



**III Congresso Internacional de Ciência,
Tecnologia e Desenvolvimento**

20 a 22 de outubro de 2014

**CIÊNCIA E TECNOLOGIA PARA O
DESENVOLVIMENTO SOCIAL**

MCH0396

**A ANÁLISE SWOT E SUA RELEVÂNCIA PARA O
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

OSWALDO MACERON FILHO
maceron@terra.com.br
MESTRADO - GESTÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL
UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

ORIENTADOR(A)
PAULO CESAR RIBEIRO QUINTAIROS
UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

A ANÁLISE SWOT E SUA RELEVÂNCIA PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Oswaldo Maceron Filho¹
Elvira Aparecida Simões de Araujo²
Paulo Cesar Ribeiro Quinteiros³

RESUMO

A necessidade e velocidade de resultados positivos cobrados pelo mercado é condição constantemente imposta, exigindo a aplicação de ferramentas cada vez mais assertivas, que ofereçam ampla visão, facilidade de entendimento e atuação dinâmica; permitindo aplicação direta, ou a versatilidade de atuar em conjunto com outros estudos que tragam a complementação do planejamento estratégico; estando dentre elas a análise SWOT, instrumento utilizado por vários segmentos na tomada das decisões em relação à gestão e negócios das empresas, buscando avaliar o posicionamento interno e externo com foco na dinâmica dos fatos, analisando os seus pontos fortes e pontos fracos, bem como as oportunidades e as ameaças do mercado. A metodologia aplicada compreendeu o entendimento e avaliação da análise SWOT, com pesquisas bibliográficas, dissertações e de fontes obtidas junto à internet, com o objetivo de que o presente estudo seja utilizado por profissionais ligados ao tema, ou para complementação de futuras pesquisas onde possa ser inserida.

Palavras-Chave: SWOT; Planejamento; Forças; Análise.

¹Aluno da UNITAU no curso de MGDR – Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional. Turma XVII. Departamento de Economia, Contabilidade e Administração. e-mail: maceron@terra.com.br

²Professora Doutora do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional. Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da UNITAU. e-mail: elvirasaraujo@gmail.com

³Professor Doutor do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional. Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da UNITAU. e-mail: paulo.quinteiros@unitau.com.br

THE SWOT ANALYSIS AND ITS RELEVANCE FOR STRATEGIC PLANNING

ABSTRACT

The need for speed and positive results charged by the market is constantly imposed condition requiring the application of increasingly assertive tools that offer broad vision, ease of understanding and dynamic performance; allowing direct application, or the versatility to act together with other studies that bring to complement the strategic planning, among them the SWOT analysis instrument used by multiple threads in decision making regarding management and business enterprises seeking to evaluate the internal and external positioning with a focus on the dynamics of facts, analyzing their strengths and weaknesses and the opportunities and threats in the market . The methodology comprised the understanding and

evaluation of the SWOT analysis, with bibliographical, dissertations and sources obtained from the Internet, with the goal of the present study is used by professional research related to the subject, or where completion of future research can be inserted.

Key words: SWOT; Planning. Forces; Analysis

INTRODUÇÃO

Instrumento de análise comumente utilizado em vários segmentos para tomada de decisões em relação à gestão e negócios das empresas, que tendo como base todas as informações disponíveis a serem avaliadas sobre sua realidade, faz parte do planejamento estratégico, funcionando como ferramenta bastante precisa no julgamento da aplicação de futuras ações em relação aos negócios, posicionamento de mercado, comportamento junto aos concorrentes, parcerias etc., avaliando todos os pontos importantes para a continuidade e expansão das atividades.

Anterior à análise SWOT, não havia instrumento confiável disponível para avaliações das empresas conjuntamente com o ambiente, e grande parte dos planejamentos falhavam. Fine (2011), associa as falhas a falta de análise das informações ao afirmar que... “Saber por que o planejamento havia falhado era apenas uma parte do enigma; as empresas também precisavam saber o que poderia ser feito para transformar o fracasso em sucesso. Os negócios dependeriam de uma pesquisa capaz de analisar o que estava acontecendo com a companhia “(tradução nossa)”.

Bjorn (2008) afirma que a análise SWOT, persegue uma abordagem integrada, incluindo a empresa com suas variáveis ambientais. O objetivo é o confronto de poderes internos da empresa e suas fraquezas, bem como as oportunidades de negócios externos associadas aos riscos para gerar possíveis ações estratégicas (tradução nossa). A análise SWOT particularmente mostra uma abordagem combinada e integrada da situação atual da empresa, permitindo decisões bem equilibradas e amplas.

Não existe uma origem comprovada e nem autor ou autores definidos como criadores da análise SWOT. As publicações sem comprovação a respeito do tema, atribuem seu surgimento a alguns autores; sendo o primeiro e mais usual, Kenneth Andrews, professor da Harvard Business School, autor do livro *The concept of corporate strategy*. Segundo as mesmas fontes, frustra por não conter definições precisas e modelos práticos, visto o autor não fazer nenhuma referência direta à análise SWOT. Outro autor citado é Albert Humphrey, responsável pelo projeto de pesquisa da Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970 que buscou identificar porque haviam até então falhado os vários planejamentos corporativos. Usou como base para sua análise, dados de diversas empresas de destaque obtidos através da revista Fortune, com informações sobre as 500 maiores corporações norte americanas, a qual após algum tempo foi denominada análise SWOT.

Cita-se também como fonte de inspiração da ideia, o general chinês Sun Tzu em seus escritos de aproximadamente 2.500 a.C. e posteriormente transcritos no livro *A Arte da Guerra* (2000), e que teria a seguinte citação: “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”; tanto autor, como a obra não possuem comprovação empírica, permanecendo o método sem autoria definida.

A denominação SWOT é um acrônimo formado pelas palavras Strengths (pontos fortes); Weaknesses (pontos fracos); Opportunities (oportunidades); e Threats (ameaças), que definem a análise

como avaliação das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças que após trabalhadas apoiarão a decisão estratégica. Seus melhores resultados são obtidos quando faz parte do planejamento global da empresa dentro de um contexto definido, e não tão eficaz quando utilizado com instrumento isolado.

Planejamento

O planejamento em uma empresa exige conhecer o ambiente interno e externo através da abordagem integrada como principal benefício, operando com informações abrangentes em sua análise, podendo ser aplicado em unidades de negócios das empresas maiores, planos de negócios, empresas pequenas, e produtos em operação, ou quando do lançamento de novas linhas. Segundo Ackoff (1974:4 *apud* OLIVEIRA 1992, p. 34) o planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de formas diferentes. De forma geral e independente da metodologia utilizada, alguns aspectos básicos devem ser considerados em qualquer planejamento:

Planejamento dos fins: especificação do estado futuro desejado, ou seja, a missão, os propósitos, os objetivos, os objetivos setoriais, os desafios e as metas.

Planejamento dos meios: proposição de caminhos para a empresa chegar ao estado futuro desejado, por exemplo, pela expansão da capacidade produtiva da unidade e/ou diversificação de produtos. Aqui se tem a escolha de macroestratégias, macropolíticas, estratégias funcionais, políticas, procedimentos e práticas.

Planejamento organizacional: esquematização dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos. Aqui se pode ter, por exemplo, a estruturação da empresa em unidades estratégicas de negócios.

Planejamento de recursos: dimensionamento de recursos humanos e materiais, determinação da origem e aplicação de recursos financeiros. Aqui se tem o estabelecimento de programas, projetos e planos de ação necessários ao alcance do futuro desejado.

Planejamento de implantação e controle: corresponde à atividade de planejar o gerenciamento de implantação do empreendimento.

Devem-se ressaltar alguns aspectos, a saber:

- O próprio processo de planejamento deve ser planejado.
- O processo é interativo, ou seja, a sua ação se exerce mutuamente, entre duas ou mais partes do todo.
- O processo é interativo, ou seja, repete-se ao longo do tempo.

A consideração dessas partes será de grande utilidade quando se der a discussão da metodologia do planejamento estratégico.

Conforme Oliveira (1992) existem três tipos de planejamento quando avaliados em grandes níveis hierárquicos, o planejamento estratégico, o planejamento tático e o planejamento operacional.

Planejamento estratégico: é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente; é normalmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto a formulação dos objetivos quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua

consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

Planejamento tático: tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico. O planejamento tático é desenvolvido a níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

Planejamento operacional: pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantações estabelecidas. Portanto nesta situação tem-se basicamente, os planos de ação ou planos operacionais.

As diferenças entre os planejamentos estratégico e tático são de prazo mais longo, de amplitude maior, de risco maior, relacionados às atividades fins meios da empresa, enquanto os planejamentos táticos são mais relacionados às atividades meios, e de flexibilidade menor. O mesmo raciocínio pode ser aplicado entre planejamento tático e planejamento operacional.



Figura 1. Ciclo básico dos três tipos de Planejamento

Fonte: Oliveira

O planejamento estratégico da empresa, segundo Oliveira (1992), apresenta as seguintes fases em sua elaboração e implementação:

FASE I – Diagnóstico estratégico

FASE II – Missão da empresa

FASE III – Instrumentos prescritivos e quantitativos

FASE IV – Controle e Avaliação

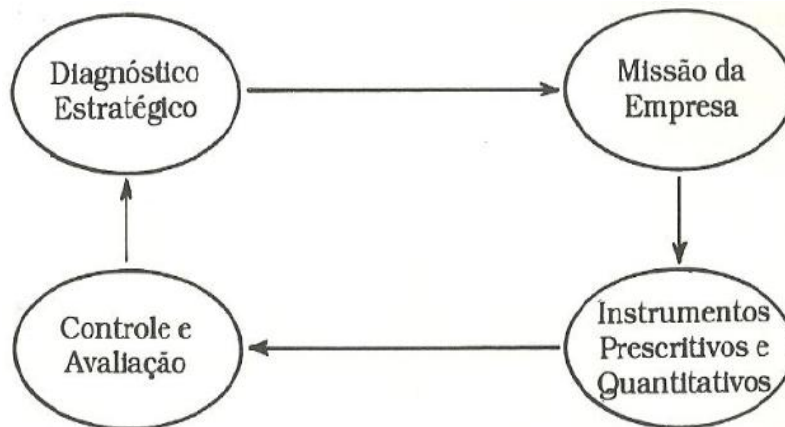


Figura 2. Fases do Planejamento estratégico

Fonte: Oliveira

FASE I – Diagnóstico Estratégico é realizado através da análise das informações onde são verificados todos os aspectos inerentes a sua realidade externa e interna, dividindo-se em identificação da visão onde são envolvidas as expectativas e os desejos dos acionistas, conselheiros e administração para delineamento do planejamento estratégico.

Na análise externa, são avaliadas as ameaças e as oportunidades, e estudadas as maneiras de se tirar melhor proveito da situação, buscando-se entender o ambiente competitivo no qual a empresa está inserida, interligando-se os fatores internos e externos, trabalhando-se também a divisão da análise externa em ambiente direto que é o conjunto de fatores dos quais a empresa tem condições de identificar e avaliar o grau de influencia recebido ou proporcionado, e o ambiente indireto como sendo um conjunto de fatores identificados pela empresa, mas que no momento não tem condições de medir o grau de influencia entre as partes ou de avaliar.

Em relação à análise interna são verificados os pontos fortes, fracos e neutros da empresa, onde o ponto neutro é considerado como uma variável identificada, mas sem critérios de avaliação ou classificação entre ponto forte ou fraco. Somente uma empresa com estrutura organizacional bem definida pode atingir os objetivos de forma efetiva, sendo puxada pelas suas principais capacidades, sua estrutura organizacional e seu potencial, determinando a possibilidade de crescimento, devendo também a título de estabelecimento das ações da empresa no mercado, ser preparado um estudo de seus principais concorrentes.

A análise dos concorrentes inicia-se com a análise externa e interna dos principais competidores no mesmo ambiente, buscando posicionamento competitivo, realista e impessoal com foco nas ideias da empresa, sempre com o principal objetivo de evitar problemas futuros em relação ao andamento do planejamento estratégico.

FASE II – Missão da empresa estabelece a razão de ser da empresa e seu posicionamento estratégico, composta das etapas de estabelecimento da missão da empresa, estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais, estruturação debates e cenários, estabelecimento da postura estratégica, estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas.

FASE III – Instrumentos prescritivos e quantitativos buscam definir como chegar ao estado desejado para o futuro, tendo os instrumentos prescritivos o objetivo de explicitar o que deve ser feito pela empresa para atingir os propósitos da missão mantendo a postura estratégica, compreendendo as etapas de estabelecimento de objetivos, desafios e metas; estabelecimento de estratégias e políticas funcionais, e estabelecimento dos projetos e planos de ação; cabendo aos instrumentos quantitativos a avaliação dos recursos disponíveis para atingir os objetivos, dentre eles, projeções econômicas, fluxo de caixa e planejamento orçamentário ligado ao projeto e atividades previstas.

FASE IV – Controle e avaliação verifica a performance e o andamento da situação, se está direcionada para o objetivo e como está fazendo para assegurar a realização do projeto, envolvendo para isso os processos de avaliação de desempenho, comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos, análise dos desvios dos mesmos, tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas, acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva, e adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa, considerando-se os critérios e parâmetros de controle e avaliação sejam realizados passo a passo dentro do planejamento estratégico, e mantida uma situação adequada de custo-benefício.

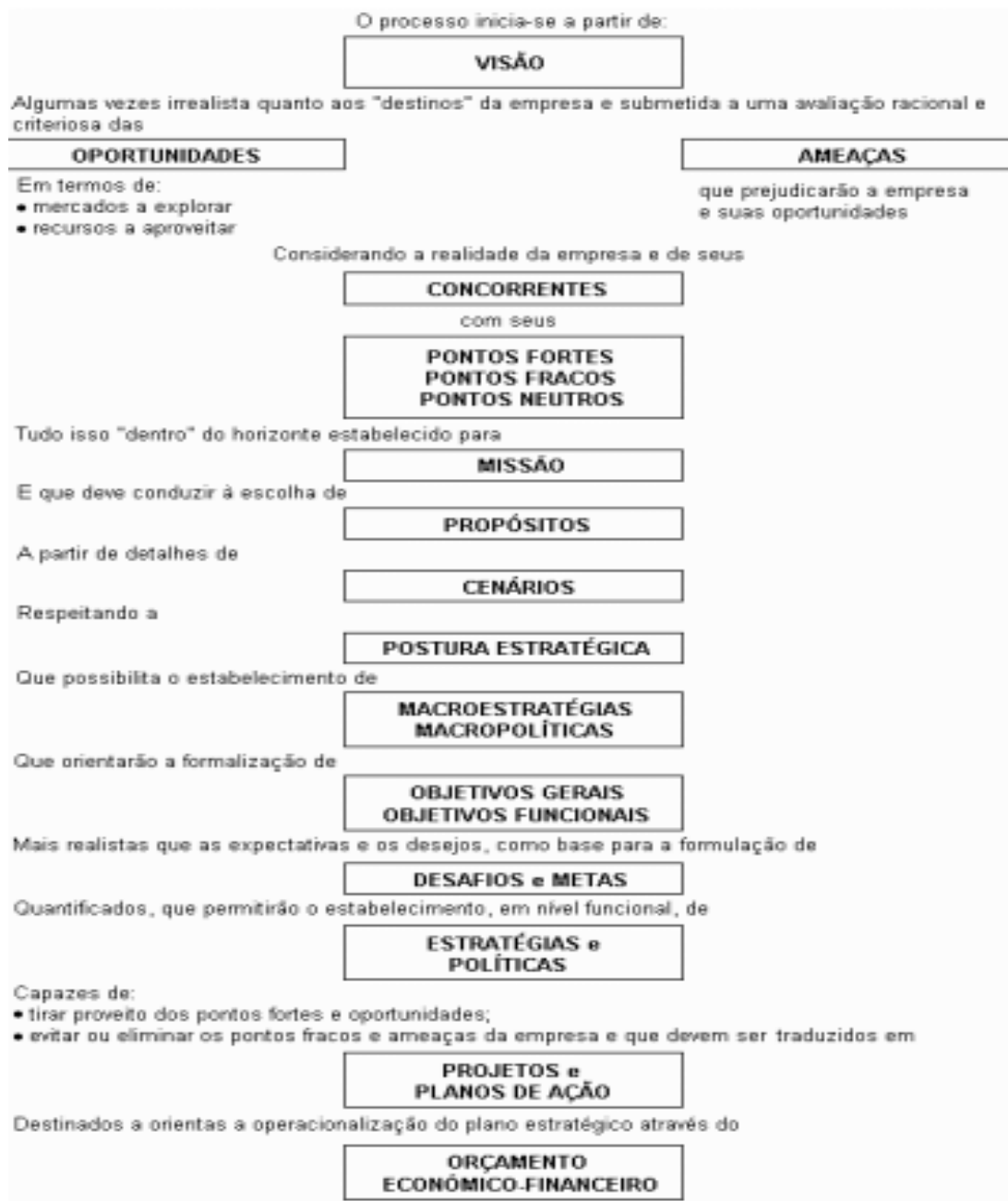


Figura 3. Processo de Planejamento Estratégico

Fonte: Oliveira

Conforme Mintzberget al. (1998, apud JUNQUEIRA, 2006, p. 28), "Existem centenas de modelos diferentes de planejamento estratégico. Todo livro sobre o assunto, bem como toda empresa de consultoria respeitada em estratégia tem um modelo. Mas a maioria destes modelos se reduz às mesmas idéias básicas: tome o modelo SWOT, divida-o em etapas muito bem delineadas, articule cada etapa com vários checklists e técnicas específicas, e dê atenção especial para o estabelecimento de objetivos no início e para a elaboração de orçamentos e planos de ação no final".

Análise ambiental

A análise ambiental tem por finalidade apontar temas que influenciam de maneira positiva ou negativa as decisões da organização, detectando tendências buscando entender qual o verdadeiro

ambiente da empresa. Bjorn (2008) comenta "é aconselhável concentrar um número definido de informações que são importantes para a situação específica da empresa e, portanto temporariamente desconsiderar aspectos que não estão diretamente envolvidos no processo". Na maioria das análises é avaliado o macroambiente que trabalha com variáveis imponderáveis que influenciam o mercado como um todo, tais como ambiente sociocultural, ambiente político, ambiente econômico etc., e o microambiente que envolve os players diretamente envolvidos no processo, dentre eles os fornecedores, intermediários e o mercado, tornando-se estratégico para a empresa e participante dos processos decisórios das organizações, onde o conjunto das informações quando trabalhados propiciam a identificação das fortalezas (strengths), das fraquezas (weaknesses), das oportunidades (opportunities) e das ameaças (threats) direcionando o conjunto de informações à análise SWOT, onde as informações são integradas e progressivamente avaliadas, inicialmente com as informações das variáveis internas que são as forças e fraquezas, que servirão de base para avaliação das variáveis externas, as oportunidades e ameaças.

Análise SWOT

Ferramenta que encontra larga aplicação dentro do planejamento estratégico das organizações, podendo ser utilizada em empresas de diversos tamanhos e mercados distintos, proporcionando uma boa base de decisões para estratégias, propostas de negócios, posição e direcionamento das empresas, oferecendo possibilidade de ajustes e orientações diante da dinâmica do mercado. A análise SWOT identifica as forças e fraquezas no ambiente interno, bem como suas oportunidades e ameaças encontradas no ambiente externo. Segundo Bjorn (2008), "O objetivo é fundamentar o método da análise SWOT como um instrumento interno de análise abrangente, para processar as informações internas e externas do negócio como um todo, capaz de acrescentar valor significativo para o desenvolvimento estratégico da empresa" (tradução nossa). O trabalho no conjunto das informações processadas via análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) priorizará as oportunidades e ameaças, bem como identificará as forças e fraquezas, auxiliando a direção da organização nas tomadas de decisões. A seleção de mercados-alvo, posicionamento, objetivos, estratégias, resultados esperados e avaliação são itens importantes obtidos na utilização da análise SWOT.

A palavra SWOT é um acrônimo formado pelas palavras Strengths (pontos fortes); Weaknesses (pontos fracos); Opportunities (oportunidades); e Threats (ameaças), que definem a análise como avaliação das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças.

Pontos fortes são capacidades, características da empresa que contribuem para o seu crescimento e desenvolvimento decorrentes das ações bem sucedidas ao longo do tempo, relacionadas a imagem positiva da empresa e de seus produtos, dentre elas a gestão dos custos estruturais, as qualidades que contribuíram e contribuem para o seu sucesso no mercado, habilidade em superar a concorrência, popularidade, etc.. Conforme descreve Fine (2011), dentre os vários itens abordados para definir as vantagens ou pontos fortes, podemos destacar: capacidades, vantagens competitivas, qualidade dos recursos, dentre os quais ativos e pessoas, experiências, conhecimentos e fontes de dados, reservas financeira aliada à boa capacidade de retorno, marketing, pesquisas, distribuição e pós-vendas, aspectos inovadores, boa localização geográfica, preços competitivos, valor e qualidade, creditações,

qualificações, certificações, processos, sistemas, tecnologia da informação, comunicações, cultura, atitude, comportamento, capacidade de gestão, sucessão, filosofia e valores (tradução nossa).

Pontos fracos são características que colocam a empresa em desvantagem quando comparada aos seus concorrentes, deixando transparecer falhas e falta de habilidades, reduzindo os valores e qualidades, limitando ou comprometendo a sua sustentabilidade. Dentre os diversos itens a serem observados, se destacam: reputação, lacunas nas propostas, falta de força competitiva, pouca participação e alcance, propostas desvantajosas, falta de capacidade financeira, vulnerabilidades conhecidas, falhas na administração do tempo prazos e pressões, falhas na gestão do fluxo de caixa, forte dependência de capitais externos, falta na continuidade das ações e da cadeia produtiva do setor, abastecimento dos pontos de vendas, dados não confiáveis, erros de previsibilidade do plano, de liderança e de compromisso aliado a falta de capacitação, acreditação, falhas de sistema etc. Fine (2011)-tradução nossa).

O conhecimento dos pontos fortes e dos pontos fracos traz a auto-reflexão em relação ao passado e presente da empresa, apontando seus pontos administráveis, ou seja, a sua situação interna, preparando-a para definir e encarar a situação externa em busca das oportunidades, criar defesas para as ameaças, trabalhar o momento presente e focar o futuro.

Oportunidades são aspectos externos positivos que propiciam a possibilidades de atuar em ações de marketing que venham a trazer benefícios a empresa, tornando-a bem sucedida em relação a concorrência. Dentre os vários pontos positivos das oportunidades destacam-se o desenvolvimento de mercado, da tecnologia e informação, novos nichos a serem explorados, desenvolvimento de novas táticas, parcerias e conhecimentos via absorção dos pontos fortes da concorrência pelos constantes embates ou aproximações de reconhecimento.

Ameaças são aspectos fora de controle da empresa, características do ambiente externo que podem ter impactos negativos sobre as diversas áreas de atuação da empresa, tais como: efeitos decorrentes de mudanças políticas, do ambiente econômico, variações climáticas, novas tecnologias, mudanças de legislação, formação de novas parcerias entre os concorrentes, redução da demanda de mercado etc..

Para Thompson (2000 apud JUNQUEIRA 2006 p. 33), a análise SWOT é uma ferramenta útil para se obter uma visão geral da situação de uma empresa e enfatiza o princípio básico de que a estratégia deve produzir um bom ajuste entre a capacidade interna da empresa (seus pontos fortes e fracos) e as circunstâncias externas (refletidas em parte por suas oportunidades e ameaças). A análise de oportunidades e ameaças, juntamente com os pontos fortes e fracos integram os resultados da análise da empresa perante o mercado, permitindo a busca de oportunidades e tomada de decisões estratégicas.

A matriz SWOT

Usada para mostrar graficamente os resultados, utiliza-se das variáveis aplicadas a análise, podendo ter múltiplas formas de representação conforme demonstrado nas figuras abaixo.

Modelos de Matriz SWOT



Figura 4. Modelo de Matriz SWOT
 Fonte: Blogsmsdn.com

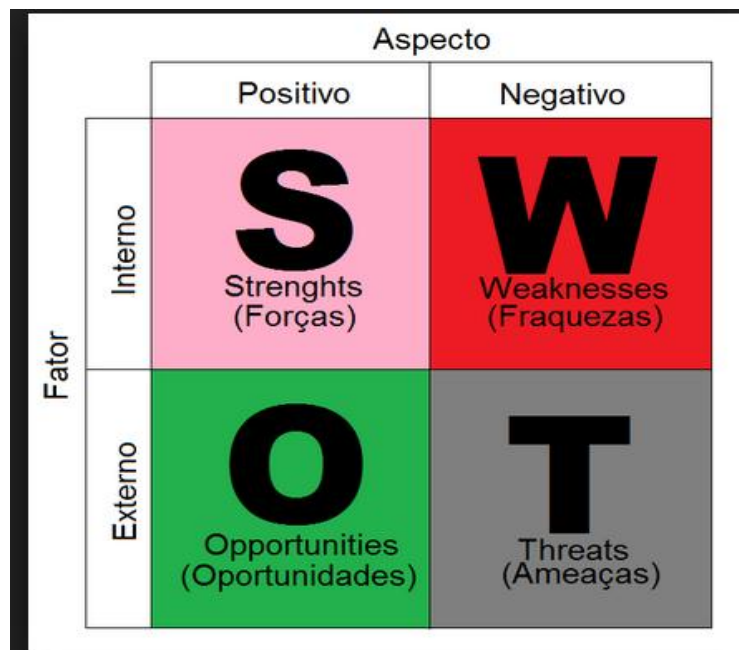


Figura 5. Modelo de Matriz SWOT
 Fonte: blogadministradoras.com

Matriz SWOT



Figura 6. Modelo de Matriz SWOT

Fonte – Marketingteacher.com

Conforme Pontes et al, (2009) será apresentada de maneira sintética a Análise SWOT da empresa Habib's (nome fantasia); cuja razão social é: Alsaiva Comercial, Empreendimentos Imobiliários e Participações Ltda. O trabalho completo de “Análise Mercadológica e Análise SWOT – Habib's” encontra-se disponível em: pt.slideshare.net.

| | Oportunidades | Ameaças |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Forças | Produtos de qualidade com um preço muito menor que a concorrência | Embora a concorrência seja muito grande o Habib's ainda continua sendo o único "grande" do ramo que comercializa comidas do tipo arabe, diminuindo a força da concorrência. |
| Fraquezas | Embora a divulgação da empresa seja abaixo das outras empresas, o Habib's pode investir nesse aspecto e ganhar ainda mais | A falta de novidades no seu cardápio põe em xeque sua posição no mercado. É necessária uma inovação, visto que seus concorrentes a fazem com frequência |

Figura 5. Matriz SWOT – Empresa Habib's

Fonte: renatasalvino.blogspot

Forças:

- Preços, Produtos por menos de 1 Real;
- Diversidade do Cardápio. Diversos tipos de produtos;
- Produtos diferenciados;

Fraquezas:

- Pouca divulgação
- Embora diferenciado, o cardápio não apresenta novidades com frequência;
- Atendimento de baixa qualidade;

Oportunidades:

- Expandir a rede Habib's no exterior;
- Lider em fast-food árabe no Brasil;
- Fazer maior divulgação de seu referencial no mercado – preço com qualidade;

Ameaças:

- A concorrência é muito forte;
- Perder os seus clientes para outros concorrentes por falta de qualidade em atendimento ao cliente

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise SWOT é instrumento de suma importância para a conclusão do planejamento estratégico das empresas, orientando seu direcionamento através dos resultados obtidos da comparação das forças internas dos pontos fortes e pontos fracos com as oportunidades e ameaças externas resultantes do estudo e avaliação das oportunidades decorrentes do melhor aproveitamento do mercado no qual atua, aliada a visão de novos mercados, mas principalmente na avaliação das ameaças que podem ser determinantes para o futuro da empresa. Sua vantagem decorrente das informações relevantes abordadas de maneira integrada ajuda a traçar novos horizontes, com observância de todas as variáveis importantes para o planejamento de longo prazo.

O cruzamento das informações elencadas como pontos fortes ou fracos, ameaças e oportunidades, dá suporte as definições estratégicas das empresas devido a sua complementaridade, proporcionando visão ampla do mercado, mostrando toda a sua diversificação e possibilidades de aproveitar as oportunidades para crescer no segmento em que atua, avaliar novos mercados, e trabalhar vários cenários utilizando-se dos mecanismos de defesa para as ameaças que venham a instabilizar a sua sustentabilidade.

Buscou-se através desse estudo mostrar a importância e necessidade da utilização da matriz SWOT como instrumento necessário para a finalização e formalização do planejamento estratégico, podendo ser utilizada em todos os segmentos onde se faça necessária a análise das quatro forças determinantes para a continuidade ou expansão dos negócios, havendo inclusive estudos da utilização desta matriz em análises e orientações relacionadas a projetos pessoais. A existência de outras análises mercadológicas, não inviabiliza e nem substitui a análise SWOT, que pode trabalhar em conjunto sendo utilizada como ferramenta complementar devido a sua versatilidade, adaptando-se praticamente todos os segmentos, proporcionando a facilidade de elaboração dos vários formatos de sua matriz.

CONCLUSÃO

Os mercados historicamente sempre foram competitivos, porém em determinados momentos permitia-se o uso da permissa “tentativa e erro”, pela indisponibilidade de vários componentes, dentre eles a falta de conhecimento, disponibilidade de tempo, matérias primas, mão de obra a baixos custos, possibilidade de demanda por materiais e utensílios com pouca tecnologia, baixa concorrência, e ausência ou poucos instrumentos de comunicação entre as comunidades. Na dinâmica atual de mercado, um erro custa caro, e as tentativas sem as devidas fundamentações podem inviabilizar totalmente um projeto, pois ao contrário do que acontecia no passado, dispomos hoje de instrumentos de comunicação com alta tecnologia conectando as pessoas do planeta em segundos, viabilizando todos e quaisquer tipos de trocas de informações; há demanda crescente, porém com forte concorrência e alta tecnologia na elaboração, desenvolvimento e finalização dos produtos, tendo a mão de obra altos custos, estando as matérias primas cada vez mais distantes, escassas e caras, impondo os mais diversos preços aliados a vários tipos de riscos. Todos os fatores somados geram mercados bastante sofisticados e exigentes, cobrando das empresas maior eficiência e eficácia não só para o crescimento, mas principalmente para a manutenção e crescimento de suas atividades.

Diante deste quadro, a necessidade de instrumentos assertivos, que ajudem as empresas a viabilizar com maior eficácia seu planejamento e obtenção de bons resultados, a utilização da análise

SWOT devido ao alto grau de confiabilidade atingindo ampla utilização, é justificada pela sua necessidade dentro do planejamento estratégico como instrumento centralizador e avaliador das informações, de onde se obtém uma análise coerente, orientadora e geradora de resultados positivos.

REFERÊNCIAS:

- BJORN, Anja. **The Swot Analysis**. Seminar paper – Berlin, 2008 – Amazon Kindle Edition
- FINE, Laurence G. **The SWOT Analysis**. Kick It. LLC, 2011 – USA - Amazon Kindle Edition
- PONTES, A.; OLIVEIRA, M.; ALNA, T.; RAFAEL, V. Habib's –Análise Mercadológica e Análise SWOT. Disponível em <<http://pt.slideshare.net/neumaoli/habibs-10299628>>. Acesso em 12 Set. 2013
- JUNQUEIRA, Cristina H.Z. **Proposta do modelo de planejamento estratégico para serviços profissionais** – um estudo de caso em serviços odontológicos – Dissertação – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.
- OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 1992.
- TZU, Sun. **A Arte da Guerra**/tradução de Sueli Barros Casal. Porto Alegre: L&PM, 2000.