

ANÁLISE SWOT: REVISANDO REPRESENTAÇÕES PARA UM RESULTADO MELHOR.

Profa. Dra. Célia de Oliveira de Santana¹

Prof. Esp. João Vicente Fogaça Viggiani²

1

RESUMO

O presente artigo visa divulgar ainda mais uma das maneiras de se utilizar a Matriz de SWOT no intuito de se obter um resultado mais efetivo dela. Todo tipo de estratégia requer um conhecimento prévio rigoroso, e o mais profundo possível, para a respaldar. No entanto, muitos gestores que utilizam a Matriz de SWOT, acabam por fazê-lo de maneira incorreta, impedindo assim que se maximize o aproveitamento de tão valiosa metodologia. A Análise do Ambiente em que opera qualquer organização é fundamental para seu sucesso, quer em ambientes competitivos quer em ambientes cooperativos, como os de filantropia e algumas ONGs. Reconhecer as fraquezas e as fortalezas internas, identificar as ameaças e as oportunidades do ambiente externo à organização, acabam por produzir tópicos que precisam ser bem-organizados para que se decida o mais racionalmente possível. A Matriz de SWOT permite organizar esses tópicos e, a partir da sua análise, obter uma recomendação da estratégia mais recomendada. Os gestores não são obrigados a seguir rigidamente essas indicações, pois sua discricção e seu julgamento são primordiais para a escolha da melhor estratégia. Mas, com certeza, ter indicações e alertas facilita em muito sua tomada de decisão sobre estratégias a seguir.

Palavras-Chave: Estratégia; Ambiente Interno; Ambiente Setorial; Ambiente Geral Matriz de SWOT.

¹ Doutora e Mestre pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Graduada em Serviço Social, Administração e Direito. Atualmente docente dos cursos de graduação de Administração, Ciência Contábeis, Engenharia de Produção. Foi docente em curso de pós-graduação lato sensu na FFV-SP; Toledo de Presidente Prudente e Araçatuba, Reges de Dracena e Osvaldo Cruz; Unilins e Univem. Coordena os departamentos de Comissão Própria de Avaliação e NAPEX – Núcleo de Apoio à Pesquisa e Extensão do Univem. Atua como consultora em desenvolvimento de pessoas, coaching e políticas de recursos humanos. Formação em Coaching. E-mail celiasantana23@gmail.com

² Especialista em Gestão Hospitalar pela UNICAMP - Campinas. Economista pela USP-SP. Lecionou em cursos de pós-graduação do UNIVEM, UNILINS, Reges de Dracena e Osvaldo Cruz; Toledo de Araçatuba e Presidente Prudente. É consultor de empresas nacionais e multinacional nas áreas de: gestão geral; estratégia empresarial; marketing estratégico; finanças, vendas e gestão de produção. E-mail viggiani1@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Verifica-se que, cada vez mais, os gestores das organizações, sejam privadas, sejam sem fins econômicos e até algumas públicas, estão utilizando ferramentas desenvolvidas e testadas na prática organizacional, e divulgadas pela academia. Isso já está impactando o desenvolvimento da economia e a qualidade de vida da população do Brasil. Todas essas organizações já perceberam os impactos positivos de uma gestão profissional, que aplica metodologia consagrada nas suas implementações das funções gerenciais de Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar – PODC. Este artigo se concentra na função Planejamento, que precede todas as demais e as orienta. O Plano elaborado pode ser estratégico, tático ou operacional, complexo ou simples, sigiloso ou público, formal ou informal. Importante é que, do processo de Planejamento, se produza um Plano que oriente a organização toda para que sua missão e seus objetivos sejam atingidos, dentro do que regem os valores da organização.

Dentro desse quadro mais amplo, o escopo deste artigo se define ao selecionar uma das mais importantes ferramentas de Planejamento Estratégico, que é a Matriz de SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats, ou Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Essa metodologia é uma potente alavanca para se determinar onde a organização se encontra no Ambiente em que opera, tanto o setorial como o geral ou macro, e como ela está preparada internamente para enfrentar esse ambiente.

Como citado acima, observa-se uma utilização cada vez maior dessa poderosa ferramenta gerencial. Mas, por outro lado, percebem-se também falhas nessa utilização. Essas falhas podem levar a decisões sobre estratégias que prejudiquem a organização, desde o curto prazo até um prazo mais longo.

O objetivo principal e exclusivo deste artigo é, portanto, descrever a maneira mais produtiva, talvez mesmo mais correta, de usar a metodologia SWOT, pois é a partir daí que será desenvolvido um Plano que traga mais eficiência, eficácia e efetividade para a organização.

O presente trabalho é fruto de extensa pesquisa na literatura acadêmica, complementada por longos anos de experiência prática dos autores em mais de cinco centenas de organizações dos mais diferentes portes e setores econômicos e ainda por centenas, se não milhares, de aulas ministradas em cursos de Pós-Graduação e Graduação em diversas Instituições de Ensino Superior.

Todas essas três frentes exigiram dos autores um aprofundamento na literatura sobre o tema, pois notaram que algo faltava nas coberturas feitas em livros e artigos, tornando incompleta, e por vezes, errada mesmo, a aplicação dessa ferramenta de análise.

Entenda-se o propósito deste artigo, primeiro resumindo a literatura sobre o tema para depois analisarem-se seus detalhes e concluir-se a proposta.

2 A MATRIZ DE SWOT COMO FERRAMENTA DE ANÁLISE DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS



Os anos de 1960 foram anos de grandes mudanças em todas as áreas de todas as ciências. No campo social, cultural, artístico, educacional, econômico, científico, militar, de geografia política, de relações familiares, negócios, gestão organizacional, enfim, nada parece ter ficado sem mudar.

Nos anos 1950 e 1960, gerenciar significava conhecer e aplicar bem os conceitos de planejamento, organização, direção e controle. Esses conceitos foram se firmando e seu conteúdo se aprimorando, com diversas metodologias e inovações permitindo que os gestores se tornassem mais sofisticados e os resultados em termos de eficiência, eficácia e efetividade das Organizações, se tornassem melhores.

Uma característica das modernas metodologias de gestão são sua apresentação, com componentes gráficos que facilitam enormemente sua explicação. Principalmente os acadêmicos e consultores americanos buscam esquematizar suas teorias, compondo grades, matrizes, gráficos, ou seja, facilitar o entendimento, através dos hoje chamados “mapas conceituais”. Desde tempos, os autores americanos usam e abusam de representações gráficas para esclarecerem suas ideias, buscando torná-las de mais fácil entendimento, aplicação e reprodução.

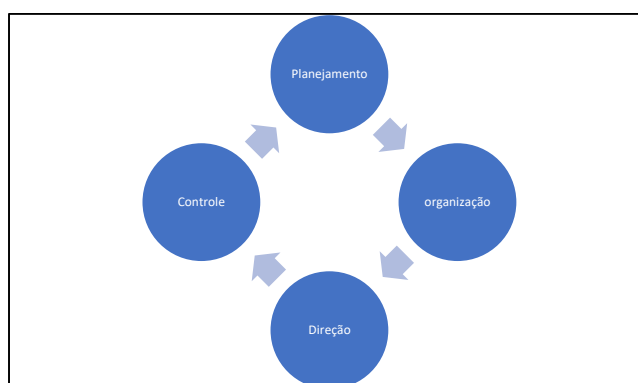
Dentre essas ferramentas a Matriz de SWOT destaca-se como tema deste artigo porque justamente ajuda na compilação, resumo, organização e interpretação de dados na análise do ambiente em que se insere uma organização. A análise ambiental é a etapa inicial e muito importante do processo de Planejamento Estratégico, este sendo a fase inicial da Gestão Estratégica.

“Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos)” (Maximiano, 2004, p. 26). Uma organização dispõe de recursos,

sendo eles pessoas, dinheiro, equipamentos e instalações, tempo, espaço, materiais. Esses recursos estão direcionados à busca dos objetivos definidos pela cúpula gestora da organização – acionistas majoritários e dirigentes principais – balizados pela visão da organização. Uma excelente explanação desse tema – Visão da Organização – que não está compreendido no escopo deste artigo, é desenvolvido por Collins e Porras³. Os vários e diferentes níveis de Gestores arranjam os recursos para que os objetivos sejam alcançados com o máximo de eficiência, ou seja, com a aplicação mínima de recursos e daí, custos mínimos, com o máximo de resultados, tanto quantitativa como qualitativamente. Independentemente das especificidades, ressalta-se que o principal objetivo de uma organização é criar riqueza, por esta entendido o atendimento das necessidades dos diferentes *stakeholders* – acionistas, dirigentes, funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, estado – ou seja, todos aqueles “indivíduos e grupos capazes de afetar e serem afetados pelos resultados estratégicos alcançados e que possuam reivindicações aplicáveis e vigentes a respeito do desempenho da empresa”. (Hitt, 2002, p. 28) São os gestores das organizações os responsáveis por essa “riqueza” tão ansiada pelos *stakeholders*. É seu papel obtê-la. E mais. Como afirma Drucker (2002, p.253): gestores “não tentam maximizar o valor acionário nem os lucros a curto prazo de nenhum dos ‘investidores de risco’. Preferem maximizar a capacidade das empresas de produzir riquezas”.

Para efetivarem essa obrigação exercem as funções gerenciais de Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar os recursos e os resultados por eles produzidos. Processos de gestão requerem a incorporação dessas funções PODC, e compreendem um “moto perpetuo” pois do C retorna-se ao P, e assim continuamente na busca da riqueza para os *stakeholders*.

Figura 1 - PODC



³ Collins, J.C. e Porras, J.I. no capítulo 11 – Building the Vision – da versão americana, capítulo esse que não foi traduzido para a versão em português.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

A fase inicial desse processo gerencial é o Planejamento. O Plano Estratégico, portanto, tem que ser iniciado por um Planejamento. Esse Planejamento Estratégico começa pela análise criteriosa da ambiência na qual a organização está inserida. Entender essa ambiência é imperativo milenar da estratégia:

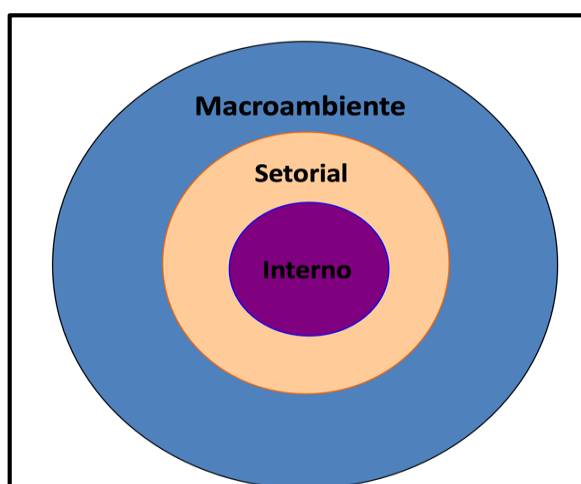
Se conhecemos o inimigo e a nós mesmos, não precisamos temer o resultado de uma centena de combates. Se nos conhecemos e não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecemos nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas (Sun Tzu, 1993, p. 28).

5

A análise do ambiente instiga, assim, ao conhecer do “inimigo” e de “si mesmo”.

A figura a seguir mostra o ambiente de negócios e a organização dentro desse ambiente.

Figura 2 - Ambiente de negócio e a organização



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

O Ambiente Interno compreende as capacidades e restrições da organização. Um criterioso, honesto, intenso e extenso estudo, e depois uma severa avaliação dos recursos e sua gestão, é aqui requerido. Quer-se saber o nível de eficiência, sendo ele a produtividade dos recursos, e o nível de eficácia, sendo esta o valor entregue de fato ao Cliente da organização, seus stakeholders.

O Ambiente Externo tem duas camadas. A primeira, o Ambiente Setorial, é aquele com o qual a organização troca energia, ou seja, por ele é afetada por ele e a ele afeta. A fronteira entre organização e seu ambiente setorial é permeável. É o setor econômico em que se insere. Nele estão: Clientes, Concorrentes Diretos e Indiretos, Fornecedores, Órgãos Reguladores e

Organismos de Pressão. Conhecê-los, e bem, é crítico para qualquer negócio competitivo. A esse conjunto de organizações de um setor os autores de estratégia chamam “indústria”. Assim: indústria alimentícia, indústria de comunicações, indústria bancária, indústria da saúde, indústria da educação, etc.

A segunda camada do ambiente Externo é o Macroambiente ou Ambiente Geral. Esse afeta a organização, mas o impacto da organização nele é mínimo. Exemplo: o crescimento populacional afeta uma organização, mas esta sozinha em nada impacta o crescimento populacional. Nessa ambiência encontram-se fatores Econômicos, Sociais, Culturais (Comportamento do Consumidor), Demográficos, Aspectos Político-Legais, Tecnológicos, Ambientais e de Responsabilidade Social. Os objetivos dessa análise são: a) entender as mudanças reais e potenciais desses aspectos que afetam seu ambiente de negócios; b) contribuir para a escolha de uma estratégia que aproveite as oportunidades e minimize as ameaças, e c) estimular e facilitar o pensamento estratégico nos tomadores de decisão da organização. O macroambiente deve não só ser estudado no decorrer do processo de planejamento estratégico, mas deve também ser monitorado, uma vez que as mudanças ocorrem sempre, e não podem ser subestimadas, nem as informações hoje obtidas devem ser dadas como certas e imutáveis.

Várias são as ferramentas para se efetivar a análise rigorosa e sistemática desses ambientes. É preciso conhecê-las e saber aplicá-las.

A análise do Ambiente Interno da organização

Talvez o mais valioso esquema para dar apoio à análise interna de uma organização seja “A Cadeia de Valor”, desenvolvida por Porter em 1985⁴. Por valor Porter entendeu ser a expectativa que um comprador tem a respeito de um determinado produto ou serviços.

O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares 1ue mais do que compensam o preço mais alto. (Porter, 1989, p.2)

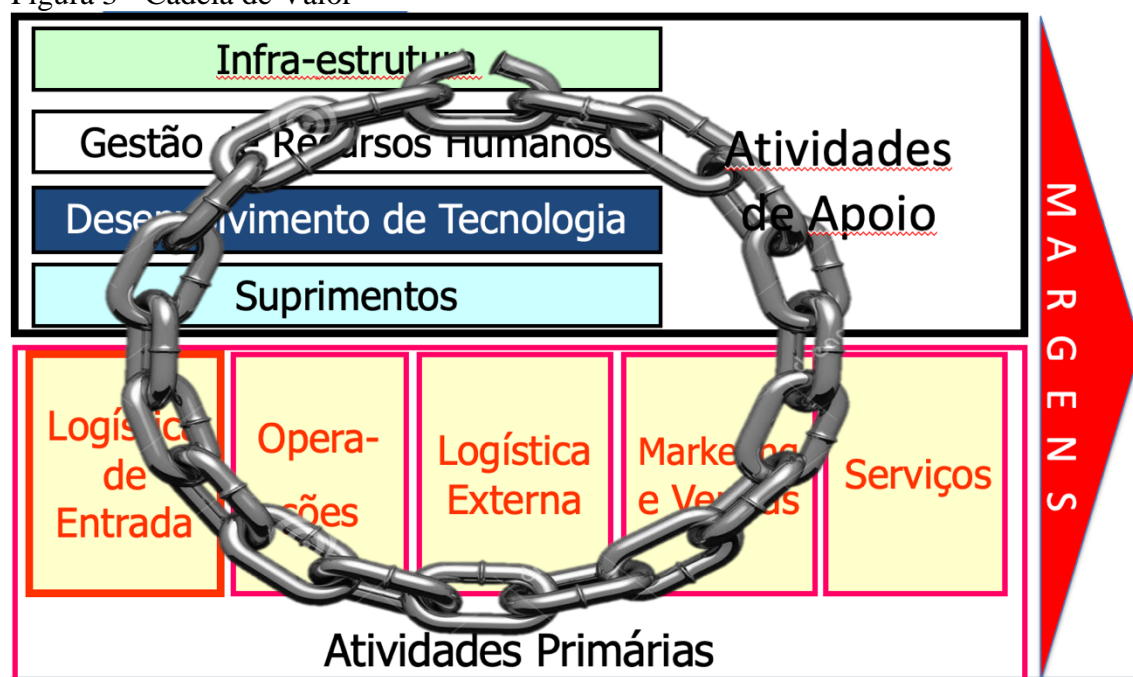
O comprador dá “valor” ao produto se verifica que este irá proporcionar-lhe algum benefício, como lucro, desempenho, eficácia, bem-estar, conforto, segurança, ou seja, “é a relação entre a somatória dos benefícios tangíveis e intangíveis proporcionados pelo produto e a somatória dos custos financeiros e emocionais envolvidos na aquisição desse produto”. (Kotler; Keller, 2012, p.9). Ainda, valor tem o significado de “medida variável de importância

⁴ Cadeia de Valor - publicada no livro Vantagem Competitiva, do autor Michel Porter.

que se atribui a um objeto ou serviço, que, embora condicione seu preço monetário, frequentemente não lhe é idêntico". (Houaiss

A “Cadeia de Valor” deveria ser melhor traduzida como “Corrente de Valor” (no original, Value Chain). O processo de produção de um produto ou serviço é constituído de uma série de atividades que devem, além de serem bem estruturadas em si, estar ligadas às outras atividades de forma a oferecer ao comprador um produto/serviço que gere o valor desejado por ele. A figura de nº 3 evidencia isso:

Figura 3 - Cadeia de Valor



Fonte: Porter (1989), Adaptado pelos autores (2024)

O Ambiente Externo Setorial pode ser analisado, também com rigor e sistematicamente, com a utilização de ferramentas como “As Cinco Forças Competitivas” também de Michael Porter.

Figura 4: As Cinco Forças Competitivas de Michael Porter.



Fonte: Porter (1989). Adaptado pelos autores (2024)

O Ambiente Externo Macro, ou o Macroambiente, cujos componentes foram explicitados anteriormente, requer métodos de análise diferentes para cada um deles. Métodos de análise econômica para a Economia, de Ciências Sociais para os aspectos Sociais, e assim por diante.

Feitas essas análises, vem uma questão: onde e como organizar e dispor tudo para que se faça uma análise rigorosa do impacto de cada uma sobre a organização, hoje? Como, daí, chegar à conclusão da estratégia mais bem indicada para a organização seguir?

É aqui que se encaixa à perfeição a “Matriz de SWOT”. A maneira como se a utiliza é que vai fazer a diferença. Muitos autores e muitos gestores a utilizam de maneira tão simplista que chega a ser errada. Este artigo objetiva demonstrar a maneira de utilização da Matriz de SWOT, para que os gestores obtenham com maior precisão a indicação da estratégia que sua organização deve seguir. Importante lembrar que o que está sendo exposto aqui é utilizado na estratégia “deliberada”, mas que um gestor pode também lançar mão de estratégias “emergentes”: “...as intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas [...] e a estratégia emergente – na qual um padrão realizado não era expressamente pretendido”. (Mintzberg, 2010, p.18).

Este é o formato mais encontrado da Matriz de SWOT:

Figura 5 – Matriz de SWOT



Fonte: Rocha, s.d.

Nota-se que as conclusões das ferramentas de análise ambiental vistas na figura 5 parecem se perder, e acabam-se fazendo listas a partir de reflexões dos gestores e seus auxiliares, e se as enquadrando como Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Deste estudo saem as estratégias. Pergunta: como? O que as recomenda? Pura reflexão, juízo e arbítrio dos gestores.

A postura estratégica da empresa é estabelecida por uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir sua missão. Objetiva orientar o estabelecimento de todas as estratégias e políticas, principalmente as de médio e longo prazo necessárias para a empresa, a partir do momento em que se decidiu por determinada missão (Oliveira, 2006, p. 138).

Para que a análise seja realmente rigorosa e sistemática, para que possa apontar uma estratégia que seja mais adequada à organização, a Matriz de ter o formato mostrado a seguir:

Figura 6 - Matriz de SWOT

Diagnóstico		Interno	
		Pontos Fracos (lista a partir das análises)	Pontos Fortes (lista a partir das análises)
Externo	Ameaças (lista a partir das análises)	Estratégia de Sobrevivência	Estratégia de Manutenção
	Oportunidades (lista a partir das análises)	Estratégia de Crescimento	Estratégia de Desenvolvimento
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Redução de Custos: TQC, 6 Sigma, Downsizing, etc. ✓ Desinvestimentos ✓ Liquidação 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estabilidade ✓ Nicho ✓ Especialização
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inovação ✓ Expansão ✓ Joint Venture ✓ Internacionalização ✓ Licenciamento ✓ Franquia 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Diversificação</u> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Horizontal ✓ Vertical ✓ Concêntrica ✓ Conglomerativa ✓ Mista ➤ De Mercado ➤ De Produtos ➤ Financeiro ➤ De Capacidades ➤ De Estabilidade

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

A sequência de desenvolvimento dessa Matriz de SWOT será apresentada com ilustrações seguidas de textos explicando como se elabora cada parte.

Primeiro, a “Análise Interna”.

Figura 7 - Ambiente Interno

Ambiente Interno	
<p>Pontos Fracos (lista a partir das análises)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alta porcentagem de custos indiretos sobre as receitas operacionais; - Poucas opções de fornecedores; - Serviços acoplados com alto índice de reclamações; - Poucos novos Clientes; - 	<p>Pontos Fortes (lista a partir das análises)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Baixíssimo índice de refugo e retrabalho; - Alta eficiência da Produção; - Custo de estoques é <i>benchmark</i>; - Excelentes controles contábeis e financeiros; - Cadeia de distribuição abrangente; - Processos de vendas ágeis e amigáveis; -

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Utilizando-se a Cadeia de Valor, faz-se uma análise extensa e intensa da ambiência interna da organização. Listam-se os aspectos encontrados decorrentes dessa análise, profunda e honesta, bastante rigorosa, das atividades dos processos da organização. Essa listagem e o poder de impacto sobre a criação de valor é recomendada seja feita por um grupo de altos gerentes, que tenham a melhor percepção da organização e de seu mercado. Em seguida, se os separam em Pontos Fracos e Pontos Fortes. Pontos Fracos são aqueles que impedem ou dificultam a criação de valor para os compradores dos Produtos e Serviços da organização e demais stakeholders. Na figura nº 7 de “Pontos Fracos”, listam-se os que mais impactam negativamente a citada criação de valor, como os exemplificados acima. Os Pontos Fortes são aqueles que mais impactam a criação de valor para compradores e stakeholders, e se os listam no compartimento “Pontos Fortes” da Matriz. A figura nº7 mostra alguns exemplos aleatórios de aspectos listados como Pontos Fracos e Fortes.

Uma metodologia para se ordenar os aspectos listados é a GUT (Gravidade/Urgência/Tendência) desenvolvida pela Kepner e Tregoe em 1981. Abaixo, ilustração da metodologia.

Figura 07 - GUT

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência
1	Sem gravidade	Pode esperar	Não irá mudar
2	Pouco grave	Pouco urgente	Irá piorar a longo prazo
3	Grave	O mais rápido possível	Irá piorar
4	Muito grave	É urgente	Irá piorar a curto prazo
5	Extremamente grave	Precisa de ação imediata	Irá piorar rapidamente

Fonte: Lima (2024)

Feito isso, segue-se para a elaboração da análise Externa, Setorial e Macro. Da mesma forma, primeiro a ilustração, depois a explicação.

Figura 8 - Ambiente Externo

<h2>Ambiente Externo</h2>	<h3>Ameaças</h3> <p>(listar a partir das análises)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Economia local tende a estagnar nos próximos 3 anos; - Aumento de impostos impactando os custos; - Declínio da Renda disponível da população; - Maior regulamentação do setor pelo Estado; - O crescimento populacional se dará nos estratos mais pobres da população; - Aumenta a cobrança por mais Responsabilidade Social das Empresas; - Surgimento de produtos substitutos; - Poder de barganha parece mudar para os Compradores; -
	<h3>Oportunidades</h3> <p>(listar a partir das análises)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Países da Europa e América do Norte mais abertos a importações; - Sazonalidades entre hemisfério Sul e Norte se completam; - Simpatia dos Consumidores mais conscientes, locais e estrangeiros, aos nossos produtos por serem ecologicamente sustentáveis; - A necessidade de divisas está criando facilidades para a exportação; - Há simpatia crescente por empresas que tenham diretrizes e ações voltadas à Responsabilidade Social; - Novas tecnologias barateiam os processos de vendas; -

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

A listagem dos aspectos Macroambientais mais relevantes para a criação de valor para os compradores também decorre de análises rigorosas e seguindo os métodos de cada disciplina que compõe o Ambiente Macro. Aqui, de novo, os gestores e seus auxiliares mais competentes devem fazer a classificação dos aspectos mais relevantes. Lembre-se aqui da metodologia GUT mencionada anteriormente.

O próximo passo é definir a estratégia mais indicada para as combinações dos pontos mais impactantes para que a empresa crie valor no ambiente em que opera.

Assim, se houver uma preponderância de Pontos Fracos internos com Ameaças externas, a estratégia mais indicada é a de Sobrevivência. O ambiente está tão ameaçador, e a empresa decididamente não tem meios de se defender das ameaças presentes no seu entorno, que o melhor mesmo é buscar tão somente sobreviver. Isso pode ser feito com ações severas de redução de Custos, como programas de TQC – *Total Quality Control*; 6 Sigma, *downsizing* e

outras. Orienta-se suspender quaisquer programas de investimentos, como abertura de novos mercados, desenvolvimento de novos produtos, novos sistemas informatizados, eventuais aquisições, entre outras ações. Em último caso, a orientação da estratégia de sobrevivência é vender a empresa, fundi-la com outra que tenha mais pontos fortes, ou, se a situação for mesmo desesperadora, a liquidação da Empresa.

Agora, se houver uma preponderância de Pontos Fortes internos com Ameaças externas, a estratégia mais indicada é a de Manutenção. As ações recomendadas são Estabilidade, Nicho e Especialização. Nas ações de “Estabilidade” a ordem é deixar tudo como está, não tentar movimentos de mercado, pois este se encontra ameaçador, está com realidades contrárias ao crescimento dos negócios. O que se pode fazer é selecionar um Nicho de mercado, e trabalhá-lo super bem, dando menos importância, ou até mesmo abandonando, os demais segmentos em que hoje a Empresa atua. A atuação em nicho provavelmente diminuirá o volume de vendas, mas também provavelmente aumentará os lucros e as margens. O nicho é uma segmentação do segmento. Um exemplo: a empresa atua no setor de limpeza, nos segmentos, doméstico, comercial, hospitalar, industrial. Se a ação ditada pela estratégia for de nicho, ela pode se concentrar em limpeza hospitalar. Essa ação geralmente é seguida de perto pela de especialização, pois para atender de maneira primorosa um segmento, a empresa acaba por se especializar em produtos ou serviços específicos desse nicho. Por exemplo, num hospital ela pode desenvolver produtos de limpeza de piso específicos para áreas comuns, centro cirúrgico, UTI e quartos de internação. Se o nicho diz respeito a mercado, a especialização diz respeito ao produto ou serviço.

Se o mercado apresenta mais oportunidades que ameaças, e na empresa preponderam pontos fracos, a estratégia indicada é a de crescimento. Essa estratégia consiste em aumentar os volumes de vendas e produção, com segurança financeira. As ações recomendadas são:

- ✓ Inovação: a empresa precisa se antecipar aos seus concorrentes no lançamento de novos produtos e serviços, oferecendo produtos e serviços inéditos e de forte impacto junto aos compradores e consumidores;
- ✓ Expansão: a empresa vai oferecer produtos e serviços atuais ou novos, para novos mercados, quer demográficos, geográficos, psicográficos e/ou comportamentais. Pelo investimento que essa estratégia requer, ela deve ser meticulosa e cuidadosamente planejada.

- ✓ *Joint Venture*: é a busca de associação de duas empresas, normalmente uma entrando com o capital e a outra com o *know-how* do produto ou serviço. Muitas vezes essa estratégia é utilizada em países que têm restrições a empresas estrangeiras, ou em mercados que exijam conhecimento mais profundo para se operar nele.
- ✓ Internacionalização: a empresa vê oportunidades de colocar seus produtos ou serviços já existentes em outros países, aumentando ou redirecionando suas vendas, e abrindo novas fronteiras.
- ✓ Licenciamento: mais conhecido em relação a marcas, o licenciamento é a cessão de direitos quer à marca, ao produto, ao serviço, ao processo operacional, às propagandas, que são propriedade intelectual ou industrial de um terceiro.
- ✓ Franquia: nesta estratégia a empresa cede a marca e logotipos, *know how* e processos via contrato normalmente rigoroso e abrangente, para que uma empresa local replique a empresa original, mediante *royalties*. A empresa franqueadora detém direitos de controle de qualidade, monitoramento de resultados, e outros detalhados no contrato, podendo até proibir ao franqueado faltoso o uso de todos os direitos cedidos.

Agora, a "situação dos sonhos". Se o mercado apresenta mais oportunidades que ameaças, e na empresa preponderam os pontos fortes, a estratégia indicada é a de desenvolvimento. Por desenvolvimento entende-se aliar o crescimento a aspectos qualitativos importantes para a Empresa e seus *stakeholders*. Alia a busca de novos mercados à incorporação de novas tecnologias em produtos e processos, cuja consequência é a construção de novos negócios no mercado. A empresa vai atuar como conglomerado, dirigido por uma *holding*, muitas das vezes.

A mais importante estratégia de desenvolvimento é a de diversificação. Devem-se considerar as seguintes formas de diversificação:

- ✓ Horizontal: a empresa expande seu mercado, mas com os consumidores que lhe são conhecidos. A sinergia mais importante nesse caso, é a comercial. A empresa cria ou adapta processos e departamentos para atender seu novo mercado, que pode ser diferenciado (nicho) ou especializado, como visto anteriormente. Assim, cada subsistema ou departamento vai atender, única e exclusivamente, seu mercado.

✓ Vertical: sempre que é citada a diversificação vertical, lembra-se da Ford em seu início. E é mesmo assim: a empresa assume fornecer seus próprios insumos (integração para trás) e/ou assume todos os aspectos da comercialização (integração para a frente).

✓ Concêntrica: aqui, a Empresa diversifica sua linha de produtos, aproveitando sua tecnologia e sua estrutura comercial, gradativamente cobrindo seu mercado com produtos novos ou aprimorados.

✓ Conglomerada: o desenvolvimento se dará pela penetração em segmentos diferentes de mercado, com produtos e serviços adequados a cada um. Ela aproveita sua sinergia organizacional, notadamente financeira, para investir em setores cujas oportunidades sejam mais favoráveis que o mercado original.

✓ Interna: nesse caso a Empresa empreende uma forte modificação na sua estrutura interna, fazendo mudanças que a tornem mais forte e a qualifiquem melhor para explorar seu mercado atual e também novos, se pretender.

✓ Mista: a Empresa opta por mais de uma das estratégias acima, e até por outras que lhe gerem mais benefícios e solidifique sua presença no mercado em que atua.

Outras estratégias de desenvolvimento possíveis são as de:

✓ Mercado: essa estratégia pode ser ilustrada pela Matriz de Ansoff:

Figura 9 - Matriz de Ansoff



Fonte: Rohr (2023).

✓ Produtos: novamente a Matriz de Ansoff respalda o raciocínio para se desenvolver essa estratégia;

- ✓ Financeiro: esta estratégia é recomendada quando uma empresa tem acesso consolidado a um ou mais mercados, mas está fragilizada financeiramente, enquanto outra empresa tem solidez financeira e deseja aproveitar oportunidades de mercado. Elas podem fundir-se ou associar-se, para que seus respectivos pontos fortes sejam combinados para benefício de ambas.
- ✓ Capacidades: esta estratégia é recomendada quando uma empresa tem oportunidades reais ou potenciais, mas tem pontos fracos em aspectos tecnológicos, e outra está em situação diametralmente oposta.
- ✓ Estabilidade: ambas as empresas pretendem unicamente se unir e reforçar sua presença no mercado.

Portanto, quer a opção dos altos gestores da organização seja desenvolver uma estratégia deliberada, seja seguir os métodos da estratégia emergente, um fato é comum às duas abordagens: ambas preconizam uma séria, detalhada e rigorosa análise do ambiente em que a organização opera. Percebe-se, portanto, que seja qual for o método de elaboração da Estratégia que a Empresa decida seguir, a análise do ambiente é pré-requisito.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisita à Matriz de SWOT e suas aplicações, bem como as sugestões de utilização de cada parte de sua composição, fazem refletir sobre o poder dessa metodologia.

Não é ela algo superficial, nem artigo de prateleira, que se usa e se descarta. A Matriz de SWOT obriga os Gestores de uma organização a escrutinar com rigor e objetivamente seu interior, buscando identificar o que ela tem que lhe permite ser um player forte no seu setor de atuação. Assim, ela avalia a qualidade e competência, a eficiência e os resultados de cada área da organização.

Ela avalia o seu entorno, com o qual troca energias, como seus clientes, fornecedores, concorrentes, e até grupos de pressão e regulação. Identifica que aspectos deles podem ameaçar os resultados da organização a curto, médio e longo prazos. Identifica o que as ações desses *players* acabam por oferecer de oportunidades para a organização. Essas conclusões – oportunidades e ameaças – são também obtidas pelo entendimento dos aspectos que compõem

o Macroambiente. Projetar cenários é diferente de prever o futuro, mas significa estar preparado para ele.

Daí a importância de elaborar cenários. A imensa força da Matriz de SWOT advém da possibilidade de ela indicar as estratégias mais prováveis para os cenários nela desenhados. Ela não obriga estratégias, mas sugere, com base no que os Gestores priorizaram nos quadros de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Conhecer a fundo a proposta de cada estratégia é função dos Gestores que estão encarregados de definir o Plano Estratégico.

É importante para esses gestores, e para quem quer ser gestor, conhecer essas características de cada estratégia, além de tudo o que mais existe no que diz respeito ao Planejamento e a Gestão Estratégica.

Mas, acima de tudo, tem eles que selecionar a ferramenta certa para cada aplicação nas muitas situações que requerem gestão.

4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MARI, Sérgio. Houaiss, *in* **O que é valor para o marketing**. [S.I.] 2021. Disponível em <https://infonauta.com.br/fundamentos-de-marketing/o-que-e-valor-para-o-marketing#> Acesso em 27/08/2024.

12 Manage, https://www.12manage.com/description_emergent_strategy.html
Acesso em 02/09/2024.

12 Manage, https://www.12manage.com/description_deliberate_strategy.html
Acesso em 02/09/2024.

COLLINS, J.C. e PORRAS, J.I. **Built to Last: successful habits of visionary companies**. New York: Harper Business, 1997.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: obra completa**. São Paulo: Nobel, 2002.

HITT, M.A., IRELAND R.D., HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

LIMA, Carolina. **Matriz GUT: o que é e para que serve?** Em <https://investorcp.com/gestao-empresarial/matriz-gut/> Acesso em 04/09/2024.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 6ª. Ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2004.

MINTZBERG, Henry et alli, **Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**, 2ª. Edição – Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22ª edição, 2ª reimpressão – São Paulo: Atlas, 2006.

ROCHA, Maria Clara. **O que é análise de SWOT**. Disponível em <https://fgvjr.com/blog/o-que-e-analise-swot-e-qual-a-sua-importancia?nowprocket=1SI>
Acesso em 04/09/2024

ROHR, Rebeca. **Matriz Ansoff: o que é e como aplicar na sua empresa**. Disponível em <https://mereio.com/blog/matriz-ansoff/> Acesso em 04/09/2024.

VLIET, V. Alberto Humphrey. [S.I] 2022. Disponível em <https://www.toolshero.com/toolsheroes/albert-humphrey/>, [S.I] 2022. Acesso em 06/06/2024.

SUN TZU, **A Arte da Guerra**. Adaptação e prefácio de James Clavell. Rio de Janeiro: Record, 1993.