



A UTILIZAÇÃO DA ANÁLISE SWOT COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA OURIÓTICAS DO MUNICÍPIO DE OURINHOS- SP

Isabelly Bordinhão de Oliveira¹, José Luis Priosti Batista²

RESUMO

Atualmente, a maior parte das micro e pequenas empresas são administradas pelos próprios donos que na maioria das vezes não possuem o conhecimento e experiências necessárias para enfrentarem um mercado altamente competitivo, deixando de realizar o planejamento estratégico a longo prazo que é vital para maximizar lucros e minimizar os riscos de insolvência. No entanto, é crucial aos gestores estarem sempre atentos ao ambiente externo e as mudanças do mercado, clientes e economia. Assim, se faz necessário que os pequenos modelos de negócios adotem ferramentas administrativas para se manterem no mercado e alcançar estabilidade e maior rentabilidade. Portanto, este trabalho tem por finalidade introduzir fundamentos de planejamento estratégico na microempresa OuriÓticas do segmento óptico do município de Ourinhos/SP, a partir da elaboração da análise SWOT, identificando forças e fraquezas, oportunidades e ameaças.

Palavras-chave: Planejamento; Planejamento Estratégico; Análise SWOT; Micro e Pequenas Empresas.

ABSTRACT

Currently, most micro and small enterprises are managed by their own owners, who most often lack the knowledge and experience to face a highly competitive market, failing to carry out the long-term strategic planning that is vital to maximizing profits and minimize the risks of insolvency. However, it is crucial for managers to always be aware of the external environment and the changes in the market, customers and the economy. Thus, it is necessary that small business models adopt administrative tools to stay in the market and achieve stability and greater profitability. Therefore, this work aims to introduce strategic planning fundamentals in the OuriÓticas microenterprise of the optical segment of the municipality of Ourinhos / SP, based on the SWOT analysis, identifying strengths and weaknesses, opportunities and threats.

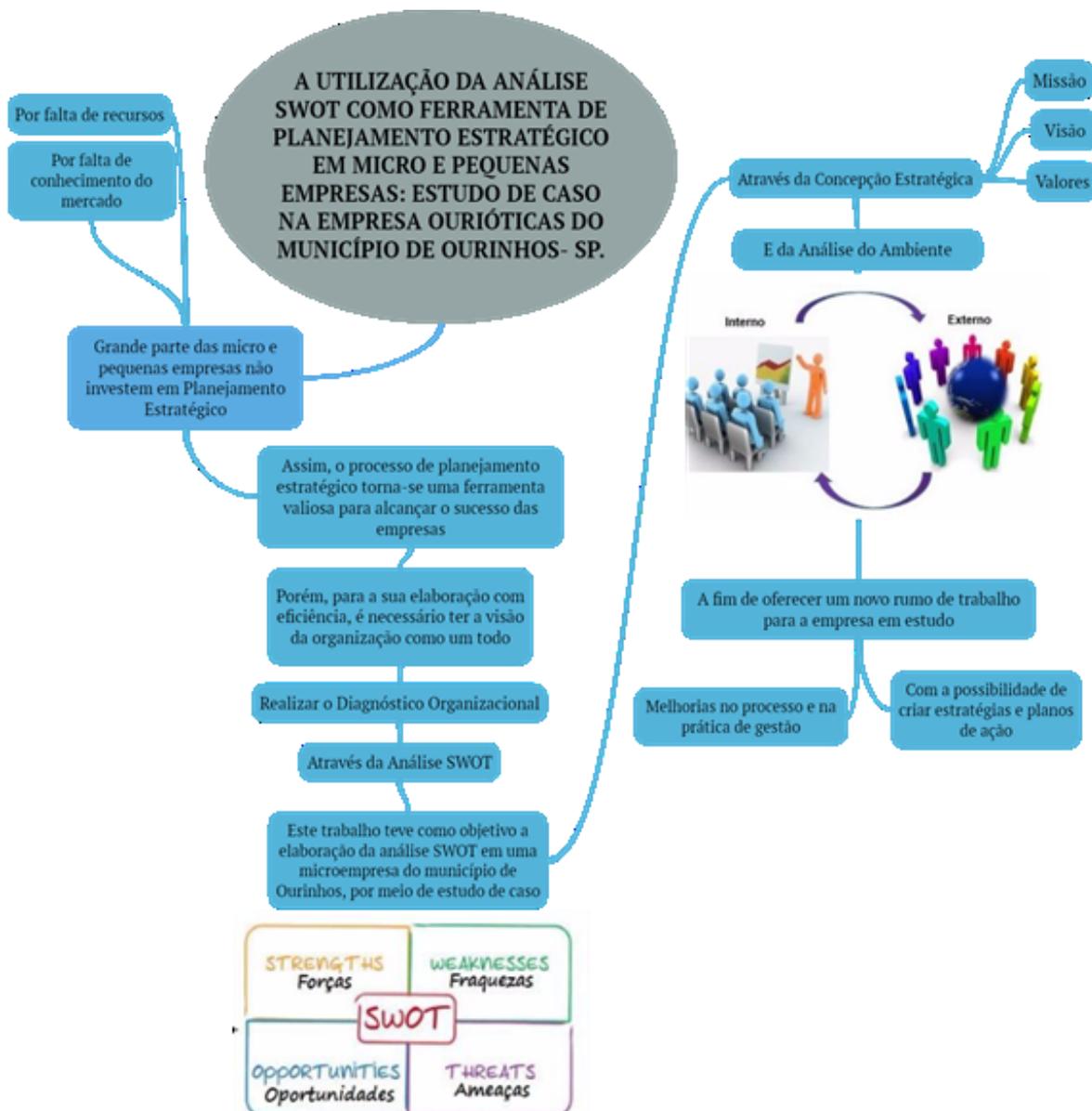
Keywords: Plannig; Strategic Plannig; SWOT Analysis; Micro and Small Enterprises.

¹ Graduanda em Administração pela Faculdade Estácio de Sá de Ourinhos. isabelly.bord@gmail.com

² Administrador e Mestrando em Administração. Docente da Faculdade Estácio de Sá de Ourinhos. joseluispriosti@gmail.com.

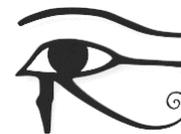


RESUMO GRÁFICO



INTRODUÇÃO

Segundo os dados do Sebrae (2011), anualmente inúmeros empreendimentos são criados no Brasil, aproximadamente 1,2 milhões, e 99% deles são micro e pequenas empresas. E, estudos realizados por todo o mundo relatam que os primeiros dois anos de



atividade de uma nova empresa são os mais complicados, em que muitas empresas fecham, por justificativas que vão desde a falta de planejamento e de capital de giro a inexistência de entendimento do mercado em que atuam. Portanto, esse período é o mais significativo no que diz respeito à sobrevivência.

De maneira geral, as micro e pequenas empresas possuem características próprias e são de grande importância na economia do país, já que oferecem significativa contribuição na geração de empregos e negócios, por exemplo. Contudo, ressalva Sebrae (2011), grande parte dessas empresas não investem em planejamento a longo prazo e agem muitas vezes de forma despreparada, seja por falta de conhecimento do mercado, por falta de recursos ou por possuírem processos informais e/ou incompletos, dentre outros fatores. Assim, o planejamento estratégico surge como valiosa ferramenta para o processo de tomada de decisão e para a sua manutenção em um mercado altamente competitivo, visto que o sucesso de uma empresa depende consideravelmente da elaboração de estratégias eficazes.

O planejamento é uma ferramenta extremamente relevante e necessária para qualquer modelo de negócio, seja para sua criação ou para o seu desenvolvimento e estabilidade no mercado diante da grande concorrência e competitividade, pois permite ao empreendedor a concentrar a sua atenção especialmente no negócio e na necessidade de fazer investimentos para o crescimento da empresa. Portanto, a empresa primeiramente precisa estabelecer sua missão, visão e valores. Afinal, saber aonde se quer ir e encontrar formas inovadoras de se chegar aonde deseja definirá estratégias muito eficazes e com êxito.

Assim sendo, a necessidade de sobreviver e perpetuar um modelo de negócio em um ambiente globalizado obriga os empreendedores/gestores a enfrentarem significativos desafios e estarem sempre atentos ao ambiente interno e externo, as mudanças do mercado, clientes e economia. É crucial ter uma visão holística do mercado.

Para a elaboração deste artigo utilizou-se pesquisas bibliográficas e um estudo de caso em uma microempresa do segmento óptico, OuriÓticas, localizada no município de Ourinhos – SP, de modo que esta pesquisa possa ser utilizada para interferir e melhorar a realidade da empresa objeto de estudo. Portanto, a proposta deste trabalho é aplicar fundamentos de planejamento estratégico na microempresa OuriÓticas, através da ferramenta análise SWOT, de forma a identificar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças e auxiliar nos processos decisórios da mesma.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA



Planejamento

O planejamento tem a função de enfrentar o futuro, é claro, o que é previsível e conhecido, é prevenir ou poupar a empresa de possíveis problemas que possam surgir estando preparado para resolvê-los, desta forma diminuindo o risco de algo indesejável. Portanto, se a empresa não se preparar, será atropelada pelos acontecimentos.

Planejar, conforme a concepção de Maximiano (2011) compõe-se em tomar decisões de três tipos: definir o objetivo, definir um ou mais cursos de ação e definir meios de execução. Definir o objetivo é o que deverá ser alcançado, definir um ou mais cursos de ação é definir quais os caminhos que deverá percorrer para alcançar os objetivos e os meios de execução é fazer um prognóstico dos recursos necessários para atingir os objetivos.

Segundo Souza (2015) os administradores devem decidir os rumos da empresa através da ferramenta de planejamento, elaborando planos e metas que dão finalidade a organização e, definindo o que deve ser feito, quando, como e quem fará. Souza ainda afirma que empresas sem planejamento não tem ações corretivas, pois não conhecem seus pontos fracos e ameaças e, conseqüentemente fracassam no mercado abrindo as portas para a concorrência. Assim, é de extrema importância conhecer e analisar o ambiente externo e interno, identificar qual a missão, visão e valores da empresa, para que possam criar estratégias e obter vantagens competitivas.

Estratégia

A estratégia, segundo Kluyver e Pearce II (2007), consiste em estabelecer planos de ação para a obtenção de vantagem competitiva, baseados em escolhas como: quais setores participar, quais produtos e serviços ofertar e como determinar quais recursos serão alocados. Desta forma, tem como objetivo principal a criação de valor para os acionistas ou os demais interessados, através da satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores de uma maneira melhor que a dos seus concorrentes.

Ainda de acordo com os autores, formular estratégias significa criar uma visão de longo prazo para a organização, mantendo-se sempre flexível as mudanças que possam surgir para se chegar ao objetivo desejado, bem como criar um portfólio de ações para se adaptar as mudanças do mercado, de forma a tentar reduzir os riscos de fracasso.

Descrever estratégia não é uma tarefa fácil, pois segundo Chiavenato e Sapiro (2003) trata-se do comportamento adaptativo de cada organização. Cada corporação define



estratégia de acordo com o meio em que está inserida, tendo que ser formulada e entendida por todos os membros envolvidos (stakeholders).

Portanto, para estabelecer a estratégia cada organização deve definir a missão e visão. De modo geral, conforme Sales (2014), para a empresa tornar-se “estratégica” ela deve precaver-se para defrontar e vencer os desafios, assim como perceber as ameaças e oportunidades.

Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é um processo de grande importância para qualquer organização, pois auxilia na tomada de decisões, formulando estratégias de sucesso, através de várias etapas que permitem a definição do propósito de direção que a empresa deverá seguir e, se feito com eficácia, estimula o desenvolvimento das empresas e garante sua longevidade.

De acordo com Kotler (2002), o planejamento estratégico é o processo de adaptação entre os objetivos das empresas e suas competências, bem como as constantes mudanças e oportunidades de mercado.

O planejamento estratégico se divide em três estágios. Inicialmente, a empresa prestadora de serviços profissionais deverá realizar uma análise do ambiente atual e do ambiente futuro. Em seguida terá de determinar suas metas, seus objetivos e sua estratégia (escolha dos mercados-alvo e do mix de marketing). E, por último, a empresa deverá elaborar e executar seu plano de implementação (KOTLER, 2002, p. 145-148).

Oliveira (2004) complementa que o planejamento estratégico é um processo que desenvolve objetivos de longo prazo, com estratégias e ações que afetam a empresa como um todo, estabelecendo assim a melhor direção a ser seguida, levando em conta a análise do ambiente externo e interno da empresa.

A estratégia deve ser preparada. Assim, o planejamento estratégico é a forma como a estratégia é planejada e estruturada. Conforme citam os autores Chiavenato e Sapiro (2003), deve ser um processo contínuo, feito de acordo com as mudanças do ambiente em que se está inserido. Da mesma forma, Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2007, p. 135) ressaltam que “o chamado planejamento estratégico deve ser reconhecido pelo que é: um meio não para criar estratégia, mas para programar uma estratégia já criada – para lidar formalmente com suas implicações”. Para Drucker (apud Chiavenato e Sapiro, 2003):

[...] planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessa decisão e, através de uma retroalimentação organizada e



sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 39)

Segundo Souza (2015) o planejamento estratégico permite à empresa alcançar maior conhecimento e experiências do mercado e é um dos meios mais cabíveis de desenvolvimento e frequente aprimoramento de métodos e processos gerenciais. A estratégia deve ser um ativo fixo em todos os níveis da empresa e praticada por todos os colaboradores, porém que deve ser adaptada de acordo com as constantes mudanças do mercado. O autor ainda ressalva que quando o planejamento estratégico é bem administrado, as chances de se alcançar o sucesso ampliam de forma considerável.

Conforme afirma Maximiano (2011), quando as decisões afetam o futuro da empresa caracteriza-se planejamento estratégico. “Estratégico” salienta o autor, é tudo o que é significativo para a realização dos objetivos no mais alto nível da empresa, ou seja, sua missão, sua competitividade e sua sobrevivência, portanto há clientes estratégicos, fornecedores estratégicos, suprimentos estratégicos, instalações estratégicas entre outros. Desta forma, a perda de quaisquer fatores estratégicos afeta os objetivos da organização. Por sua vez, todas as empresas, desde pequenos negócios informais até as grandes corporações possuem estratégia e planejamento estratégico de forma explícita ou implícita.

Em um mercado de alta competitividade e constantes mudanças, é de extrema importância que os empreendedores utilizem as ferramentas estratégicas para sua manutenção no mercado e para que possam obter vantagens competitivas sobre os concorrentes.

Kluyver e Pearce II (2007) afirmam que, quando uma empresa institui uma tática de gerar valor que os concorrentes não aplicam pode-se dizer que ela possui uma vantagem competitiva, ou seja, um conjunto de forças que uma organização possui que a difere dos concorrentes, sobressaindo-se no mercado e concentrando suas forças nas áreas em que possui vantagens, deixando as funções com menos importância nas mãos de terceiros.

Para Mendes (2011), a vantagem competitiva de um profissional ou empresa é a forma que diferencia dos concorrentes e é originada da competência do negócio em que a empresa atua, de forma a exercê-la melhor do que as empresas concorrentes. O autor ainda cita cinco características da vantagem competitiva: difícil de imitar, única, sustentável, superior a competição e aplicável a múltiplas situações.

Classificação das Micro e Pequenas Empresas



Conforme Sebrae (2016), a Lei Geral de Micro e Pequenas empresas, instituída em 2006, oferece proteção aos micro e pequenos modelos de negócios para acompanhar a Constituição e recebe tratamento especial a que outras empresas, sendo significativas para distribuição de renda e geração de emprego, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia. As micro e pequenas empresas possuem um regime tributário específico que é o Simples Nacional, com impostos reduzidos, simplificação dos processos de cálculo e recolhimento, mais facilidade para acesso ao mercado, ao crédito e à justiça.

A classificação de micro e pequenas empresas, segundo Sebrae (2014) pode ser feita de duas formas: pelo número de pessoas ocupadas na empresa ou pela receita auferida (faturamento). A classificação pelo número de pessoas ocupadas na empresa foi dividida, de acordo com o quadro abaixo, por porte (micro, pequena, média e grande) e o setor de atuação (serviços, comércio e indústria), na qual demonstra as microempresas aquelas que nas atividades de serviços e comércio ocupam até 9 pessoas, e as pequenas empresas as que ocupam entre 10 e 49 pessoas; já na atividade industrial, são microempresas aquelas com até 19 pessoas, e pequenas empresas entre 20 e 99 pessoas ocupadas.

PORTE	ATIVIDADES ECONÔMICAS	
	SERVIÇOS E COMÉRCIO	INDÚSTRIA
Microempresa	Até 09 pessoas	Até 19 pessoas
Pequena Empresa	De 10 a 49 pessoas	De 20 a 99 pessoas
Média Empresa	De 50 a 99 pessoas	De 100 a 499 pessoas
Grande Empresa	Acima de 100 pessoas	Acima de 500 pessoas

Quadro 01 – Critério de classificação do porte das empresas por pessoas ocupadas
Fonte: Sebrae (2014, p. 23)

Já a classificação pela receita auferida, ou seja, pelo faturamento, conforme Sebrae (2016), as empresas são classificadas como microempresas se obtiverem receita bruta de até R\$ 360.000,00 anuais. Se a receita anual ultrapassar R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00, a sociedade será enquadrada como pequena empresa.

Micro e Pequenas Empresas: Componentes Vitais da Economia Brasileira

Conforme, Longenecker, Moore e Petty (2007), antes do início da década de 1970, a participação das pequenas empresas foi reduzindo aos poucos, ainda que contribuísse com uma boa parte do produto interno bruto nacional, gradativamente foi cedendo espaço as grandes empresas, que com recursos financeiros maiores conseguiram aperfeiçoar os modelos



de gestão, entretanto grande parte das micro e pequenas empresas cooperam com o bem-estar econômico do país e produzem uma parte considerável de bens e serviços.

Desta forma, ainda de acordo com os autores, as empresas possuem atributos importantes que as tornam mais do que versões miniatura de grandes corporações, elas contribuem para geração de empregos, estimulam a competição, contribuem para a inovação e produzem bens e serviços com excelência. O empreendedorismo vem crescendo muito no Brasil e atualmente, segundo dados do Sebrae (2014) cerca de 9 milhões são Micro e Pequenas Empresas no País, representando mais da metade dos empregos formais.

Segundo pesquisas do Sebrae (2014), no ano de 1985 a participação dos pequenos negócios no PIB estava em 21%. Assim, buscando a evolução deste indicador nos anos de 2001 e 2011, percebeu-se resultados positivos. De acordo com a entidade, no ano de 2001, o percentual cresceu para 23,2% e, em 2011, atingiu 27%, isto é, mais de um quarto do Produto Interno Bruto brasileiro é motivado pelos pequenos empreendimentos.

As Micro e Pequenas Empresas já são as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil (53,4% do PIB deste setor). No PIB da indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios (SEBRAE, 2014, p. 06).

Os dados demonstram o quanto as microempresas e empresas de pequeno porte são importantes e decisivas para a economia do país e que não se pode pensar no desenvolvimento do Brasil sem elas. De acordo com Sebrae (2014), as Micro e Pequenas Empresas vêm alcançando, durante os últimos 30 anos, um crescente valor no país e seu papel socioeconômico é extremamente relevante.

Sebrae (2014) salienta que as Micro e Pequenas Empresas (MPE) vêm progressivamente aumentando sua relevância na economia brasileira com destaque para os setores de serviços e comércio nas quais representaram, em 2011, 19% do PIB, enquanto a indústria totalizava 7,8%. Com relação ao número de empresas as MPE representaram, em 2011, nas atividades de serviços e de comércio, respectivamente, 98% e 99% do total de empresas formais; em relação ao emprego, as MPE representavam 44% dos empregos formais em serviços, e aproximadamente 70% dos empregos gerados no comércio.

Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil

De acordo com Sebrae (2011), no Brasil, a cada ano são criados mais de 1,2 milhão de novos empreendimentos formais. Sendo que 99% são micro e pequenas empresas.



E estudos realizados por todo o mundo mostram que os dois primeiros anos de atividade de um novo negócio são os mais complicados.

As micro e pequenas empresas são responsáveis por mais da metade dos empregos com carteira assinada do Brasil. Se somarmos a isso a ocupação que os empreendedores geram para si mesmos, pode-se dizer que os empreendimentos de micro e pequeno porte são responsáveis por, pelo menos, dois terços do total das ocupações existentes no setor privado da economia. A sobrevivência desses empreendimentos é condição indispensável para o desenvolvimento econômico do País. (SEBRAE, 2011, p 04)

As taxas de sobrevivência estão crescendo, segundo o Sebrae (2011), a cada 100 empreendimentos criados, 73 sobrevivem aos primeiros dois anos de atividade. Porém, ainda é preciso realizar muitas melhorias nas condições de sobrevivência dos empreendimentos de micro e pequeno porte, no entanto, é necessário monitorar e sempre acompanhar esse processo para conferir se os esforços estão gerando, de fato, os resultados almejados.

Fatores que levam a insolvência de Micro e Pequenas Empresas

Sebrae (2011) ressalta que os primeiros dois anos de atividade de uma empresa são os mais difíceis, e inúmeras delas fecham. Tal fato justifica-se por diversos fatores que vão desde a falta de planejamento e de capital de giro a inexistência de entendimento do mercado em que atuam. Portanto, esse período é o mais significativo no que diz respeito a sobrevivência.

Conforme cita o site Franquia Empresa (2010), devido à falta de oportunidade de emprego e pela necessidade, muitas empresas são criadas até mesmo sem o menor conhecimento de mercado, tornando o Brasil um dos países mais empreendedores do mundo, porém, a falta de planejamento e maturidade administrativa ocasionam a insolvência de muitos empreendimentos que poderiam ter um potencial se houvessem empregado ferramentas estratégicas de gestão.

De acordo com os dados do Portal do Desenvolvimento Econômico Municipal (2016), o plano de negócio é a maneira mais efetiva de evitar a insolvência de uma empresa, salientando a importância de gerir o fluxo de caixa e a precaução quanto a tributação. Em contrapartida não é só a má gestão das empresas que elevam os riscos de falência, como também a falta investimentos em políticas públicas para a orientação dos empresários e a falta de fomento por parte do governo como a diminuição da carga tributária e a capacitação acadêmica dos empreendedores.



O papel do Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas

No cenário econômico atual torna-se inquestionável o quanto as pequenas e médias empresas são relevantes. Visto que são causadoras de empregos e renda e representam uma parte considerável da produção nacional.

Contudo, o planejamento estratégico neste cenário é fundamental e pode gerar melhores resultados. Quanto menor a empresa mais importante é a estratégia (Porter, 1995). Isto se justifica pelo fato das empresas de menor porte, diferentemente das grandes, serem mais suscetíveis às mudanças do mercado e, assim, tendo que compreender o ambiente competitivo com mais clareza e prontidão para garantir a estabilidade no mercado.

Conforme cita Neto (1997), os recursos nas micro e pequenas empresas devem ser bem empregados visto que são limitados, ao contrário das grandes corporações em que a quantidade de recursos utilizados é maior e há um setor específico com profissionais qualificados que trabalham no planejamento a longo prazo diferente dos pequenos modelos de negócio em que o planejamento estratégico fica a cargo dos sócios-proprietários, que por sua vez tem suas preocupações voltadas para o dia a dia, o que não deixa tempo disponível para o planejamento das atividades de longo prazo.

Ainda de acordo com Neto (1997), apenas 20% dos problemas relacionados com estratégia estão ligados a insuficiência de recursos e os 80% restantes a falta de planejamento, de modo que as empresas não devem atuar em diversas frentes ao mesmo tempo, pois devem direcionar suas ações com a finalidade de potencializar os recursos empregados (mão de obra, recursos financeiros, tempo entre outros).

De maneira geral, o gestor do pequeno negócio não se dedica à preparação de um planejamento estratégico, uma vez que essa tarefa demanda muito tempo e necessita de um comprometimento maior com a equipe. Além disso, o desconhecimento da técnica para realização de tarefas mais complexas do processo, a disponibilização de recursos limitados e por ter uma visão imediatista em suas atividades exigindo rápido retorno de seus esforços.

Ribeiro (2016) afirma que para que as empresas tenham mais organização, direcionamento e controle em todas as suas atividades ela precisa adotar as ferramentas de planejamento estratégico, de forma a maximizar seus lucros e minimizar suas falhas, proporcionando mais eficiência.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), para implantar o planejamento estratégico as organizações devem seguir cinco etapas primordiais. A primeira se inicia a

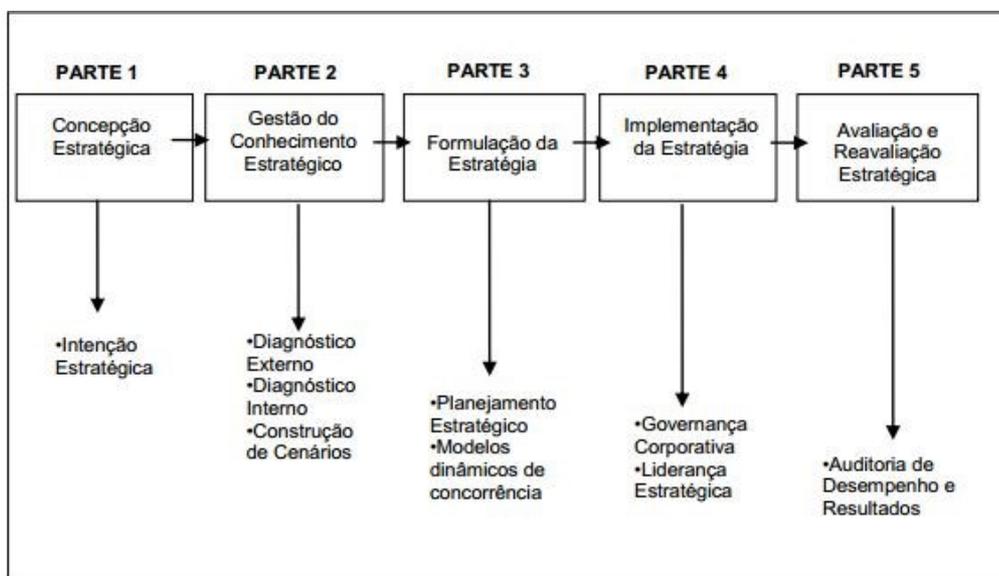


partir da concepção estratégica, onde há a definição da missão que é a razão de existir da empresa, suas responsabilidades e suas pretensões junto ao ambiente, bem como a definição do “negócio” e da visão de futuro definindo como a organização pretende ser futuramente com a finalidade de criar sua imagem frente aos clientes.

Na segunda etapa é feito o diagnóstico externo onde se antecipa oportunidades e ameaças alinhando ao diagnóstico interno, onde se analisa forças e fraquezas da organização criando condições para formular estratégias segundo o ambiente em que ela atua. O referido diagnóstico é chamado de “*SWOT*”, que se origina do idioma inglês, representando as palavras Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

Nas próximas etapas há a formulação de estratégias e sua implantação por meio de ações determinadas, definição de objetivos, planos operacionais e análise dos públicos de interesse ou *stakeholders* com respeito à missão da organização.

Por fim, para aprovação do plano estratégico, é necessário haja a participação de todos os envolvidos abrangendo todas as áreas de tomadas de decisão, bem como rever o que foi implementado para então, traçar os novos rumos, mantendo as estratégias de sucesso e reavaliando aquelas que não tiveram êxito.



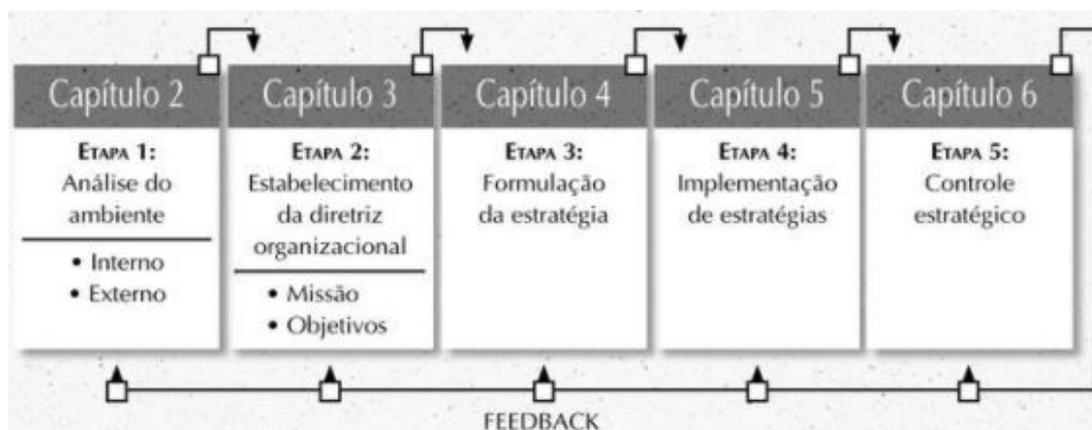
Quadro 02: Etapas do Planejamento Estratégico

Fonte: Chiavenato, Sapiro (2003, p. 45)

Em outras palavras, todas essas etapas do processo de planejamento estratégico se resumem em cinco fases mostradas no Quadro 03 e incluem: análise do ambiente; estabelecimento da diretriz organizacional; formulação da estratégia; implementação da



estratégia; e controle estratégico.



Quadro 03: O Processo da Administração Estratégica

Fonte: Certo, Peter (2005, p. 8)

Análise SWOT como Ferramenta de Gestão Estratégica

Existem diversas ferramentas para realizar a análise de ambientes para o planejamento estratégico. A principal delas e a mais utilizada é a análise *SWOT*. Esta ferramenta estratégica permite fazer uma análise do ambiente interno e externo da organização através dos pontos fortes (forças), pontos fracos (fraquezas), oportunidades e ameaças.

Até então, não foi possível identificar a real origem da Análise SWOT e de seus criadores. Mas, Tavares (2010) cita que por volta do ano de 1950, para identificar a situação das empresas, houve a necessidade da elaboração de estratégias e do cruzamento de pontos externos e internos das organizações e que por volta do ano de 1960, a técnica da análise SWOT já era formulada em empresas de grande porte.

Já Medeiros (et al., 2010, p. 03) cita que alguns pesquisadores, tais como Marion Doshier, Otis Benepe e outros, criaram o método SOFT para fazer o cruzamento dos pontos fortes e fracos das empresas. Esse método dizia que bom no presente é satisfatório, bom no futuro é oportunidade, o que é mal no presente é falha e o que é mal no futuro é ameaça. Os autores Chiavenato e Sapiro (2003) mencionam que a análise SWOT foi abordada em uma conferência de política de negócios realizada pelo pesquisador Kenneth Andrews. E que apenas em 1982 o método foi publicado, com a finalidade de cumprir a missão, visão e objetivos de uma empresa.

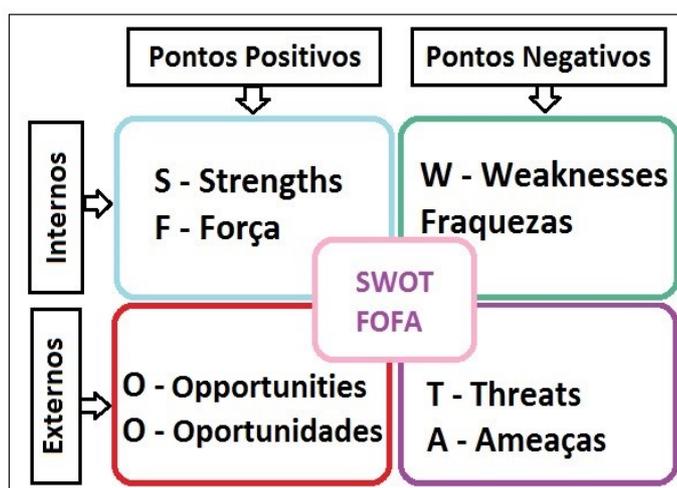
A análise SWOT permite analisar uma empresa sob diferentes perspectivas, de forma simples e objetiva e pode ser empregada como uma ferramenta de autoconhecimento



(no caso de micro e pequenas empresas, permite ao gestor aprofundar o conhecimento a respeito de seu negócio), análise contextual e mapa para a definição de ações estratégicas.

Através desta ferramenta é possível estabelecer estratégias empresariais e quais são os fatores críticos de sucesso, para, então, criar ações para reduzir ou eliminar fatores que afetam o desempenho de uma empresa e, assim estabelecer a direção a ser seguida para que se possa cumprir sua missão (Fischmann e Almeida, 2011).

Segundo Bastos (2014), a palavra Planejamento é de extrema importância no andamento de um negócio e é exatamente isso que a análise *SWOT* aborda. O termo **SWOT** é uma abreviação das palavras *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats* que significam: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, respectivamente. No Brasil, é comum a utilização da sigla FOFA.



Quadro 04: Análise SWOT
Fonte: Elaborado pelos autores

A principal finalidade da análise de ambientes através da ferramenta SWOT é identificar os caminhos que a organização deverá seguir e quais os passos necessários para que ela atinja seus objetivos estratégicos. Logo, segundo Matos, Matos e Almeida (2007), o resultado da análise ambiental é a definição das metas e dos objetivos estratégicos para a corporação. E, de acordo com Tavares (2010), é através desta análise que os gestores podem identificar os pontos afetam no desempenho das organizações, sejam aqueles que auxiliam no desenvolvimento e aqueles que prejudicam as atividades a serem exercidas.

A Análise SWOT, segundo Bastos (2014) é uma ferramenta estrutural da administração, aplicada para aprimorar o planejamento das empresas com uma análise dos ambientes internos e externos e estabelecendo estratégias de negócios com o intuito de melhoria do desempenho da empresa, bem como identificar os pontos fortes e fracos, ameaças



e oportunidades nas quais a organização está sujeita. Esta técnica reúne todos esses dados em uma matriz para assim visualizar as características que fazem parte da sigla. Através desta ferramenta é possível fundamentar o planejamento de médio e longo prazo da organização auxiliando a empresa, principalmente, na tomada de decisão. Tem como objetivo, maximizar as oportunidades do ambiente através dos pontos fortes e minimizar as ameaças e pontos fracos.

A análise SWOT – avaliação dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades externas e ameaças de uma empresa – é uma ferramenta útil para gerar uma lista de fatores para consideração estratégica. Pontos fortes e pontos fracos estão relacionados a fatores internos. Eles podem incluir habilidades, *expertise* ou *know-how* tecnológico, recursos organizacionais, competências competitivas e vantagens ou desvantagens de posicionamento definidas por variáveis como participação de mercado, reconhecimento de marca, ou competência de distribuição, alianças e outros modelos de parceria (KLUYVER e PEARCE II, 2007, p 88).

Assim sendo, de acordo com Matos (2007) os fatores internos as organizações referem-se as forças representadas pelos recursos e habilidades que as empresas dispõem para minimizar as ameaças e aumentar as oportunidades; e as fraquezas representadas por tudo que impede e afeta a capacidade de desempenho da organização. Já os fatores externos referem-se as oportunidades que são as tendências positivas do ambiente macroeconômico para a sobrevivência da organização; e as ameaças que são as tendências negativas do ambiente macroeconômico que impedem o desenvolvimento da empresa levando a insolvência.

Análise ambiental – interna e externa

Todo e qualquer fator que influencie positiva ou negativamente o desempenho de uma organização conceitua-se como ambiente. Desta forma, é muito relevante que seja feita a análise ambiental na qual a empresa está inserida (COSTA, 2007).

A análise ambiental corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, às relações entre eles ao longo do tempo e seus efeitos ou potenciais afeitos sobre a empresa, sendo baseada nas percepções das áreas em que as decisões estratégicas da empresa deverão ser tomadas (OLIVEIRA, 2004, p.93).

Os fatores internos estão diretamente ligados a organização e apresentam quais as suas deficiências e qualidades, ou seja, os pontos fortes e os pontos fracos e, os fatores externos auxiliam na interação com a empresa e o ambiente apresentando suas oportunidades e ameaças. Deste modo, é necessário aproveitar as oportunidades e se defender das ameaças. (MEDEIROS, et al, 2010).



De acordo com Bastos (2014) a análise SWOT divide-se em dois ambientes: o interno que se refere as forças e fraquezas da empresa e, o externo que se refere as questões nas quais a empresa não tem o controle, tais como oportunidades e ameaças.

Ambiente Interno

A análise interna do ambiente, conforme cita Aaker (2001), permite entender detalhadamente os aspectos estratégicos considerados relevantes para a organização e relaciona-se com os fatores críticos de sucesso da empresa. Oliveira (2004) complementa que essa análise indica as variáveis controláveis pela organização realizada a partir dos pontos fortes e pontos fracos da mesma.

Bastos (2014) define pontos fortes (forças) como vantagens competitivas que a empresa possui em relação a concorrência e os pontos fracos (fraquezas) como todos os fatores que interferem ou prejudicam o desenvolvimento do negócio e que precisam ser verificados de maneira isolada de forma a minimizar seus efeitos ou tentar transformá-los em forças relevantes para o negócio.

A análise interna do ambiente tem o objetivo de fazer o levantamento de dados que tragam informações relevantes da empresa, como os fatores fortes que representam o auge da organização e também os fatores prejudiciais, deixando a organização em posição vantajosa ou não. Os pontos fortes auxiliam a organização no cumprimento de seus objetivos e os pontos fracos são pontos que devem ser melhorados e adaptados de forma que a empresa consiga atingir seus propósitos e evitar maiores falhas na organização (TAVARES, 2010).

Para Oliveira (2004), os pontos fracos são variáveis internas que provocam uma situação prejudicial para a empresa, mas que podem ser controlados.

Oliveira (2004) cita alguns fatores que podem influenciar a organização e devem ser levados em consideração ao fazer a análise ambiental interna. Tais como:

- Marketing: através de publicidade e propagandas, promoções, estudo de mercado;
- Finanças: através do balanço do cenário financeiro da empresa, controle de despesas e de resultados obtidos;
- Produção/serviços: fator que considera a qualidade dos serviços, relação de matérias-primas necessárias para o desenvolvimento das atividades da empresa, bem como a relação de custos.
- Recursos humanos: através da seleção e contratação de funcionários, treinamento e desenvolvimento de pessoal e análise do clima organizacional da empresa.



Assim, é importante que as forças de uma organização sejam analisadas de forma precisa, sempre buscando maximizá-las, visto que são como vantagens diante da concorrência. Da mesma forma, é preciso haver um claro entendimento das fraquezas e trabalhar para que os aspectos negativos sejam melhorados e minimizados, deixando de afetar o desempenho da empresa.

Ambiente Externo

A análise externa envolve fatores exteriores a uma organização, ou seja, são variáveis incontrolláveis e que afetam a organização como um todo. Em um macroambiente, segundo Kotler (2000), os aspectos econômicos, demográficos, tecnológicos, políticos/legais e socioculturais devem ser levados em consideração, enquanto que em um microambiente os clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores são os aspectos que devem ser analisados.

Oliveira (2004) acrescenta que alguns fatores como tecnologia, recursos necessários, governo (leis, impostos), comunidade (clientes, mão de obra), concorrentes e fornecedores devem ser analisados para identificar as oportunidades e ameaças de forma a maximizar os resultados.

Através da análise macro e micro que, segundo Aaker (2001), é possível identificar as oportunidades e ameaças. Uma organização que percebe rapidamente as mudanças no ambiente consegue responder de forma mais eficaz e aproveitar melhor as oportunidades minimizando as ameaças.

Oliveira (2004) ressalva que o ambiente é demasiadamente dinâmico e não estável, pois há muitos aspectos e mudanças constantes influenciando o mercado. Diante deste cenário, as empresas devem saber aproveitar as oportunidades e adaptar-se ou amenizar as ameaças. Assim, Costa (2007) cita que, os fatores externos não são estáveis pois a empresa pode andar por diferentes caminhos e mudar a sua situação a qualquer momento, e desta forma, oportunidades podem se transformar em ameaças e vice e versa. Tornando-se de grande importância saber interagir e conhecer o ambiente em que a empresa está inserida.

De acordo com Tavares (2010), as oportunidades são tendências atuais ou ações que, se souber aproveitá-las influenciam de forma positiva para atingir os propósitos da empresa. Já as ameaças são tendências que devem ser trabalhadas para que sejam eliminadas e minimizem as perdas e para que não prejudiquem o andamento das atividades.

Bastos (2014) define as ameaças como forças externas que influenciam negativamente a empresa e que precisam ser tratadas com muita cautela para que não



prejudiquem também diretamente os resultados. E as oportunidades são forças externas que influenciam positivamente a empresa e que podem surgir por intermédio de mudanças na economia, como por exemplo, mudanças na política econômica do governo, alterações em algum tributo, investimentos externos, ampliação do crédito ao consumidor.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a elaboração deste artigo foram realizadas pesquisas qualitativas, bibliográficas, em livros, sites, trabalhos acadêmicos, artigos e revistas pertinentes ao assunto, utilizando-se como base abordagens de vários autores e um estudo de caso através de uma pesquisa de campo com debates e discussões com o gestor da microempresa OuriÓticas do município de Ourinhos – SP, de modo que esta pesquisa possa ser utilizada para interferir e melhorar a realidade da empresa objeto de estudo.

Segundo Quadros (2009) o estudo de caso é baseado na experiência profissional e acadêmica a fim de aplicar minuciosamente a teoria sobre a realidade pesquisada, através da percepção do pesquisador e da sua capacidade de analisar possibilitando assim, a interpretação de questões importantes de forma correta e que são referentes ao objeto de estudo.

Unidade de análise

A pesquisa foi realizada em uma microempresa, localizada na cidade de Ourinhos/SP que atua no comércio varejista de artigos de óptica há 13 anos, na qual foi entregue um questionário com diversas perguntas abertas (autopreenchíveis) para o gestor da empresa e foi realizado o debate com o intuito de coletar os dados para a realização da análise SWOT.

Os dados coletados têm a finalidade de realizar uma análise ambiental através da matriz SWOT, identificando fatores internos organizacionais e fatores externos do mercado em que a empresa atua, para que se possa ponderar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças. Através desse estudo, a empresa pode criar ações estratégicas para que elimine os pontos que afetam o seu desempenho e possa cumprir seus propósitos.

A análise dos dados foi realizada de forma qualitativa, ou seja, não estatística e baseada na elaboração dos elementos coletados, de modo a interpretá-los auxiliando assim no processo da análise SWOT.



Roteiro da entrevista com o Gestor da microempresa OuriÓticas

Apresentação do Gestor:

- Nome
- Cargo
- Tempo na empresa

Apresentação e histórico da Empresa:

- Nome/Razão Social
- Ramo de Atuação
- Tempo de mercado
- Localização

Questionário realizado durante o debate com o proprietário:

- A missão, visão e os valores de sua empresa estão definidos?
- Quais são as principais atividades da OuriÓticas?
- Qual é a imagem que a empresa passa para seus colaboradores e clientes?
- Em sua opinião, porque um cliente compra na OuriÓticas?
- Quais são as oportunidades e ameaças que vocês enxergam no mercado?
- Quais são os diferenciais da OuriÓticas em relação a concorrência?
- Qual é o público-alvo da OuriÓticas?
- Quais são os pontos fortes da empresa e quais são os pontos que poderiam ser melhorados?
- Quantos funcionários trabalham na OuriÓticas?
- De que forma são realizados os treinamentos com os colaboradores e com que frequência?
- Qual a importância dos funcionários para o sucesso da empresa?
- Quais são os principais fornecedores da OuriÓticas e como é a relação comercial com os eles?
- Existem vantagens competitivas com fornecedores em relação aos seus concorrentes? Quais?
- A empresa possui marca própria? Se sim, quais as vantagens?
- Quais são os canais de comunicação externos utilizados? Se houver, qual possui o melhor retorno?
- Em relação à localização das lojas, quais são os principais diferenciais da empresa?
- Quem são os principais concorrentes da OuriÓticas?
- A empresa visualiza a entrada de novos concorrentes no mercado?
- Qual a visão em relação ao mercado de consumo?
- Como você enxerga a OuriÓticas a longo prazo?



ESTUDO DE CASO: OURIÓTICAS

A partir da entrevista foi possível conhecer um breve histórico do proprietário e da empresa, bem como suas principais atividades.

A empresa André Braz Alves ME - OuriÓticas foi fundada em 27 de janeiro de 2003 e sua principal atividade econômica é o comércio varejista de artigos de óptica. A organização está localizada no centro na Rua Maranhão, número 25 na cidade de Ourinhos/SP. Após doze anos no mercado, a empresa fundou sua primeira filial em outro ponto da cidade. Antes, a OuriÓticas tinha outro nome fantasia, era intitulada de Ótica Pontual, mas após a instalação da filial denominou-se OuriÓticas, a empresa cresceu de um laboratório próprio executando as montagens dos óculos de grau, dando praticidade e fornecendo um serviço personalizado com agilidade na entrega a seus clientes. A empresa é composta por quatro funcionários e atende público de todas as idades.

O proprietário da empresa o senhor André Braz Alves fundou a OuriÓticas no ano de 2003 após decidir montar o seu próprio negócio, pois possuía experiência de mais de 15 anos no ramo atuando como técnico de montagem e posteriormente passou a atuar na área comercial. André, com o passar dos anos foi se aperfeiçoando com diversos cursos e palestras oferecidas pelos fornecedores parceiros, agregando conhecimento para enfrentar o mercado em que atua.

A OuriÓticas projeta-se no mercado em crescimento constante e sempre à procura de melhorias na sua performance, bem como buscando inovação e priorizando a qualidade dos produtos, sempre com foco no cliente para atender suas necessidades e satisfação. (André Braz Alves)

Segundo o proprietário da OuriÓticas, a empresa, desde sua criação, tem como visão tornar-se líder em seu segmento, priorizando o atendimento e serviços de alta qualidade e precisão, buscando sempre um aprimoramento contínuo de novas técnicas e no desenvolvimento do potencial humano. E tem como missão oferecer um serviço inovador, de qualidade e excelência em atendimento, proporcionando aos clientes e colaboradores uma satisfação plena e melhor qualidade de vida através de uma visão saudável.

De acordo com André, a OuriÓticas é uma empresa comprometida com o bem-estar social que acredita num progresso mútuo, pois, trabalha com ética, transparência, integridade, inovação, respeito e amor ao próximo, à sociedade e ao meio ambiente.

A ética corporativa está também refletida nos comportamentos, nossas práticas, crenças e valores. Na OuriÓticas, as pessoas estão em primeiro lugar, visando a construção de equipes de alto desempenho, cujos talentos individuais só fazem sentido se forem capazes de formar times vencedores. (André Braz Alves)



Principais Produtos e Serviços

O fundador da empresa citou que o mercado de atuação da OuriÓticas está voltado para o comércio varejista de artigos ópticos e dispõe de produtos da mais alta qualidade e serviços desenvolvidos para atender às necessidades específicas dos mais diversos perfis de clientes. A OuriÓticas trabalha em parceria com alguns fornecedores e possui ótimas negociações com eles e tratando-se de lentes oftálmicas um dos principais fornecedores da OuriÓticas é a *Zeiss* trazendo inúmeros benefícios para o estabelecimento e para os clientes através do bom relacionamento entre empresa e fornecedores. No caso de lentes a compra é feita através do laboratório, pois não há estoque do produto na loja, pelo fato da variação de grau de pessoa a pessoa. Já as armações e óculos de sol, as aquisições são feitas de acordo com as tendências atuais, onde há a visita de representantes comerciais periodicamente. A empresa tem como objetivo principal atender a necessidade do cliente, obtendo satisfação e a qualidade de produtos e oferecer atendimento diferenciado aos clientes, portanto busca trabalhar com um mix de produtos (armações de grau e de sol), para todos os públicos.

Aplicação da análise SWOT na Empresa OuriÓticas de Ourinhos SP

Com base no questionário e nas discussões realizadas juntamente com o gestor da empresa OuriÓticas, foi possível unir todos os dados resultando nas informações aplicadas nos quadrantes para a realização da análise SWOT conforme o quadro 05. Após a identificação de todos os pontos internos e externos, foi realizada juntamente com o proprietário da empresa uma análise sobre a influência de todos esses fatores no desempenho da empresa.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Forças

De acordo com os dados coletados através da entrevista com o proprietário da empresa OuriÓticas, os principais pontos fortes da empresa são:

Atendimento personalizado: para a OuriÓticas, o atendimento personalizado é o principal ponto forte e torna-se uma vantagem competitiva perante a concorrência, pois está muito além do ato de realizar uma venda, sendo que é através dele que os vendedores encantam os clientes, com um tratamento diferenciado buscando o acolhimento e primeiramente entender as suas necessidades e não apenas satisfazê-las.



O cliente retorna à loja, pois criamos um vínculo com eles, um relacionamento, aqui nós conquistamos a confiança do cliente, pois temos o conhecimento do que estamos falando, afinal trata-se da saúde dele e ele é valorizado mesmo após a compra ter sido realizada. Procuramos antes de tudo entender o problema do cliente, além de agregarmos valor ao produto. (André Braz Alves)

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none">- Atendimento personalizado.- Credibilidade.- Mix de produtos.- Relacionamento e negociação com fornecedores.- Localização.- Laboratório próprio especializado.- Capacitação Profissional.- Marca Própria.- Pós venda.	<ul style="list-style-type: none">- Marca sem tradição.- Ausência de comunicação externa.- Dificuldade de abrir nova loja no centro da cidade.- Ausência de loja virtual.- Equipe reduzida por falta de mão de obra qualificada.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none">- Aumento do número de pessoas que necessitam usar óculos.- Maior acesso as tendências de moda.- Convênios.- Patrocínio de propagandas por fornecedores.- Necessidade de uso de proteção UV.	<ul style="list-style-type: none">- Fortes concorrências no mercado- Aumento da concorrência informal.- Falta de mão de obra qualificada.- Aumento de vendas pela internet.- Mudanças na política econômica que afeta as empresas como o aumento de juros.

Quadro 05: Análise SWOT da microempresa OuriÓticas
Fonte: Elaborado pelos autores

Credibilidade: é de extrema importância a relação de confiança entre a empresa e o consumidor, pois se trata de produtos relacionados à saúde. Sendo assim, o conhecimento está ligado a este fator. Se a equipe de vendas souber entender a necessidade do consumidor e repassar todo o conhecimento a respeito do problema abordado, certamente que o consumidor se sentirá seguro e a empresa conquistará a sua confiança.

Mix de produtos: para o gestor da empresa OuriÓticas, o mix de produtos é bem variado, ou seja, a ótica oferece uma ampla gama de produtos e serviços atendendo a todos os públicos, com muitas opções de linhas de produto, modelos, cores e tamanhos, e mantendo sempre atualizado de acordo com as tendências e demandas.

Relacionamento/negociação com fornecedores: segundo o proprietário da empresa, a relação e negociação com seus fornecedores são excelentes e propiciam ótimas possibilidades de negociação gerando também um diferencial competitivo, pois permite conseguir melhores descontos e prazos de pagamento, além de recursos para promoções internas, conseguindo margens superiores às dos concorrentes.



Localização: a localização dos pontos de vendas da OuriÓticas é uma importante força, pois a empresa preocupa-se em escolher locais com grande fluxo de pessoas. A primeira loja localiza-se ao lado de postos de saúde em que há o atendimento de médicos oftalmologistas constantemente, logo, os pacientes saem com as receitas direcionados para a OuriÓticas e a segunda loja localiza-se em uma das principais avenidas da cidade com um público diferenciado e ao lado de um consultório oftalmológico.

Laboratório Próprio especializado: um importante diferencial perante aos concorrentes é possuir um laboratório próprio, proporcionado maior agilidade na entrega dos óculos além do contato direto com o técnico óptico, com colaboradores treinados e capacitados para reconhecer e atender todas as necessidades dos clientes.

Capacitação Profissional: para a OuriÓticas, as pessoas são a parte mais importante de uma empresa, pois são elas que vão representar a empresa para os clientes. Portanto, é de extrema importância que todos os colaboradores sejam treinados periodicamente e possuam todo o conhecimento necessário para atender a necessidade do consumidor. O treinamento é realizado pelo próprio fundador da empresa que possui todo o conhecimento técnico através de cursos e experiências, tornando-se uma grande força e um diferencial, além de reduzir os custos por não haver a necessidade de terceirização.

Marca própria: fator considerado pelo fundador da empresa um excelente diferencial, pois os benefícios de possuir uma marca própria são os custos baixos para a confecção além de conseguir preços de vendas menores que o da concorrência aumentando significativamente as margens de lucro, além da ótima qualidade dos produtos e a exclusividade. E, o cliente poderá investir em lentes melhores para seus óculos.

Pós venda: segundo o proprietário da empresa, utiliza-se um sistema de relacionamento com os clientes através do serviço pós-venda, sempre acompanhando os serviços prestados e oferecendo assistência e manutenção dos produtos adquiridos. Este sistema é muito importante também para a fidelização dos mesmos e para realizar novas vendas.

Fraquezas

De acordo com os dados coletados através da entrevista com o proprietário da empresa OuriÓticas, os principais pontos fracos da empresa são:

Marca sem tradição: um dos principais pontos fracos observados pelo gestor da empresa em estudo foi a falta de tradição da marca OuriÓticas, visto que a empresa atua



no mercado há 13 anos sendo bem conhecida pelos fornecedores, porém possui a marca própria há menos de 2 anos, sendo pouco conhecida pelos consumidores. “Os consumidores sempre perguntam se a loja é nova e isso impacta bastante. Uma marca de tradição atrai mais os consumidores e gera mais confiança”. (André Braz)

Ausência de comunicação externa: um dos pontos fracos que causa grande impacto para a empresa é a falta de propagandas e campanhas de marketing, como a divulgação em televisão, rádios e panfletos, por exemplo, realizando apenas em ocasiões especiais, limitando a divulgação da marca e reconhecimento pelo público. No entanto, segundo o proprietário da OuriÓticas, os seus principais concorrentes realizam divulgação em mídias de massa, sendo necessário a empresa se adequar a esse cenário para a aproximação dos consumidores.

Dificuldade de abrir nova loja no centro da cidade: para a OuriÓticas, por não possuir uma marca forte no mercado e não investir em divulgação, foi apontado pelo gestor que a empresa tem dificuldade de abrir outra loja no centro da cidade onde o fluxo de pessoas é mais intenso, havendo dessa forma, dificuldade de negociação de pontos comerciais.

Ausência de loja virtual: o gestor também apontou como um ponto fraco da empresa a ausência de uma loja virtual, visto que atualmente é crescente o número de vendas e-commerce e que o site da empresa está desatualizado e não possui nenhum canal de venda pela internet.

Equipe reduzida: outro ponto fraco apontado pelo gestor foi a equipe reduzida por falta de mão de obra qualificada. Atualmente é comum a carência de técnicos e pessoas treinadas e qualificadas para o mercado ótico, tornando-se uma dificuldade para as empresas organizarem seus setores. Como a OuriÓticas apresenta uma estrutura enxuta e possui inúmeras atividades operacionais, o tempo torna-se escasso para a administração correta do negócio, sendo necessário a busca de profissionais qualificados no ramo óptico.

Oportunidades

De acordo com os dados coletados através da entrevista com o proprietário da empresa OuriÓticas, as principais oportunidades do mercado em que a empresa atua são:

Aumento do número de pessoas que necessitam usar óculos: conforme aponta o proprietário da empresa, o aumento do número de pessoas que necessitam do uso de óculos é muito significativo bem como o avanço no poder de consumo de boa parte da população,



tornando-se mais fácil identificar a necessidade do uso dos óculos e uma oportunidade a ser explorada, ampliando dessa forma, a demanda pelos produtos oferecidos pela OuriÓticas.

Maior acesso as tendências de moda: segundo o gestor, atualmente está facilitado o acesso as tendências de moda permitindo que a empresa participe de eventos e feiras ópticas como a Expo Abióptica, a maior feira da América Latina, realizada em São Paulo, para aprimorar ainda mais o mix de produtos.

Convênios: o gestor da OuriÓticas apontou com uma ótima oportunidade a criação de convênios com outras organizações como forma de aumentar a captação de clientes. A realização de parcerias com grandes empresas e sindicatos, com escolas e também com consultórios oftalmológicos através de indicações e descontos é uma ferramenta que pode trazer muito retorno, lucratividade e fidelização de clientes para a empresa.

Patrocínio de propaganda por fornecedores: para o proprietário da OuriÓticas é muito importante que haja uma boa relação com os fornecedores, pois este fato pode colaborar com a empresa através do fechamento de parcerias com eles e realização de campanhas em conjunto, tornando-se um meio de propagandas sem grandes custos e que pode ser explorado com muito mais frequência.

Necessidade de uso de proteção UV: outra oportunidade observada pelo proprietário da OuriÓticas é a conscientização e necessidade da população para o uso de óculos com proteção UV. A conscientização em relação aos malefícios da radiação solar tende a aumentar consideravelmente a demanda por óculos solares com esse tipo de proteção, com lentes de qualidade.

Ameaças

De acordo com os dados coletados através da entrevista com o proprietário da empresa OuriÓticas, as principais ameaças do mercado em que a empresa atua são:

Fortes concorrências no mercado: o proprietário da empresa identificou que seus principais concorrentes no mercado são uma forte ameaça, pois possuem muito tempo de mercado e são grandes franquias reconhecidas no mercado e com nome mais fixado na mente do consumidor. Porém, a maioria das empresas ficam defasadas diante do segmento em que atuam pelo tempo de mercado e acabam deixando de buscar novos fornecedores, novas tecnologias e de visitar feiras buscando novas tendências, tornando isso uma oportunidade. Isso se evidencia pelo fato de que muitos clientes acabam procurando outras óticas pois



sentem a acomodação da equipe de vendas no que se refere a agregação de valor aos produtos, a atendimento, falta de mix de produtos, entre outros.

Aumento dos concorrentes indiretos: outro fator apontado como uma ameaça pelo proprietário da empresa é o aumento dos concorrentes indiretos, ou seja, entrada de novos concorrentes que não são do ramo ótico como lojas de roupas vendendo óculos de sol como acessório, e lojas de artigos da China vendendo óculos de grau e de sol. Atualmente inúmeras lojas já trabalham com algumas grifes iguais as que as óticas oferecem, porém com custo baixo, não originais e sem garantia.

Falta de mão de obra qualificada: por se tratar de um serviço que exige um determinado grau de especialização e necessidade de conhecimento técnico, a falta de mão de obra qualificada disponível no mercado foi considerada também como uma ameaça. Atualmente a dificuldade de contratar colaboradores qualificados é grande, sendo necessário investir cada vez em treinamentos.

Aumento de vendas pela internet: de acordo com o fundador da empresa o aumento de vendas pela internet é considerado como ameaça, principalmente de óculos solares, pela facilidade e conveniência.

E, por fim, as mudanças na política econômica são consideradas uma ameaça, pois afeta diretamente as empresas como, por exemplo, o aumento dos juros alterando principalmente os preços dos produtos.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir dos resultados obtidos e através de uma análise dos fatores principais que afetam o desempenho da OuriÓticas, foram formuladas algumas estratégias consideradas importantes para a alavancagem da empresa.

No quadro 06 estão as estratégias propostas para o aproveitamento de capacidades da OuriÓticas através do cruzamento das forças e oportunidades.

Oportunidades	Forças	Estratégias
Propaganda patrocinada por fornecedores.	Relacionament o / negociação com fornecedores.	Negociar propagandas/campanhas em conjunto com fornecedores, com o pagamento da mídia em troca mercadorias para a OuriÓticas como gratificação, aproveitando os recursos de marketing que os grandes fornecedores possuem.



Aumento do número de pessoas que necessitam usar óculos.	Capacitação profissional; Atendimento personalizado.	Realizar campanhas em conjunto com escolas, grupos de idosos e grandes empresas oferecendo descontos na consulta com o oftalmologista, através de convênios com os médicos, para que haja a identificação da necessidade do uso de óculos de grau. Nesta ação, poderia haver também a venda de óculos de sol ou a indicação para que esses futuros clientes visitem uma das lojas da OuriÓticas.
Maior acesso as tendências de moda.	Mix de produtos; Marca própria.	Participar periodicamente de eventos e feiras ópticas para manter o <i>mix</i> de produtos sempre atualizados com as tendências atuais e de acordo com as necessidades dos clientes. Além disso, o cliente poderá escolher o modelo de óculos tendência para a confecção da marca OuriÓticas. Realizar cursos relacionados ao setor óptico para aprimorar vendas e agregar valor ao produto.
Convênios.	Atendimento personalizado;	Negociar convênios com grandes empresas, escolas, sindicatos, associações e consultórios oftalmológicos para aumentar a captação de novos clientes e fidelizá-los através do principal diferencial da OuriÓticas, o atendimento personalizado transmitindo segurança e confiança. Através desses convênios os clientes teriam melhores descontos e formas de pagamento.
Necessidade de uso de proteção UV.	Pós venda; Mix de produtos; Credibilidade.	Promover campanhas de conscientização sobre a importância do uso de óculos com proteção UV, em empresas e sindicatos. E através da credibilidade da OuriÓticas e do conhecimento da equipe de vendas conquistar a confiança do consumidor. Outra estratégia seria a de levar nos locais de campanha uma mini-ótica para a demonstração do <i>mix</i> de produtos da empresa. Através da pós-venda também é possível convencer o cliente da importância do uso de óculos com proteção e realizar novas vendas.

Quadro 06: Cruzamento das oportunidades e forças da OuriÓticas

Fonte: Elaborado pela autora

No quadro 07 estão as estratégias propostas para minimizar as limitações da empresa OuriÓticas através do cruzamento das fraquezas e oportunidades.

Oportunidades	Fraquezas	Estratégias
Propaganda patrocinada por fornecedores.	Marca sem tradição; Ausência de comunicação externa.	Negociar com propagandas conjuntas com grandes e conhecidos fornecedores poderá reforçar o nome da OuriÓticas no mercado e servir de alavancagem para que a marca seja reconhecida.
Aumento do número de pessoas que necessitam usar óculos.	Ausência de loja virtual; Ausência de comunicação externa.	Criar um site da empresa OuriÓticas com a descrição de todos os produtos e serviços oferecidos, através de fotos cores, design e tamanhos de armações, com opções para a compra pela internet, visto que o número de pessoas que usam óculos está aumentando consideravelmente. Negociar com fornecedores meios de comunicação externa como rádio, televisão, panfletos e campanhas de marketing.



Convênios	Marca sem tradição.	Negociação de convênios com grandes empresas, sindicatos, escolas, associações e consultórios oftalmológicos poderá trazer novos clientes e tornar a marca conhecida entre todos os colaboradores e membros dessas instituições.
-----------	---------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quadro 07: Cruzamento das oportunidades e fraquezas da OuriÓticas
Fonte: Elaborado pela autora

E, por fim no quadro 08, estão as estratégias propostas para converter as desvantagens da empresa, através das fraquezas e ameaças.

Ameaças	Fraquezas	Estratégias
Aumento de vendas pela internet.	Ausência de loja virtual.	Criação de um novo site institucional com loja virtual.
Falta de mão de obra qualificada	Equipe reduzida por falta de mão de obra qualificada.	Capacitar internamente os próprios funcionários e criar equipes polivalentes, habilitando-os para outras funções.
Aumento da concorrência informal	Ausência de comunicação externa	Reforçar a marca OuriÓticas através de campanhas de marketing e promoções, panfletos, outdoors, de forma a torná-la conhecida por todos consumidores.

Quadro 08: Cruzamento das ameaças e fraquezas da OuriÓticas
Fonte: Elaborado pela autora

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de planejamento estratégico é uma ferramenta de extrema relevância para alcançar o sucesso das empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte. Porém, para a sua elaboração com eficiência, é necessário ter a visão da organização como um todo, para que os objetivos almejados sejam alcançados. O plano estratégico exige a integração de todos os setores, requer liderança, visão de futuro, para que se possa conduzir a organização da melhor forma possível.

Grande parte das micro e pequenas empresas não investem em planejamento a longo prazo e agem muitas vezes de forma despreparada, seja por falta de conhecimento do mercado, por falta de recursos ou por possuírem processos informais e/ou incompletos, dentre outros fatores. Assim, o planejamento estratégico torna-se uma valiosa ferramenta para o processo de tomada decisão e para a sua manutenção em um mercado altamente competitivo.

Para a sua elaboração, torna-se necessário realizar o diagnóstico estratégico, verificando aspectos externos e internos da empresa. Neste cenário, a análise SWOT torna-se uma importante ferramenta de planejamento estratégico em qualquer empresa, através da



análise dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, fazendo com que a empresa perceba a sua real situação e no que será necessário focar para manter-se no mercado.

Este trabalho teve como objetivo a elaboração da análise SWOT em uma microempresa do comércio varejista de artigos de óptica localizada no município de Ourinhos. O trabalho foi de grande importância não apenas para que o empreendedor da organização em estudo inserisse o planejamento estratégico e a análise SWOT como ferramentas de gestão, mas podendo servir de apoio para outros gestores que venham a ler este artigo.

Ao sugerir o uso da análise SWOT a empresa OuriÓticas, foi possível oferecer um novo rumo de trabalho para a empresa. Segundo o gestor da empresa estudada, a ferramenta é muito acessível, e foi possível perceber a sua importância, pois a sua aplicação demanda pouca complexidade, além de propor uma reflexão no modo de gestão. Através dessa análise, o gestor poderá estabelecer estratégias para sua manutenção no mercado, fazendo o levantamento dos pontos fortes, aproveitando as oportunidades, minimizando os pontos fracos ou trabalhando para que se tornem forças e afastando as ameaças ou adaptando-as a realidade empresarial como pontos de melhorias. Dessa forma, faz com que seja analisada a situação atual e tenham objetivos e metas para alcançar o desenvolvimento e manutenção do negócio no mercado.

No entanto, é necessário ressaltar que a análise das forças e fraquezas não segue uma sequência e deve ser sempre adequada as situações, uma vez que a empresa está sujeita a inúmeras mudanças, que podem seguir direções diferentes, ou seja, o que hoje se considera como uma força, amanhã pode se tornar uma fraqueza e vice-versa.

Assim, por meio do estudo realizado, pode-se concluir que, para elaborar planejamento estratégico com eficiência, faz-se necessário realizar um diagnóstico estratégico. Desta forma, é através da aplicação da análise SWOT que podemos enxergar a real realidade do ambiente em que a empresa está inserida, esta ferramenta é de muita relevância para identificar os fatores que impulsionam o crescimento empresarial e aqueles que prejudicam o desempenho das atividades empresariais.

Portanto, considera-se que o objetivo proposto neste trabalho foi alcançado, indicando que toda e qualquer empresa pode utilizar este tipo de análise, sendo que, cada organização deverá elaborar suas estratégias de acordo com suas necessidades, uma vez que o planejamento estratégico é variável de empresa para empresa, pois cada organização tem suas metas, visão, missão, tamanho e enfim, suas características próprias. Dessa forma, com o planejamento estratégico o empreendedor passa a se concentrar especialmente no negócio e



na necessidade de fazer investimentos para o crescimento da empresa, restando apenas monitorá-lo e controlá-lo sistematicamente para que as empresas não sejam levadas ao cotidiano caracterizado pela urgência e pela realização de atividades que não dão sentido à sua existência e que ainda ameacem a sua permanência em um mercado altamente competitivo.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Administração Estratégica de Mercado**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BASTOS, Marcelo. **Análise SWOT (Matriz) - Conceito e aplicação**. 2014. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em: 13 mar 2016.

CERTO, Samuel C., PETER, J. Paul, MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro, CESAR, Ana Maria Roux. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. - 2. ed. - São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 12ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FISCHMANN, Adalberto A e ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FRANQUIA EMPRESA. **As grandes dificuldades das pequenas empresas**. 2012. Disponível em: <<http://franquiaempresa.com/2010/06/as-grandes-dificuldades-das-pequenas-empresas.html>>. Acesso em 13 mar 2016.

KLUYVER, Cornelis A. de; PEARCE II, John A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2. Ed. São Paulo: Pearson, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; HAYES, Thomas; BLOOM, Paul. **Marketing de Serviços Profissionais: Estratégias Inovadoras para impulsionar sua Atividade, sua Imagem e seus Lucros**. 2. ed. Barueri: Manole, 2002. p. 145-148.

LONGENECKER, Justin G; MOORE, Carlos W; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas: Ênfase na Gerência Empresarial**. 1. Ed. São Paulo: Makron, 2007.

MATOS, José Gilmar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro De. **Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações**. Rio de Janeiro; E-papers, 2007.



Revista Hórus, v. 12, n. 1, p. 1-31, 2017.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Administração para empreendedores**. 2. Ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MEDEIROS, Ayron Wanderley de; et al. **Análise SWOT: a simplicidade como eficiência**. Disponível em: <<http://www.ccsa.ufrn.br/seminario2010/anais/artigos/gt8-07.pdf>>. Acesso em: 10 abr 2016.

MENDES, Jerônimo. **O que são vantagens competitivas?** 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-sao-vantagens-competitivas/53869/>>. Acesso em: 10 abr 2016.

MINTZBERG, Henry, LAMPEL, Joseph, QUINN, James Brian, GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

NETO, Adelino de Bortoli. **A virada dos pequenos**. Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. N. 100. Pág. 37, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTAL DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO MUNICIPAL. **Causa das falências das empresas no Brasil**. Disponível em: <<http://www.portaldodesenvolvimento.com.br/causas-das-falencias-das-pequenas-empresas-no-brasil/#sthash.8LBB1gQJ.dpuf>>. Acesso em: 10 abr 2016.

PORTER, M. E. Quanto menor a empresa mais importante a estratégia. **Qualidade total**. Mar., p. 12, 1995.

QUADROS, Marivete Bassetto de. **Monografias, dissertações & Cia: caminhos metodológicos e normativos**. 2. ed. Curitiba: Tecnodata Educacional, 2009.

RIBEIRO, Isabel. **Planejamento Estratégico aplicado às MPE**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/Planejamento-estrat%C3%A9gico-aplicado-%C3%A0s-MPEs>>. Acesso em: 22 abr 2016.

SALES, Rafaela. **Administração Estratégica - Conceito e etapas: Origem e conceito da Administração Estratégica**. 2014. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/07/administracao-estrategica-conceito-etapas.html>>. Acesso em: 13 mar 2016.

SEBRAE. **Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas**. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 28 maio 2016.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**, julho 2014. p. 106. Brasília/DF. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2016.



Revista Hórus, v. 12, n. 1, p. 1-31, 2017.

ARTIGO ORIGINAL

SEBRAE. **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil.** 2011. 30 f. Coleção Estudos e Pesquisas. Brasília/DF. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia _das_empresas_no_Brasil_2011.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf)> Acesso em: 15 abr. 2016.

SOUZA, Ademir. **A importância do planejamento estratégico para o sucesso de uma empresa.** 2015. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedoris mo/a-importancia-do-planejamento-estrategico-para-o-sucesso-de-uma-empresa/91040/>>. Acesso em: 13 mar 2016.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.