

# APLICAÇÃO DA MATRIZ SWOT: UM ESTUDO DE CASO EM UMA DELICATESSEN NO SERTÃO CENTRAL

Raiane da Silva Souza (UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO) Raianeonly18@gmail.com  
Marcelo S. do Amaral Filho (UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO) Marceloseverino296@outlook.com  
Eryka Fernanda Miranda Sobral (UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO) Eryka.sobral@upe.br  
Tiago Silveira Machado (UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO) Tiago.machado@upe.br  
Fagner José Coutinho de Melo (UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO) Fagner.melo@upe.br

## Resumo

A competitividade entre as empresas ainda continua em alta hoje em dia por isso é necessário que a empresa esteja preparada para o mercado em que está se inserindo, principalmente quando se trata de uma nova empresa em um ramo onde já tem vários concorrentes, de acordo com isso na pesquisa além de ressaltar a competitividade, foram abordados três tópicos importantes como estratégia e marketing, estratégia empresarial e análise SWOT e ao decorrer da pesquisa o estudo teve como objetivo aplicar análise SWOT em uma Delicatessen no município de Salgueiro, por meio de um questionário semiestruturado realizado com uma das pessoas da alta administração da empresa, onde foram levantados dados para identificar os pontos fortes e pontos fracos, oportunidades e ameaças que afetam a empresa e com isso identificar o posicionamento estratégico da empresa, comparar o teórico e o prático em relação a ferramenta usada e também oferecer um plano de ação baseado na ferramenta do ciclo PDCA que a empresa pode usar. Os resultados encontrados apontam que são pontos fortes da empresa: acesso a matéria prima, distribuição, administração, participação de mercado, vendas, qualidade de produto e serviços, relações de trabalho, localização e relações públicas e são pontos fracos propagandas, estrutura organizacional, previsões, instalação físicas/equipamento, controle estratégico, formulação de estratégia, sistema de informação computadorizados, recursos humanos, tecnologia, administração de estoques e tomadas de decisões. Para os pontos fracos foi proposto uma estrutura de plano de ação por meio do ciclo PDCA.

**Palavras-Chaves:** Análise estratégica; Análise SWOT; Ciclo PDCA.

## 1. Introdução

É importante que uma empresa tenha estratégias traçadas para se inserir no mercado e continue nele, ainda que a concorrência venha aumentando ao decorrer dos anos. Segundo Oliveira (2015), a estratégia empresarial está correlacionada aos recursos físicos, tecnológicos, financeiros e humanos, minimizando os problemas internos e maximizando as oportunidades no ambiente empresarial que não é controlável, e dependendo como ela é definida é o caminho, maneira, ação formulada e adequada para alcançar de maneira inovadora as metas, desafios, e objetivos estabelecidos, perante o posicionamento da empresa e seu ambiente, com os fatores controláveis (OLIVEIRA, 2015).

Uma boa estratégia empresarial possibilita alcançar a vantagem competitiva (PORTER, 1999). Segundo Fernandes et al. (2015), a competitividade entre as empresas nos últimos anos vem sendo considerada um fator importante, sendo necessárias ferramentas de análise de fatores internos e externos. Percebe-se que o mercado está cada vez mais competitivo e com isso a utilização de ferramentas relacionadas a estratégias empresariais vem a ser um modo de se ajustar ao que o mercado quer, entre essas ferramentas estão a BCM (Boston Consulting Group) que é citado por Keller (2000), onde ele diz que é uma estratégia de análise vertical de crescimento, onde as características descrevem sua elevação, bem como, o seu estado relativo horizontal de demanda com os concorrentes em seu determinado segmento, apresentando um certo grau de volume de vendas comparativo ao mercado; Ferramenta UEN (Unidade Estratégias de Negócios) apresenta certos objetivos a serem considerados, entre eles se apresenta como investimento sem a consideração ao lucro, vencer as resistências por se manter, em seguida, para que isso também ocorra é preciso colher resultado a curto prazo, a estratégia neste caso viria pela economia, redução de custos e educação no aproveitamento dos recursos e também a análise SWOT que será o foco dessa pesquisa.

A área de marketing na organização é um dos propulsores da estratégia empresarial, pois, envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Uma das mais sucintas e melhores definições de marketing é a de suprir necessidades gerando lucro de acordo com Kotler e Keller (2012), ou seja, se refere ao processo de suprir as necessidades e saber quem é o seu mercado-alvo, que Neves (2012) afirma que o mercado-alvo é umas das atividades de marketing composta por consumidores finais, industriais, governamentais, fornecedores, empregados, competidores e outros. Em virtude disso para se atingir de forma eficaz o mercado-alvo já citado pelo autor é necessário que haja todo um planejamento estratégico de acordo com qual dos compostos a empresa deseja atingir o mercado em que se encontra. Para Gilligan e Wilson (2003) apud Neves (2012, p. 25), “o planejamento estratégico de marketing está relacionado com a definição de objetivos de marketing para um período de três a cinco anos”.

Desta maneira este trabalho teve por objetivo aplicar a análise SWOT em uma delicatessen que foi aberta a nove meses por dois sócios, com um ambiente agradável que chama atenção dos clientes pela estrutura, ela fornece doces, salgados, cafés, sucos, pães e outros tipos de produto, além de também oferecer um espaço para que os clientes fiquem à vontade no estabelecimento localizado no município de salgueiro, a pesquisa compara os dados que foram obtidos pela aplicação nesta empresa para assim obter informações do estado em que a

organização se encontra no mercado pois ela é um empreendimento novo e que com certeza está gerando emprego para a cidade assim como também para a economia, com o lucro que anda faturando.

A aplicação da análise SWOT neste nicho caracterizado como padaria é importante para influenciar no desenvolvimento social e econômico da cidade de salgueiro, pois ela pode ser feita em qualquer organização lhes fornecendo conhecimento de forma mais profunda sobre a situação em que ela se encontra diante do mercado ou até mesmo em relação a tomada de decisão, o que faz com que as empresas tenham certa competitividade e conseqüentemente tenham um bom resultado em relação ao lucro ou a uma determinada decisão que foi executada, melhorando a organização internamente e externamente.

A matriz SWOT ou FOFA é relativamente acessiva do ponto de vista econômico, pois se na empresa tiver profissionais qualificados terão liberdade em executar essa estratégia podendo alavancar o desenvolvimento do estabelecimento. Essa pesquisa é academicamente relevante pois, irá fornecer dados de como a estratégia é estruturada em uma organização, agregando conhecimento prático sobre o assunto e o comparando com o teórico sanando a dúvida de haver uma possível diferença entre elas.

## **2. Fundamentação teórica**

Com o intuito de atingir o objetivo desta pesquisa, nesta seção será apresentado os principais conceitos que irão nortear esta pesquisa, como: marketing e estratégia, estratégia empresarial, e a análise SWOT.

### **2.1 Estratégia empresarial**

Segundo Oliveira (2015) e Mendes et al., (2018), a estratégia empresarial é a escolha de um caminho de ação para a empresa como um todo, onde é um processo feito através do confronto entre os pontos fortes e fracos (interno) na empresa, de um lado, e as oportunidades e ameaças (externo) do outro lado, de seu ambiente e à partir desse processo a avaliação dela deve resultar na missão, visão, postura estratégica, vantagem competitiva e etc., esse conjunto representa o ponto de partida para traçar o caminho voltado aos objetivos, desafios e metas escolhidos entre as opções de estratégias que a empresa consegue identificar como preferenciais e as mais adequadas.

São elementos para o planejamento estratégico, de acordo com Ribeiro Neto (2011) que pode ser implementado na empresa: missão, visão de negócios, diagnóstico estratégico interno,

diagnóstico estratégico externo, definição dos objetivos, análise dos públicos de interesse (*stakeholders*), formalização do plano e auditoria de resultado e desempenhos.

Para Oliveira (2001), A vantagem competitiva é aquela onde mais identifica os produtos, os serviços e os mercados onde a empresa se encontra efetivamente capacitado para atuar de um modo diferente, a vantagem pode ser um resultado do ambiente onde a empresa está atuando, da sua situação geral ou até mesmo a sua postura de atuação na sua alta administração dentro da organização.

Estratégias competitivas para Porter (2005, p. 49), é dada como a busca de uma posição competitiva favorável em uma empresa, a arena fundamental onde ocorre a concorrência, e apenas três estratégias são internamente bem-sucedidas em relação ao seu desempenho superior ao das outras empresas, essas estratégias são: liderança geral de custos, diferenciação e enfoque.

Patzlaff e Patzlaff (2010, p.64), afirma “que para uma empresa desenvolver suas estratégias ela deve ter inicialmente, seus objetivos claramente definidos, sendo que os relacionados ao marketing mostram se de grande relevância no que concerne à posição de cada organização perante o mercado.” Nesse sentido, na empresa tudo deve ser interligado para que não haja divergências de interesses.

### **2.3 Análise SWOT Ou Matriz FOFA**

A análise SWOT é uma clássica ferramenta administrativa, que hoje em dia está em alta, ela não tem exatamente um autor definido. Muitos acreditam que ela foi desenvolvida em 1960 na Universidade Stanford por alguns professores, por meio da análise das quinhentas maiores empresas dos Estados Unidos, ela foi pensada levando em consideração ao porte de grande empresa e com o tempo passou a ser aplicada em outras situações como em empresas de pequeno porte onde ela pode ser usada como uma ferramenta de autoconhecimento onde ela irá ter um conhecimento mais aprofundado sobre a empresa e o seu negócio também servira para análise contextual e guia para a definição de um plano de ação ou seja realmente pode ser usada de diversas formas (GUINE et al., 2016; FERREIRA et al., 2019).

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 49), a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa é denominada análise SWOT. Um meio de monitorar os ambientes externo e interno, os pontos fortes e fracos, se encontram dentro da empresa, já as oportunidades e as ameaças, na maioria dos casos vem de fora da empresa (BARNEY E

HESTERLY, 2011; RAUPP, et al., 2019). Abaixo encontra-se a Tabela 1 relacionada a matriz SWOT.

Tabela 1: Matriz SWOT

<b>Força:</b> Considerada os pontos fortes da organização, em que a organização se destaca e o que a organização é diferente dos seus concorrentes.	<b>Fraqueza:</b> Considerada as fraquezas da organização do ponto de vista do dirigente e clientes. Nesta categoria se destaca como as operações podem ser melhoradas e quais os concorrentes na área que atua.
<b>Oportunidade:</b> Esta categoria identifica os parâmetros que permite a organização continuar a crescer no mercado, como por exemplo a tendência de mercado.	<b>Ameaças:</b> são os fatores que requer preparação para enfrentar situações difíceis. Como por exemplo as práticas dos concorrentes que podem afetar a organização.

Fonte: Adaptado de Silva Filho (2015)

Para a solução dos possíveis problemas que provavelmente irão aparecer ao decorrer da aplicação dessa análise na coleta de dados será utilizado duas ferramentas: Ciclo PDCA que para Guimarães (2012), é uma ferramenta utilizada na gestão de qualidade onde auxilia o monitoramento de um processo para com a busca de soluções para os problemas encontrados, onde passa por etapas de preparação e execução de atividades estabelecidas para que haja monitoramento e assim alcance o que se é esperado, suas siglas significam as quatro etapas básicas do controle: planejar, executar, verificar, e atuar corretivamente; e também será utilizada a ferramenta 5W2H que é uma prática que pode identificar dados e rotinas de relevância para um projeto que esteja sendo realizado identificando quem é quem dentro da empresa e o porquê e o que faz na realização do projeto e para isso é necessário responder as seguintes questões para que as soluções sejam implementadas na empresa : O que? , Quem?, Onde?, Por quê?, Quando?, Como?, e Quanto.

### 3. Metodologia

Esta pesquisa foi realizada em uma Delicatessen, localizada no município de Salgueiro – PE inaugurada há nove meses. A delicatessen fornece aos seus clientes pães, salgados, doces, sucos e etc. além de ser um ambiente bem estruturado e climatizado para o bem-estar dos clientes.

Esta pesquisa pode ser classificada de diversas formas. Inicialmente essa pesquisa pode ser classificada como estudo de caso, para Pereira et al. (2018) o estudo de caso é uma descrição e análise o mais detalhada possível de algum caso que apresente alguma particularidade que o torna especial, em seguida foi aplicado um questionário semiestruturado com a alta direção da empresa.

Quanto aos dados, essa pesquisa pode ser classificada como qualitativa. A técnica descritiva foi utilizada para que as informações adquiridas fossem comparadas com os dados teóricos do trabalho e saber se a empresa está de acordo realmente com o que a teoria propõe sobre a análise SWOT, assim como também oferecer soluções para os problemas encontrados nos dados coletados da organização estudada.

Para que o questionário fosse aplicado, foi necessário conversar com a gerencia da empresa e explica sobre a pesquisa para que fosse executada, houve alguns contratempos em relação a eles não se sentirem à vontade em responder as perguntas, porém no fim foi adquirido as informações que era necessário depois de uma conversa, onde apenas uma pessoa da alta administração se depôs a responder as questões, já que o outro por motivos de falta de tempo e por não se sentir à vontade não respondeu o questionário.

#### **4. Resultados**

A pesquisa foi realizada com a alta direção da empresa em estudo, onde segundo as respostas adquiridas pelo questionário, ele afirma que a missão da empresa é “atingir maior quantidade de clientes possíveis” e a visão é “se destacar entre os concorrentes”, e nisto é possível afirmar que a organização não tem definidos o seu objetivo, para Oliveira (2015) missão é a determinação do motivo central da existência da empresa e visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido, e de acordo com essas definições pode-se afirmar que ele respondeu de acordo com o que ele ver na empresa e não como algo definido pela empresa, o que diverge com as afirmações que ele alega que as estratégias implementadas na empresa estão de acordo com o que foi dito e relacionado a estrutura formal da empresa e seus processos de decisões estratégicos, o que para Wright, Kroll e Parnell (2000), pode ser definido através do contexto da análise SWOT.

Em relação a gestão organizacional, a empresa é composta por dois proprietários, o primeiro cuida dos custos da empresa e o outro na implementação da empresa para a sociedade em relação aos produtos oferecidos, foi afirmado que os próprios donos da delicatessen são os

principais administradores, cada um fazendo a sua parte em relação ao estilo da administração, entendimento do negócio e capacidade de tomar decisão, nesses nove meses em que o empreendimento está funcionando.

É apontado como objetivos estratégicos na organização o diálogo, ou seja, a empresa não possui uma estratégia implementada na organização onde eles teriam que alcançar os objetivos que já foram falados antes, como possíveis fontes de oportunidades foi colocada as forças setoriais e as forças econômica, porém não foram abordadas por ele de forma mais clara ao decorrer das respostas, a divulgação (digital e por carro de som) e a qualidade dos produtos foi colocada como um modo de atingir um público alvo, e assim trazendo benefícios como reconhecimento e lucro que os clientes oferecem, a organização em relação ao seus concorrentes proporcionam o serviço e o produto de forma mais eficaz porém não dito de forma clara como isso acontece.

As possíveis ameaças foram colocadas como forças econômicas o que é totalmente compreensível pois, Wright, Kroll e Parnell (2000) diz que as mudanças econômicas representam tanta ameaças quanto oportunidades para quem está à frente das estratégias, além disto também é colocada como uma ameaça a diversidade de padarias que tem no município o que já era de se esperar ser algo preocupante para a empresa principalmente por ter pouco tempo no mercado.

Os possíveis pontos fortes que a empresa tem de acordo com as informações são: acesso a matéria prima, distribuição, administração, participação de mercado, vendas, qualidade de produto e serviços, relações de trabalho, localização e relações públicas, que corresponde a 9/39 dos pontos que foram colocadas nessa questão, também tem capacidade adequada para a demanda que possui, o serviço atinge o cliente de forma eficaz, as fontes de suprimentos são confiáveis e eficaz em seus custos.

Já os pontos fracos são: propagandas, estrutura organizacional, previsões, instalação físicas/equipamento, controle estratégico, formulação de estratégia, sistema de informação computadorizados, recursos humanos, tecnologia, administração de estoques e tomadas de decisões que correspondem a 11/39 dos pontos disponíveis na questão, ela também tem como fraqueza a falta de treinamento em relação aos onze funcionários ativos na organização, a sua rotatividade é baixa pois a empresa preza o emprego das pessoas que estão desde a inauguração, a avaliação de desempenho utilizada por eles é a pratica em relação aos produtos vendidos e o atendimento que eles oferecem.

É possível afirmar que os pontos fracos se sobrepõem sobre os pontos fortes deixando a empresa vulnerável em setores importantes, porém apesar disto Kotler e Keller (2012), afirmam que a empresa não precisa corrigir todas as fraquezas, mas também não deve se vangloriar com suas forças. A seguir a análise SWOT dos dados adquiridos da empresa estudada estão apresentados na Tabela 2.

Tabela 2: Matriz FOFA para empresa estudo de caso

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso a matéria prima</li> <li>• Distribuição</li> <li>• Administração</li> <li>• Participação de mercado</li> <li>• Vendas</li> <li>• Qualidade de produto ou serviço</li> <li>• Relações de trabalho</li> <li>• Localização</li> <li>• Relações públicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missão, visão e objetivos sem clareza</li> <li>• Propaganda</li> <li>• Estrutura organizacional</li> <li>• Previsões</li> <li>• Instalações físicas ou equipamentos</li> <li>• Controle estratégico</li> <li>• Formulação de estratégia</li> <li>• Recursos humanos</li> <li>• Tecnologia</li> <li>• Administração de estoques</li> <li>• Tomadas de decisões</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forças econômicas</li> <li>• Forças setoriais</li> <li>• Divulgação</li> <li>• Implementação de estratégia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forças econômicas</li> <li>• Diversidade de concorrentes</li> <li>• Pouco tempo no mercado</li> <li>• Falta de treinamento</li> <li>• Sistemas tecnológicos desatualizados</li> </ul>

Fonte: Esta pesquisa (2020)

Assim como na pesquisa de Santos e Damian (2018), as oportunidades encontradas nesta Tabela precisam ser desenvolvidas e aprimoradas fazendo com que as ameaças existentes no mercado não tenham tanto impacto na empresa assim como, e possam ser reparadas de um modo que tenham equilíbrio entre elas fazendo as seguintes recomendações uma divulgação mais estruturada e de acordo com uma estratégia que pode ser implementada; treinamento para os funcionários em áreas que agreguem para a organização; sistemas tecnológicos atualizados para melhorar o desempenho; inovações para sempre chamar a atenção do público alvo.

Em relação aos pontos fortes e fracos pode – se afirmar que há muitos pontos a serem reparados pela alta direção da empresa, para que ela ainda continue no mercado e que tenha uma boa vantagem competitiva diante de seus concorrentes de um modo mais estruturado e estratégico.

## **5. Conclusão**

O intuito dessa pesquisa foi aplicar a ferramenta análise SWOT em uma delicatessen recém-aberta no mercado e comparar os resultados achados com a teoria que foi composta por doze artigos e seis livros tanto disponíveis na internet quanto na biblioteca da universidade, além disto também apresentar possíveis formas de reparar as informações negativas que foram encontradas apossa aplicação do questionário analisado de forma descritiva e como um estudo de caso.

A proposta de um plano de ação que poderia ser aplicada na empresa pesquisada seria baseada no ciclo PDCA (Tabela 3) onde seria usado as informações adquiridas pela aplicação da análise SWOT, esse ciclo também foi usado na pesquisa de Guimarães (2012) e ela o define como uma ferramenta da gestão da qualidade que auxilia o acompanhamento de um processo, bem como na busca de soluções para os problemas existentes. Ele orienta as etapas de preparação e execução de atividades pré-determinadas, para que assim seja possível atingir o sucesso almejado no processo, usando a mesma linha de pensamento dela aqui estará exposto uma tabela onde eles iriam ter que preencher com os problemas encontrados na empresa, onde em cada mês um dos problemas fossem trabalhados e enfim com um tempo resolvidos, cada um dos problemas serão monitorados até o momento em que ele não for uma barreira.

Tabela 3: Ciclo PDCA

<b>FASE</b>	
<b>Identificação Do problema</b>	Definir o problema em questão
<b>Observação Do problema</b>	Descrever qual impacto do problema na empresa
<b>Análise do Problema</b>	Determinar soluções para o problema em questão
<b>Plano de Ação</b>	Seguir as soluções o que foram sugeridas
<b>Ação</b>	Colocar em pratica o que foi sugerido na etapa anterior
<b>Verificação</b>	Acompanhar todos os setores para saber o seu desenvolvimento em relação ao que foi proposto
<b>Padronização</b>	Padronizar as soluções do problema em metas e avaliar o desempenho dos setores
<b>Conclusão</b>	Continuar a monitorar a situação até que o resultado esperado aconteça

Fonte: adaptado de Guimarães (2012)

Outra proposta que pode ser aplicada como plano de ação seria baseada na ferramenta 5W2H, onde seria usado as informações adquiridas pela aplicação da análise SWOT, essa ferramenta foi definida como uma ferramenta que “consiste em uma maneira de estruturarmos o pensamento de uma forma bem organizada e materializada antes de implantarmos alguma solução no negócio”, conforme esclarece (BEHR, MORO, ESTABEL, 2008 p. 39). A Tabela 4 a seguir mostra como as medidas devem ser tomadas.

Tabela 4: Ferramenta 5W2H para empresa do estudo de caso

<b>PONTOS FRACOS:</b>	
<b>O QUE?</b>	<b>QUEM? / ONDE? / POR QUE? / QUANDO? / COMO? / QUANTO?</b>
<b>Definir Missão, visão e objetivos sem clareza</b>	Proprietários/colaboradores; Empresa; para que metas sejam alcançadas de forma clara; 01/jan até 31/jan; definir através de um planejamento estratégico de acordo com a capacidade da empresa; melhora no desempenho da empresa.
<b>Melhorar a Propaganda usada pela empresa</b>	Gerente; setor de mídia; aumento de clientes; 01/fev até 31/mar; através de mídias como: carro de som, redes sociais, rádios, conteúdo informativo e persuasivo e etc.; determinado pela empresa.
<b>Melhorar a Estrutura organizacional</b>	Proprietários / colaboradores; alinhar todos os objetivos de acordo com o que a empresa quer e trabalhar em equipe para que as metas sejam estabelecidas e seguidas.
<b>Definir Previsões</b>	Gerente; no setor de vendas; diminuição nas perdas de suprimentos; a cada seis meses; através de reuniões onde será exposto dados consolidados de períodos anteriores, que serão usados para calcular a previsão de vendas; 0 custos.

<b>Melhorar as Instalações físicas ou equipamentos</b>	Proprietários; espaço de trabalho; aumento no desempenho das atividades na empresa; quando houver desgaste ou um equipamento melhor sendo oferecido pelo mercado; se atualizado sempre sobre novas instalações e equipamentos melhores através da internet e os implementando na empresa; depende do que a empresa está disposta a pagar.
<b>Melhorar o Controle estratégico</b>	Proprietário; monitorar com frequência as estratégias que serão implementadas para saber se as metas estabelecidas estão sendo atingidas e se as atividades feitas precisam de ajustes para que atinja o desejado.
<b>Melhorar o Desenvolvimento para Formulação de estratégia</b>	Proprietários / colaboradores; aumento de eficácia; através do conhecimento do meio interno e externo da empresa com seus objetivos alinhados é escolhido uma estratégia que atenda a todas as suas exigências feitas através de atividades administrativas.
<b>Recursos humanos</b>	Proprietário; manter o colaborador motivado e valorizado; através da elaboração de um planejamento de recursos humanos que irá dar suportes em outros setores da empresa.
<b>Melhorias nas Tecnologia</b>	Proprietários; investir nos setores que a envolve; melhor desenvolvimento na empresa; manter sempre atualizado e a frente da concorrência; a cada ano; com sistemas de gestão empresarial que permitem a automação de tarefas e atividades cotidianas, o que contribui para o fluxo de trabalho.
<b>Melhoria de administração de estoques</b>	Funcionários; melhor desempenho no estoque; pode ser feito através de criações de padrões e regras para organizar o estoque, definir o fluxo de entrada e saída de insumos todas as vezes em que houver movimento no estoque.
<b>Tomadas de decisões</b>	Proprietário / gerente; concordância entre as hierarquias e decisões a serem tomadas; reuniões todo final de mês é necessário para que as tomadas de decisões ocorram. O custos.

<b>AMEAÇAS</b>	
<b>Forças econômicas</b>	Proprietário; empresa; para se adaptar ao que é proposto pelas forças econômicas quando ela possibilita baixar ou aumentar o custo algum produto ou até mesmo quando o fornecedor é afetado com ela; devem desenvolver um plano estratégico com possíveis situações que poderão ocorrer e com isso ter um plano para conter isso situações sem se prejudicar.
<b>Diversidade de concorrentes</b>	Proprietário / colaboradores; setor estratégico; vantagem competitiva para com os concorrentes; de ano em ano para que essa análise sempre ocorra; através da análise de concorrência onde ele descobri como deve se planejar para esta a frente ou ao lado do concorrente; 0 custos.
<b>Pouco tempo no mercado</b>	Continuar sempre no mercado inovando e trazendo produtos novos, buscando também visibilidade para a empresa através dos serviços e produtos como forma de chamar atenção do público.
<b>Falta de treinamento</b>	Colaboradores; em todos os setores; o treinamento para os funcionários irá fazer com que o seu desempenho melhore e ele se sinta capacitado o suficiente pra determinadas tarefas; oferecer sempre que houver dificuldade em realizar alguma tarefa e também assim que houver aquisição de novos funcionários; pode ser feita através de palestra, cursos, ensinamentos práticos da função que vai ser desempenhada; depende do quanto a empresa está disposta a gastar com seus funcionários.
<b>Sistemas tecnológicos desatualizados</b>	Proprietários / colaboradores; melhoram aspectos estratégicos e operacionais devido à contribuição com o fornecimento de informações, dados e insights que levem à expansão empresarial; sempre que houver atualização do sistema; através de investimentos em TI na empresa; o necessário para que haja uma vantagem para com a concorrência.

Fonte: Esta pesquisa (2020).

## REFERÊNCIAS

- BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. Trad. Midori Yamamoto. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BEHR, ARIEL; MORO, E.L.S.; ESTABEL, L. B. **Gestão da biblioteca escolar**. 2008, vol.37, n.2, pp.32-42.
- FERNANDES, I.G.M.; FIGUEIREDO, H.M.; COSTA JUNIOR, H.L.; SANCHES, S.G.; BRASIL, A. Planejamento Estratégico: Análise SWOT. **Revista Conexão Eletrônica**, Vol. 12, pp. 1-10, 2015.
- FERREIRA, E. E. P.; GRUBER, C.; MERINO, E. A. D.; MERINO, G. S. A. D.; VERGARA, L. G. L.; Gestão estratégica em frigoríficos: aplicação da análise SWOT na etapa de armazenagem e expedição. **Gestão e Produção**, Vol. 26, n. 2, p.1-15, 2019.
- GUIMARÃES, G. V. **Proposta de um plano de ação para gestão de uma escola municipal de campina grande - PB**. 66f. TCC (Graduação) - Curso de Administração Pública. Universidade Aberta do Brasil, Campina Grande, 2012.
- GUINÉ, R.; PERES, G.; FERREIRA, D. Análise SWOT à produção da Pêra passa de viseu. **Viseu: Millenium**, Vol. 38, pp. 97-106, 2016.
- KOTLER, P; KELLER, K. L.; **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- MENDES, L. N.; ANJOS, I. L. J.; RAPHAEL, G. A. Comercialização agrícola no submédio Vale do São Francisco: a importância do mercado do produtor de Juazeiro - BA. **Brazilian Journal of Development**, Vol. 4, p.3451-3477, 2018.
- NEVES, M. F. **Planejamento e gestão estratégica de marketing**. 3 eds. São Paulo: Atlas, 2012.
- OLIVEIRA, D.P.R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- PATZLAFF, P. M. G.; PATZLAFF, A. C. Gestão mercadológica e suas estratégias. **Revista CAP**. Vol. 4, n. 4, pp. 59-68. 2010.
- PORTER, M. E. **Competição on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999
- PORTER, M. E. **Estratégias competitivas: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Campus, 2005
- PEREIRA; A. S.; SHITSUKA, D. M.; PARREIRA, F. J.; SHITSUKA, R. **Metodologia da pesquisa científica**. Santa Maria: RS: UAB/NTE/UFSM, 2018.
- RAUPP, E. B.; CARVALHO, C. M.; ARAÚJO, R. K.; ROCHA, N. S. Gestão de resíduos e a análise SWOT: Estudo de caso em uma organização de maquinaria agrícola. **Scientia Cum Industria**, Vol. 6, n. 3, p.17-26, 2019.
- RIBEIRO NETO, E. **Análise SWOT – Planejamento Estratégico para Análise de Implantação e Formação de Equipe de Manutenção em uma Empresa de Segmento Industrial**. Faculdade Pitágoras São João del rei: Monografia (Especialização) - Curso de gestão estratégica da manutenção, produção e negócios, 2011.
- SANTOS, B. R. P.; DAMIAN, I. P. M. O mapeamento do conhecimento por meio da análise SWOT: estudo em uma organização pública de saúde. **Revista em Questão**, Vol. 24, n. 3, pp. 253-574, 2018.
- SILVA FILHO, A. M. Sobre a análise SWOT para planejamento e gestão de projetos. **Revista Espaço Acadêmico**, Vol. 14, n. 169, pp. 53-57, 2015.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. Administração Estratégica: Conceitos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.