mesmo surgiu da carência que os militares tinham de organizar e estruturar os seus ataques de guerra, coordenando as ações e movimentos do exército. Dentro da administração de empresas, o termo refere-se ao enquadramento e coordenação da empresa junto ao mercado, ou seja, a estratégia é criar um meio para se atingir os objetivos estabelecidos, envolvendo a estruturação e coordenação de diferentes atividades e recursos em prol destes objetivos.

Para Michael Porter (1999) estratégia é:

[...] criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades da empresa, compatíveis entre si. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades e da integração entre elas. Se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima. (PORTER, 1999, p.73)

Por fim, pode-se perceber que o estabelecimento de estratégias organizacionais é de notável e incontestável importância para o alcance dos objetivos, e por conseguinte, alcance de vantagem competitiva. Isso porque, a estratégia consiste no caminho a ser seguido, nos passos e direção que devem ser adotados para que a organização alcance uma posição exclusiva e favorável diante do mercado competitivo.

Isto posto, haja vista que o “planejamento” é o processo de avaliar, organizar e preparar todas as ações e recursos necessários para a realização de alguma atividade, e que, “estratégia” pode ser brevemente resumida como um plano de ação para se alcançar um objetivo, pode-se dizer, portanto, que, o “planejamento estratégico” (junção dos dois termos) é o alicerce de qualquer organização, visto que, este é responsável pelo estabelecimento de todas as diretrizes que servirão de suporte, não só, para todas as atividades subsequentes da organização, mas também, ao alcance dos objetivos estabelecidos pela mesma.

Dentro deste contexto, muitos autores definem e explicam o planejamento estratégico de diferentes formas, mas sempre enfatizando sua substancial importância como uma ação preliminar dentro das organizações.

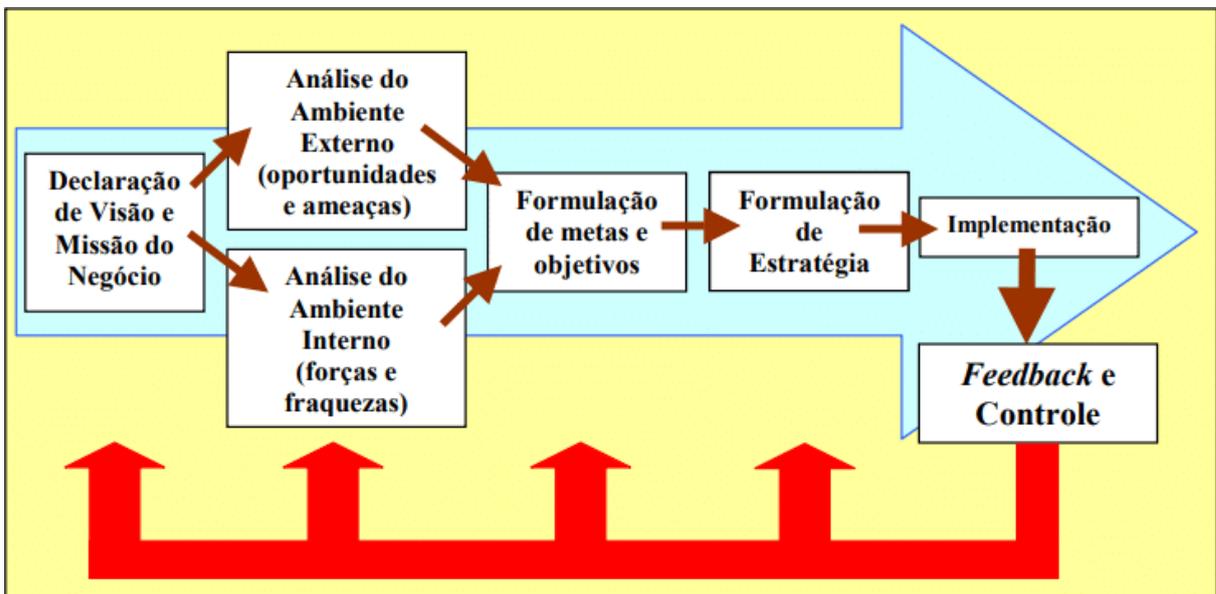
Segundo Baldner, Decourt e Neves (2012), o planejamento estratégico:

[...] além de ser uma matéria importante na formação gerencial, é, em sua essência, a base ou a camada de sustentação de um negócio ou empresa. Basta imaginar que se uma nova oportunidade de negócio é identificada, antes mesmo de a empresa existir, um planejamento estratégico deverá ser elaborado. E, seja nessa nova empresa ou numa empresa existente, os objetivos estratégicos servirão de referência para todas as suas áreas, como marketing, operação, finanças, tecnologia da informação (TI) e recursos humanos (RH). (BALDNER; DECOURT; NEVES, 2012, p.13)

Nota-se que o planejamento estratégico é um importante aliado para a busca da eficiência organizacional, pois, tendo em vista que ele é um processo preliminar, serve de sustentação e referência para todos os outros processos organizacionais subsequentes a ele, ou seja, as diretrizes organizacionais estabelecidas hoje através do planejamento estratégico, servirão de referência para todos os setores da empresa por anos, até que haja a necessidade de adaptar essas premissas por motivos maiores.

Há autores que afirmam que o processo de planejamento estratégico possui uma ordem para estabelecimento e implementação. Para Philip Kotler (2000, p. 60) o processo de planejamento estratégico se dá da seguinte maneira:

Figura 1: O processo de planejamento estratégico segundo Philip Kotler



Fonte: Philip Kotler (2000, p.60)

Observa-se que em primeiro momento se faz necessário o estabelecimento da missão e visão do negócio cujos conceitos estão firmados na razão de ser do negócio e onde ela quer chegar, o caminho a percorrer. Em seguida, e complementando o estabelecimento da missão e visão, vem a análise de cenários, que consiste na identificação de forças e fraquezas, no microambiente, e oportunidades e ameaças,

no macroambiente. Na continuação, se faz necessário o estabelecimento dos objetivos e as metas e estratégias para se alcançar os objetivos; e, como penúltima etapa tem-se a implementação das diretrizes determinadas. Por fim, tem-se o *feedback* e controle, que consistem no acompanhamento dos resultados e análise do retorno obtido com as definições realizadas anteriormente.

Ainda sobre o planejamento estratégico, Kotler (2000, p.86) cita que: “o objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem o lucro e o crescimento almejados”. Assim, pode-se perceber que o planejamento estratégico é um importante processo que busca alinhar os recursos e os objetivos, os meios e os fins, a situação atual e a situação desejada dentro de uma organização.

Nota-se, que o planejamento estratégico é um processo de suma importância nas organizações, pois, além de estabelecer as premissas organizacionais que guiam e acompanham a organização como um todo, ele também, se corretamente formulado e aplicado, unifica toda a organização em busca de um bem comum: obtenção de vantagem competitiva.

2.1.1 Conceituando a Vantagem Competitiva

No dicionário *online* da língua portuguesa a definição de “vantagem” aparece como: “posição ou condição de superioridade ou de adiantamento de algo ou alguém em relação a outro”, ou seja, uma condição em que há benefícios por motivos diversos. Já “competitivo”, trata-se do que compete, ou seja, que integra uma competição. Assim, vantagem competitiva, dentro desta seara, é o posicionamento superior de uma organização em relação à sua concorrente dentro do mercado competitivo.

Uma das primeiras menções da máxima “vantagem competitiva” na literatura pode ser encontrada nas obras de Igor Ansoff (1965, p. 188-194) onde ele define vantagem competitiva como: “a vantagem de perceber, de forma pró ativa, tendências de mercado à frente dos concorrentes e de ajustar a oferta em função dessa antecipação”. Após alguns anos, o professor e escritor Michael Porter lançou um livro

chamado Vantagem Competitiva (1985) que explanou mais amplamente o tema. Para Porter (1985):

Vantagem competitiva surge, fundamentalmente, do valor que uma empresa é capaz de criar para seus compradores, valor este que excede o custo da empresa em criá-lo. Valor é o que os compradores estão dispostos a pagar, e valor superior provém da oferta de preços inferiores aos dos concorrentes para benefícios equivalentes ou o fornecimento de benefícios únicos que mais do que compensam um preço superior. Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custos e diferenciação. (PORTER, 1985, p. 3)

Vê-se que, dentro do conceito de Porter (1985), vantagem competitiva está intrinsecamente ligada ao valor percebido pelo cliente, pois a partir do momento em que os clientes estão dispostos a pagar o valor do produto de uma empresa em detrimento de um produto de um concorrente, por motivos de benefícios únicos, a empresa obteve vantagem competitiva. Assim, as organizações capazes de criar mais valor são aquelas que demonstram uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. Em concordância com esse pensamento, Kotler (2000, p.93) citou que: “A simples competência não constitui uma vantagem competitiva. A empresa de melhor desempenho será aquela que gerar o maior valor para o cliente e que sustentar esse valor ao longo do tempo”.

Já para Ansoff (1965, p.93): “Trata-se de vantagem competitiva. Procura identificar propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que dão à empresa uma forte posição concorrencial”. Dentro deste cenário, percebe-se que para obtenção de vantagem competitiva faz-se necessário, primeiramente, de uma visão holística do mercado onde a organização está inserida: seus concorrentes, os produtos similares e substitutos, as necessidades e incertezas do consumidor, as forças e diferenciais da empresa e as possíveis oportunidades do mercado competitivo.

Há diversos conceitos sobre vantagem competitiva atualmente que, na prática sempre se resumem na condição que diferencia uma empresa de sua concorrente, vantagens essas que podem estar ligadas ao preço, atendimento, design, prazo ou até mesmo na experiência única que uma empresa agrega ao consumidor; é algo único, difícil de imitar e que seja superior a competição.

Assim sendo, é possível perceber que, para que uma organização possua vantagem competitiva em relação a outra é de grande relevância que ela analise e avalie a organização como um todo, todos os fatores que possam gerar valor ao

cliente e também, os fatores que possam interromper essa cadeia de valor, ou seja, é de notável importância que a organização realize a análise dos ambientes internos e externos à organização.

Diante desta perspectiva, pode-se perceber que, é de fundamental importância, primeiramente, que os gestores conheçam a organização como um todo, analisando, através de diagnósticos organizacionais, todos os aspectos da empresa, como vendas, processos, posicionamento de mercado, estrutura de custos, ações de marketing, entre outros, para que, assim, possam identificar possíveis dificuldades para serem reparadas e/ou oportunidades para serem potencializadas e aproveitadas.

Dentro deste contexto Cobra (1992) afirma que todo planejamento estratégico começa com uma autoavaliação apontando onde o negócio está e onde deveria estar. Ele diz ainda que é assim que tem início a primeira fase do planejamento estratégico, que deve focar no momento atual, bem como traçar os próximos desafios da organização, construindo assim, uma análise crítica para o sucesso contínuo.

No que se refere ao início da formulação do planejamento estratégico, cujo ponto de partida é o diagnóstico organizacional, verifica-se que, para que o planejamento estratégico seja desenvolvido com a máxima eficiência possível, sendo capaz de trazer vantagem competitiva à organização, faz-se necessário o uso de ferramentas estratégicas que auxiliem e orientem os gestores neste processo de formulação de estratégias organizacionais e tomada de decisão estratégica.

Uma das ferramentas mais clássicas e eficientes para se aplicar em um diagnóstico organizacional, e que será apresentada a seguir, é a análise SWOT, ou análise FOFA em português. Tal ferramenta permite ao gestor analisar os ambientes interno e externo à organização, facilitando o entendimento das variáveis envolvidas e possibilitando a tomada de decisão corretiva ou potencializadora, caso necessário.

3 ANÁLISE SWOT: FERRAMENTA BASE PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES

Dentro do diagnóstico organizacional existem ferramentas clássicas e eficientes para a análise organizacional e que, portanto, auxiliam em uma tomada de decisão mais assertiva. A análise SWOT é uma destas ferramentas. Usada para análise de ambientes, a matriz SWOT, ou análise FOFA em português, corresponde ao exame dos ambientes internos e externos à organização para definição de estratégias e tomadas de decisão corretiva e/ou potencializadora.

Partindo para sua definição, a análise SWOT significa, respectivamente: S (*Strength*), W (*Weaknesses*), O (*Opportunities*) e T (*Threats*), em português é chamada de análise FOFA (Forças, Oportunidade, Fraquezas e Ameaças). Sua formulação se dá em duas etapas, primeiramente a análise do ambiente interno e depois a análise do ambiente externo. Segundo Ferrell e Hartline (2009, p.130): “um dos maiores benefícios da análise SWOT é que ela gera informações e perspectivas que podem ser compartilhadas entre as diversas áreas funcionais da empresa”.

A análise do ambiente interno ou microambiente é composta pelas variáveis forças e fraquezas e, a análise do ambiente externo ou macroambiente, pelas oportunidades e ameaças. Com a formulação e análise dessa matriz é possível identificar variáveis como: quais fatores estão alavancando a empresa, no que ela pode melhorar, onde ela deve investir e, o que ela deve fazer para se defender de possíveis ameaças do mercado competitivo. No que tange a usabilidade desta ferramenta, Baldner, Decourt e Neves (2012, p. 96) destacam: “A avaliação estratégica realizada a partir desta matriz é uma das ferramentas clássicas mais utilizadas no planejamento estratégico, principalmente pela facilidade de entendimento e aplicação.”

O início do processo de diagnóstico organizacional (que nada mais é do que o levantamento de todos os aspectos da empresa) se dá pela relação dos fatores do microambiente, espelhando como a organização se percebe com suas Forças e Fraquezas (*Strength* e *Weaknesses*). O ambiente interno de uma organização corresponde aos fatores onde a empresa tem influência e controle, como por exemplo: maquinário, softwares, política de vendas, carteira de clientes, cultura organizacional,

sistemas de gestão e entre outros. Para Oliveira, Perez e Silva (2005, p.44): “a análise do ambiente interno é uma das mais delicadas do processo de planejamento, à medida que demanda uma avaliação crítica das políticas e procedimentos estabelecidos há muito tempo dentro da empresa”. Percebe-se, então, que a análise do ambiente interno é uma importante variável no processo de diagnóstico empresarial, devendo ser minuciosamente analisado todos os departamentos, procedimentos e variáveis que envolvem a organização, para que, assim, sejam levantados os dois objetivos da análise SWOT para o ambiente interno que são, segundo Oliveira, Perez e Silva (2005): forças e fraquezas:

- Forças: tratam-se dos pontos fortes que a organização tem para enfrentar o mercado competitivo, são os elementos e características do seu ambiente interno que representam uma vantagem sobre a concorrência. São diferenciais que estão diretamente sob o domínio da organização e que pode ajudá-la a influenciar fatores do ambiente externo. Desde que seja distinta e que haja potencial para influenciar no desenvolvimento do negócio, não há fronteiras para encontrar uma força da organização. Em suma, forças são condições internas, atuais ou projetadas, capazes de ajudar notavelmente e ao longo prazo o desenvolvimento da organização.
- Fraquezas: é o que coloca a organização em desvantagem, são os gargalos e problemas que deixam a organização fragilizada, e que, portanto, devem ser reparados. Podem ser problemas nos procedimentos da organização, na logística, na qualidade dos produtos, ou qualquer outro fator que dificulte a dinâmica da organização ou seu posicionamento competitivo. Mas, enfatiza-se, que deve ser algo que possa reverter ou atenuar seus impactos, pois encontra-se no ambiente interno e, de tal modo, a organização tem domínio sobre este. Tal qual as forças, não há limites para se definir uma fraqueza, conquanto que ela tenha potencial suficiente para influenciar na empresa. Semelhantemente às forças, as fraquezas, portanto, podem ser resumidas como condições internas, atuais ou projetadas, capazes de influenciar negativamente o desempenho das empresas.

Sobre a análise do microambiente e sua relevância como orientadora do planejamento interno Ferreira *et al* destacam:

Essa análise visa identificar os principais pontos fortes e fracos da empresa para nortear o processo de planejamento, pois é a partir dessa análise que se saberá quais os recursos com que se pode contar e também quais são os pontos vulneráveis no momento de se estabelecerem as estratégias da empresa. (FERREIRA *et al*, 2005, p. 38)

Assim, percebe-se que a análise do ambiente interno é de substancial importância para a organização conseguir um rol de informações importantes sobre as forças e fraquezas da empresa, e, assim, conseguir definir as melhores estratégias para potencializar essas forças em busca das oportunidades e, reparar as fraquezas para não a prejudicar perante o mercado competitivo.

Após isso, inicia-se o segundo processo do diagnóstico organizacional, que é a análise do macroambiente, e nesta etapa pontuam-se as oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) do mercado. O ambiente externo é o meio onde todas as organizações estão inseridas, e o qual nenhuma delas tem controle sobre ele; a taxa de juros, a mudança das legislações, desastres naturais, clima, crises econômicas, todas essas variáveis são exemplos de fatores que constituem o ambiente externo e que afetam todas as organizações do mercado competitivo. Entretanto, vale ressaltar, que as oportunidades e ameaças atingem as organizações em proporções diferentes, visto que, as empresas que tiverem mais bem preparadas e estruturadas para diminuir os impactos das ameaças e potencializar e usufruir das oportunidades poderão lidar melhor com tais variáveis. Para Araújo *et al* (2015) a análise do ambiente externo traz melhores possibilidades de elaboração de estratégias eficientes para a empresa, conforme descrito no trecho a seguir:

O conhecimento desses elementos e fatores constituintes do ambiente externo possibilita à empresa encarar melhor suas ameaças e aproveitar melhor suas oportunidades, auxiliando os dirigentes da empresa na elaboração de previsões que ajudem a tornar esses elementos mais favoráveis à estratégia da empresa ou a reduzir seus impactos. (ARAÚJO *et al*, 2015, p.04)

Assim, resta-se conceituar e entender as últimas duas variáveis que objetiva a atuação da análise SWOT no ambiente externo: oportunidades e ameaças.

- Oportunidades: acontecem quando o macroambiente cria cenários favoráveis para as empresas. Está fora do domínio das organizações e, se bem aproveitadas, podem trazer algum tipo de vantagem competitiva para as mesmas. Em resumo, oportunidade é uma situação do

macroambiente, atual ou projetada, que são capazes de trazer uma vantagem competitiva de longo prazo para as empresas que aproveitarem desta.

- Ameaças: acontecem quando o ambiente externo cria cenários desfavoráveis para as organizações. Está fora do domínio das organizações, e, se as organizações não estiverem preparadas, pode impactar negativamente no negócio causando danos a este. Em síntese, ameaça é uma situação do macroambiente, atual ou projetada, que se a organização não estiver preparada para enfrentá-la ou atenuar seus impactos, ela pode prejudicar o desempenho do negócio por longo prazo.

Logo, é possível perceber que é de substancial importância que os gestores estejam em constante atenção para com o ambiente externo também, pois se faz necessário a adaptação às mudanças ambientais (favoráveis ou não) que surgirem para que a organização não se torne obsoleta em meio à tantas transformações. Diante disso, segue alguns exemplos práticos e de fácil compreensão de fatores simples que podem ser considerados, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças:

Tabela 1: Variáveis da análise SWOT e exemplos práticos

Fator	Exemplos
Pontos Fortes (<i>Strengths</i>)	Produtos/serviços com qualidade superior ao dos concorrentes direto, boa localização, amplo estacionamento e acesso, processos simplificados e eficientes, bom clima organizacional, equipe integrada e em sinergia, tecnologias avançadas, bom marketing e propaganda, entre outros.
Pontos Fracos (<i>Weaknesses</i>)	Produtos/serviços com qualidade inferior ao dos concorrentes, alta taxa de turnover, equipes que não respeitam seus líderes, brigas e conflitos internos, falta de controle

	de custos, má gestão dos processos, falta de organização de prioridades no trabalho, falta de comprometimento, clima organizacional comprometido, equipamentos e tecnologias obsoletas, entre outros.
Oportunidades (<i>Opportunities</i>)	Novos mercados potenciais, tecnologias novas, queda de barreiras comerciais, diminuição de regulamentação, incentivo governamental, parcerias com outras empresas, novas usabilidades para o produto/serviço, créditos facilitados, entre outros.
Ameaças (<i>Threats</i>)	Legislação restritiva, novos competidores, aumento de taxa de juros, violação de dados, programas de controle econômico, pouca mão de obra qualificada, investimentos em propaganda e marketing pela concorrência, desastres naturais, entre outros.

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Percebe-se que muitos fatores podem ser pontos fortes e fracos da empresa, bem como ameaças e oportunidades, e essa constatação sempre vai variar de atuação para atuação, pois, por exemplo, uma empresa que atua na área de informática tem pontos fortes, fracos, oportunidade e ameaças difusas das empresas que trabalham no ramo alimentício. Assim, se faz necessário a adaptação e análise de tal matriz às necessidades e características de cada organização, para que assim ela consiga traçar caminhos a serem seguidos condizentes com sua atuação no mercado e, consiga, conseqüentemente alcançar um diferencial competitivo.

Nesta seara, Fernandes (2012) destaca a importância do conhecimento dos ambientes interno e externo para traçar estratégias eficientes, e que, conseqüentemente tragam vantagem competitiva às organizações:

Verdadeiramente, para se elaborar uma boa estratégia é necessário que a alta direção conheça, com profundidade, os ambientes interno e externo, forças e fraquezas da organização, bem como as oportunidades que podem ser capturadas e as ameaças que rondam a organização. São todas questões importantes que atuam a favor ou contra o negócio. É preciso, pois, ter conhecimento pleno do meio em que a organização está inserida para não traçar estratégias mirabolantes, com nenhuma ou pouca chance de sucesso, ou, de outra forma, acanhadas, que não estimulam. (FERNANDES, 2012, p.57)

A análise dos ambientes, portanto, é um fator intrinsecamente ligado à capacidade da organização de formular as melhores estratégias para potencializar suas forças, atenuar suas fraquezas, aproveitar as oportunidades e amenizar os impactos das ameaças.

Figura 2: Representação simplificada da Matriz SWOT



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Em resumo, a análise do microambiente tem por finalidade colocar em evidência as fragilidades e qualidades da empresa, ou seja, são pontos que dizem

respeito ao ambiente interno e estão diretamente ligados à administração da empresa. Já a análise do macroambiente objetiva levantar a relação existente entre a organização e o ambiente externo no que diz respeito as oportunidades e ameaças.

Por conseguinte, é plausível perceber que a análise SWOT evidencia informações e aspectos da organização que antes poderiam nem parecer tão relevantes para o desempenho organizacional, mas que, após o desenvolvimento minucioso e consistente de tal análise percebe-se que afetam diretamente a eficiência organizacional. Tal matriz, portanto, é uma ferramenta estratégica primordial para a organização visualizar panoramicamente as variáveis internas e externas que realmente estão afetando seu desempenho, positivamente ou negativamente, e para que, assim, ela consiga adaptar as estratégias para o alcance de maior eficiência empresarial e vantagem competitiva.

4 ANÁLISE SWOT: PERCEPÇÃO DA REALIDADE DA EMPRESA FRENTE AO MERCADO COMPETITIVO

Tendo em vista que o planejamento estratégico é como a camada de sustentação das organizações, e que, se devidamente aplicado e desenvolvido, ele permite que as organizações consigam vantagem competitiva, ou seja, que apresentem melhor desempenho e gere mais valor em relação aos concorrentes, pode-se afirmar, portanto, que a matriz SWOT torna-se a ferramenta estratégica primordial para o alcance de tal vantagem, visto que, ela proporciona uma visão sistêmica da organização, contribuindo substancialmente para o conhecimento dos ambientes onde ela está inserida, e, conseqüentemente, para a tomada de decisão estratégica eficiente que busque atenuar as fraquezas e ameaças, e potencializar as forças e oportunidades.

Nesta seara, Fernandes (2012) ressalta que:

Uma matriz SWOT bem estruturada provê informações de alta importância para a atuação da organização, como por exemplo, movimentação do mercado e dos concorrentes, questões que estão aflorando da sociedade e dos representantes da sociedade, dos governos e dos possíveis concorrentes. A matriz ajuda na análise do potencial das forças e da fragilidade das fraquezas, bem como na captura das oportunidades e da eliminação das ameaças. (FERNANDES, 2012, p. 68)

É essencial que as organizações tenham a percepção e clareza dos acontecimentos e fatores relevantes que surgem no mercado competitivo, pois apenas com informações e conhecimento verídicos e concisos ela conseguirá traçar estratégias para contornar situações de risco e aproveitar as possibilidades que aparecerem. Dentro deste contexto, a matriz SWOT aparece como a ferramenta cabível e substancialmente importante para captar tais bases, pois como bem dito por Fernandes (2012) ela “provê informações de alta importância para a atuação da empresa”.

Sobre as informações que a análise SWOT proporciona e os benefícios de se saber a realidade da empresa sobre o mercado Valim *et al* (2015) dizem que:

Quando a empresa analisa seus pontos fortes e fracos, é possível buscar equilíbrio das forças e escolha de estratégias adequadas para se fortalecer, conquistando seu espaço no mercado e buscando o reconhecimento pelos concorrentes. Outro benefício é o conhecimento sob os negócios e a tendências de mercado, de forma a manter-se estruturada e preparada para vencer o concorrente. (VALIM *et al*, 2015, p. 08)

Assim sendo, pode-se afirmar que independente do ramo de atuação ou qual produto/serviço a empresa forneça, ela sempre precisa e precisará de estratégias eficientes que consigam lhe garantir vantagens e desenvolvimento. E, a análise SWOT pode ser aplicada em negócios de qualquer porte, pois não muda a aplicabilidade de acordo com o tamanho da empresa, a confiabilidade e clareza dos dados são o mesmo. Evidente que, em casos específicos a análise deve ser ajustada, como por exemplo em empresas de pequeno porte deve-se analisar os concorrentes regionais e não concorrentes multinacionais.

Trazendo este fato para atual conjuntura (a título de exemplo), onde o mundo passa por um momento de crise econômica e sanitária, faz-se necessário a devida análise e planejamento das estratégias a serem seguidas pelas organizações, pois as empresas devem estar preparadas tanto para a recessão, quanto para as oportunidades que surgirem na recuperação desta.

Para isto, portanto, precisa-se analisar amplamente o mercado competitivo, organizando, não só, os recursos internos de modo a potencializar as forças da organização e atenuar as suas fraquezas, mas também, direcionando essas forças para o mercado externo para que seja capaz de captar as oportunidades com mais agilidade e eficácia e, do mesmo modo, direcionar tais forças afim de diminuir os impactos das ameaças do mercado.

Sobre a importância da visão holística e análise estratégica em tempos de crise, Spielman e Ross afirmam:

[...] clareza estratégica e excelência operacional são fatores decisivos numa crise: um bom diagnóstico do posicionamento de sua empresa e a escolha das iniciativas de melhoria mais adequadas para ela serão cruciais para atravessar um período de turbulência. (SPIELMAN; ROSS, 2009, p.11)

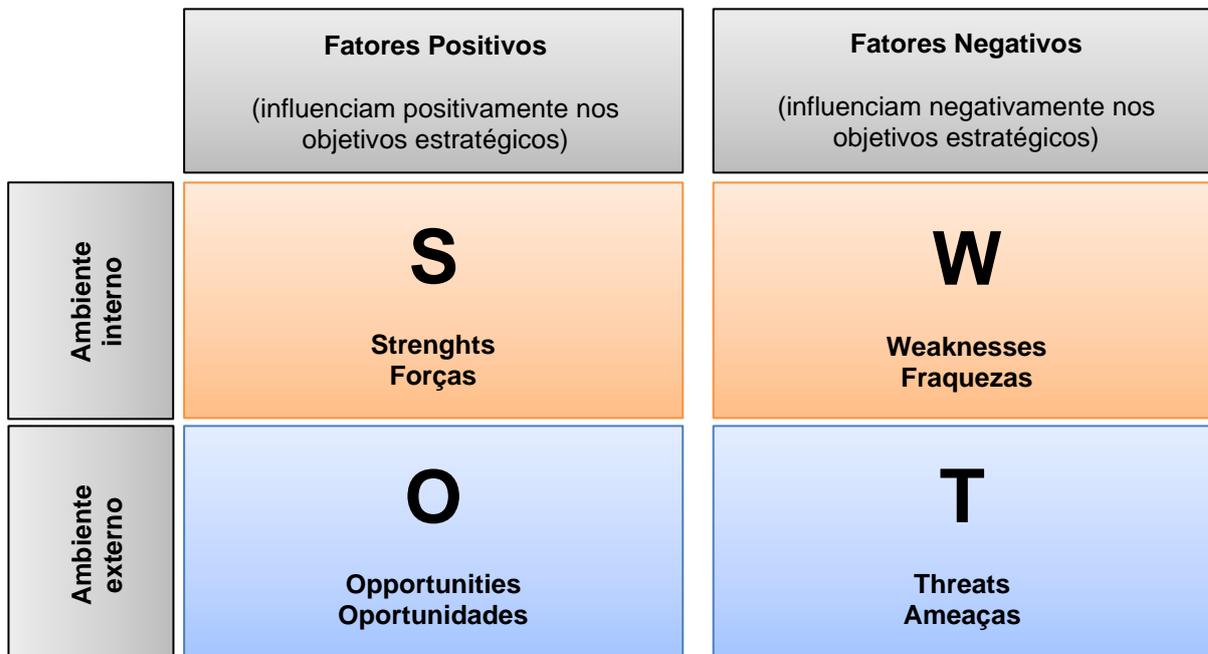
É notável que, em qualquer que sejam as circunstâncias mercadológicas, sociais e econômicas, as organizações precisam saber sua real colocação no mercado competitivo, como estão seus fatores internos e externos, para que consigam estar preparadas para agirem de forma eficiente com medidas concretas e eficazes, e, não somente com atuações paliativas para corrigir problemas. Se faz necessário uma ação conjunta e integrada que aja diretamente na base do problema e não somente em seu efeito. Para isso, portanto, a organização precisa realizar, como abordado anteriormente, um planejamento estratégico afim de levantar todas as informações pertinentes aos ambientes interno e externo, para que ela consiga,

finalmente, elaborar um plano de ação que norteie as atitudes da organização durante toda a gestão e que apresente um resultado eficiente.

Assim, conforme desenvolvido durante esta pesquisa, a análise SWOT é a ferramenta adequada para levantar tais informações referentes ao macroambiente e microambiente. Logo, ela traz benefícios valiosos e notáveis às organizações, como: pouco custo pois não necessita de instrumentos ou máquinas de alto valor; ajuda no entendimento dos fatores internos e externos à empresa pois levanta todas as informações viáveis destes ambientes possibilitando a identificação de melhorias nos portfólios e até na percepção de novos mercados; e, a centralização nos fatores mais importantes que podem afetar o negócio.

Esta última é umas das principais vantagens do desenvolvimento desta matriz, pois diante de um mercado competitivo cada vez mais acirrado, as organizações precisam estar focadas em desenvolver estratégias e focar suas ações nas forças e oportunidades que mais irão lhes trazer retorno. E, em consonância a isso, as organizações precisam também direcionar seus esforços para a correção dos reais problemas e ameaças à empresa para que, assim, consigam estar focando no que mais importa, no momento, para o alcance de vantagem competitiva.

Figura 3: Análise SWOT e a influência nas estratégias organizacionais



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Percebe-se com a análise da imagem anterior a influência positiva e negativa que cada quadrante tem sobre a empresa. Fatores como forças e oportunidades agem positivamente na obtenção de lucro da empresa, visto que, se as forças forem devidamente direcionadas e alocadas para a captação e aproveitamento das oportunidades elas auxiliam na maximização da margem de lucro e, conseqüentemente, na vantagem competitiva. Já os fatores fraquezas e ameaças agem negativamente na empresa, muitas vezes atrapalhando o desempenho e a busca pela maximização de lucro da organização, pois podem ser por exemplo: intrigas internas, atrasos no processamento produtivo, concorrentes novos e economia em recessão, o que, com certeza atrapalham no desempenho organizacional.

Com tudo isto visto, é possível perceber que, desenvolvendo uma análise SWOT com cautela e atenção os gestores conseguem encontrar pontos importantes das estratégias que estão sendo tomadas, podendo decidir sobre a eficiência de tais estratégias e avaliando se devem ser replicadas, cessadas ou adaptadas para as necessidades do momento. As organizações devem se atentar, deste modo, para a adaptação estratégica dos pontos levantados, pois apenas o levantamento das informações relevantes (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades) não mudará a atuação da empresa, ela saberá somente como se encontra em meio ao ambiente de negócios que atua, por isso a necessidade da adaptação das estratégias organizacionais a partir do desenvolvimento da matriz SWOT.

Sobre o desenvolvimento da matriz SWOT e o benefício de ter a percepção da realidade da empresa frente o mercado competitivo, Araújo *et al* (2015) declaram:

Com a análise eficaz dos ambientes, a empresa consegue trazer excelentes resultados para empresa. A chave do sucesso da empresa é a habilidade de alta administração em identificar as principais necessidades de cada um desses fatores ambientais, estabelecer algum equilíbrio entre eles e atuar com um conjunto de estratégias que permitam usufruir desses fatores. (ARAÚJO *et al*, 2015, p. 02)

Desse modo, percebe-se então, que a análise SWOT é essencial para o desenvolvimento e aplicação das estratégias cabíveis e necessárias à cada fator dos ambientes analisados. Como levantado no decorrer do presente estudo, o objetivo da análise SWOT é exatamente analisar, qualificar e quantificar os fatores positivos e negativos dos ambientes internos e externos, para que, sequencialmente a isto, a alta

direção estabeleça as estratégias cabíveis, adapte as já existentes e/ou aborte alguma estratégia que esteja sendo utilizada mas não esteja trazendo o retorno previsto.

Não obstante, pode-se observar que a análise SWOT, portanto, traz benefícios significativos para as organizações, visto que, ela possibilita que as empresas consigam ter uma visão holística do mercado onde atuam, adquirindo previsibilidade em relação aos aspectos internos e externos à organização, e conseguindo, conseqüentemente, estabelecer estratégias eficientes para a busca por maior vantagem competitiva e agregando valor aos clientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Enfatizando o problema e objetivo da presente pesquisa explanados inicialmente, é possível perceber que, não só, foi respondido o problema inicial da pesquisa, como também, atingido o objetivo proposto, pois, com a pesquisa feita constatou-se que no processo de diagnóstico empresarial a ferramenta estratégica análise SWOT influencia positivamente na busca pela eficiência nas organizações, visto que, ela proporciona uma visão holística e eficaz das variáveis organizacionais que influenciam no desempenho da organização.

Dentro do contexto de planejamento estratégico, foi possível entender que este é um processo preliminar dentro das organizações, onde é estabelecido, através da análise dos cenários em que a organização está inserida, as estratégias necessárias e os recursos disponíveis para o alcance dos objetivos organizacionais, da eficiência empresarial e, conseqüentemente, da vantagem competitiva, que nada mais é que um posicionamento superior de uma empresa em relação à sua concorrente dentro do mercado competitivo. Simplificando, foi possível verificar que o planejamento estratégico proporciona o alinhamento dos objetivos e recursos organizacionais, o meio e o fim, tornando-se o embrião de toda organização, visto que integra e unifica toda a empresa em busca dos objetivos traçados.

Partindo para as ferramentas estratégicas que proporcionam tal diagnóstico organizacional, destacou-se na pesquisa a ferramenta estratégica de análise de ambientes matriz SWOT, que nada mais é do que o exame dos ambientes internos e externos à organização para definição de estratégias e tomadas de decisão corretiva e/ou potencializadora. Dentro do ambiente interno (forças e fraquezas), foi possível perceber que tal análise dimensiona as vantagens e desvantagens do microambiente em relação à sua concorrência. Já na análise do macroambiente (oportunidades e ameaças), a matriz SWOT proporciona o entendimento das situações e aspectos externos que podem trazer vantagens ou desvantagens competitivas.

Certo é que, a análise SWOT trata-se de uma ferramenta de simples aplicação e de grande valia, pois com ela os empreendedores e gestores tem a possibilidade de revelação de variáveis que proporcionam grande impacto positivo e/ou negativo na organização. Ela proporciona, não só, a compreensão do quão frágil está a empresa

com suas fraquezas e o quão potencial tem suas forças, mas também, ajuda na captação e evidência das oportunidades e eliminação das ameaças.

Embora não haja ferramenta capaz de prever o ambiente futuro, o mundo empresarial está sempre em busca de maneiras para tentar encontrar a dimensão de tal ambiente em um determinado momento da jornada empresarial, como uma forma de encontrar uma janela que mostre o que está por vir. Essa, portanto, é a maior contribuição da ferramenta análise SWOT para o ambiente organizacional e sociedade em geral: perceber a iminência de uma dada alteração ou impacto tanto macro quanto micro ambiental e se preparar para tais transformações.

Por fim, a análise SWOT, portanto, é imprescindível para a edificação de organizações (sejam elas micros ou macros) dinâmicas, eficientes e que buscam a adaptação constante às mudanças que acontecem a todo instante no mercado competitivo.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, Igor. **Estratégia Corporativa**: uma abordagem analítica da política de negócios para crescimento e expansão. New York: McGraw-Hill, 1985

ARAÚJO, Jaqueline Chieiramonte; *et al.* **Análise Swot**: uma ferramenta na criação de uma estratégia empresarial. 2020. 15 folhas. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica) – Unisalesiano Lins, São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2015/publicado/artigo0138.pdf>> (Acessado em: 10.set.2020)

BALDNER, Paulo Roberto; DECOURT, Felipe; NEVES, Hamilton da Rocha. **Planejamento e Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

FERNANDES, Djair Roberto. **Uma visão sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégica**. UNOPAR Científica. Londrina, v. 13, n. 2, p. 57-68, set 2012. Disponível em: <<https://revista.pgsskroton.com/index.php/juridicas/article/view/720>> (Acessado em 19.ago.2020)

FERREIRA, Maraísa Angélica; *et al.* **A Importância do Planejamento Estratégico para o crescimento das empresas**. Maringá Management: Revista de Ciências e Empresariais. Maringá, v. 2, n. 1, p. 34-39, jan-jun, 2005. Disponível em: <http://m2adiagnosticoempresarial.com.br/sistema/content/gestao/A_Importancia_do_Planejamento_Estrategico_para_o_Crescimento_das_Empresas.pdf> (Acessado em 10.set.2020)

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MATOS, Francisco Gomes de; CHIAVENATO, Idalberto. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.

NETO, Eduardo Ribeiro. **Análise SWOT**: planejamento estratégico para análise de implantação e formação de equipe de manutenção em uma empresa de segmento industrial. 2020. 41 folhas. Dissertação (MBA – Gestão Estratégica da Manutenção, Produção e Negócios) – Faculdade Pitágoras, São João Del Rei, 2011. Disponível em:

<http://www.icap.com.br/biblioteca/172349010212_FORMATADA.pdf> (Acessado em 10.set.2020)

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2005.

PEREIRA, Eric Willian; *et al.* **Planejamento Estratégico: como vantagem competitiva**. Revista Conexão Eletrônica. Três Lagoas, v. 14, n. 1, p. 908-914, jan 2017. Disponível em: <<file:///C:/Users/55129/Downloads/93-PLANEJAMENTO-ESTRAT%C3%89GICO-Como-vantagem-competitiva.pdf>> (Acessado em 10.set.2020)

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**. Editora Rio de Janeiro, Campus, 1985

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Editora Rio de Janeiro, Campus, 1999

PORTO, Cláudio. **Uma Introdução ao Planejamento Estratégico**. Boletim Técnico do SENAC. Rio de Janeiro, v. 19, n. 2, p. 22-33, mai-ago 1998. Disponível em: <<http://macroplanconsultoria.com.br/Documentos/ArtigoMacroplan2009101914195.pdf>> (Acessado em 12.ago.2020)

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola**. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2001

THOMPSON, Arthur A.; Strickland, A. J. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**. Tradução de Francisco Roque Monteiro Leite. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

VALIM, Alexandre, *et al.* **O modelo SWOT**. 2015. 09 folhas. Dissertação (MBA – Gestão Estratégica da Manutenção, Produção e Negócios) – Faculdade Pitágoras, São João Del Rei, 2011. Disponível em: <https://adm-portal.appspot.com/storage.googleapis.com/_assets/modules/academicos/academic_o_3060.pdf> (Acessado em 20.abr.2021)