

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ANÁLISE SWOT

Isac Gabriel Martins Fernandes

isac-07@hotmail.com

(Acadêmico do Curso de Administração das Faculdades Integradas de Três Lagoas)

Heloísa Marques Figueiredo

heloisa_soad@hotmail.com

(Acadêmica do Curso de Administração das Faculdades Integradas de Três Lagoas)

Hilton Luiz da Costa Junior

hilton.junior@estadao.com.br

(Acadêmica do Curso de Administração das Faculdades Integradas de Três Lagoas)

Salvador Garcia Sanches

Salvador.sg@hotmail.com

(Acadêmica do Curso de Administração das Faculdades Integradas de Três Lagoas)

Ângela Brasil

angelabrasil@ibest.com.br

(Especialista em Contabilidade Financeira e Auditoria - AEMS/Três Lagoas-MS; Docente do Curso de Administração das Faculdades Integradas de Três Lagoas).

RESUMO

Este artigo mostra a importância da análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) no planejamento estratégico nas organizações, auxiliando os administradores a tomarem decisões mais coerentes. As técnicas como a de conhecer o seu inimigo, existente desde os primórdios da humanidade, tem se mantido como uma das principais técnicas estratégicas para se alcançar o sucesso até nos dias atuais, a competitividade como fator impulsor da vitalidade das organizações, pois, as estimulam a ter planejamento. A análise SWOT, trata dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças nas empresas, afim de que a empresa tenha percepção da sua realidade diante o mercado que esta inserida.

Palavras-chave: Ameaças, Análise SWOT, Oportunidades, Planejamento Estratégico.

INTRODUÇÃO

Muito antes de surgirem as organizações, estudar o inimigo e conhecer a si próprio se tornou uma grande ferramenta no planejamento e na estratégia de grandes pelotões, e que foi algo de extrema importância para se vencer batalhas e alcançasse a vitória.

Sun Tzu (2007, p.41) propõe as oportunidades e as ameaças da seguintes formas:

Conhece teu inimigo e conhece a ti mesmo, se tiveres cem combates a travar, cem vezes será vitorioso. Se ignoras teu inimigo e conheces a ti mesmo, tuas chances de perder e de ganhar serão idênticas. Se ignoras ao mesmo tempo teu inimigo e a ti mesmo, só contarás teus combates por tuas derrotas.

Considerado um grande general do exercito Chinês, Sun Tzu colaborou substancialmente para que as organizações utilizem suas estratégias dentro e fora do ambiente empresarial. Trazer as táticas de guerra descritas pelo mesmo para dentro da organização de maneira inteligente faz com que a mesma se antecipe e planeje de maneira adequada os passos que deverá seguir em um determinado espaço de tempo.

A competitividade das empresas nos últimos anos vem sendo considerada um fator primordial para a vitalidade das organizações e a análise de pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades se tornou uma ferramenta fundamental para que este processo aconteça. Nada mais adequado que fazer uma analogia a essa acentuada competitividade com as táticas de guerra.

O presente artigo tem como objetivo central de apresentar a importância do estudo das oportunidades e ameaças dentro do planejamento estratégico das empresas. Mostrar como uma empresa que busca conhecer seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades se mantém muito à frente que desconhecem essa prática

O trabalho foi realizado utilizando como metodologia pesquisa bibliográfica, tendo como fonte de coleta de dados livros, artigos e materiais encontrados na rede mundial de computadores.

ESTRATÉGIA

Na concepção de LUECKE (2009, p. 09) “Estratégia (do grego *strategos*) é um termo militar usado na descrição da arte do general. Refere-se ao plano do general para dispor e manobrar suas forças com o objetivo de derrotar o exército inimigo”.

[...] A estratégia é a ação ou o caminho mais adequado a ser executado para alcançar, preferencialmente desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. É importante procurar substabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades (OLIVEIRA, 2007, p. 53).

“O papel da estratégia, nessa busca, é primeiro o de focalizar a atenção em áreas definidas pela estratégia e, em segundo lugar, o de excluir as possibilidades não identificadas que sejam incompatíveis com a estratégia”. Menciona (CONTREAS, 2002, p.27).

Atualmente o termo Estratégia é um dos assuntos mais debatidos e utilizados nas organizações, é possível perceber que não existe uma uniformidade em sua essência, pois esse termo pode ser utilizado de diversas maneiras e situações, os gestores que tem como dever defini-la da maneira a implantá-la em suas organizações. O Sucesso que define uma estratégia boa de uma estratégia ruim, esse é o seu elemento fundamental.

A Empresa precisa ter um objetivo definido a ser alcançado para direcionar a sua estratégia, por isso é necessário ter três definições: Visão, Missão e Objetivos.

“A missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. Aqui se procura responder á pergunta básica: ‘Aonde se quer chegar com a empresa?’ ” OLIVEIRA (2007, p.126).

Sabendo-se aonde chegar com a empresa, deve-se estabelecer o caminho que a organização se propõe a fazer e assim com as lideranças relacionadas a cada setor mostrar aos colaboradores o por que a organização existe , o que é proposto para empresa fazer e para quem executar serviços de qualidade, assim interagindo e seduzido principal alvo, o cliente, de forma que, o mesmo se sinta acolhido e retorne aquela instituição.

Conforme OLIVEIRA (2008), Missão é a maneira de determinar os valores, crenças, ou áreas básicas de atuação, conforme filosofias e tradições da empresa.

OLIVEIRA (2007, p.88) conceitua Visão em:

A visão da empresa pode ser conceituada das seguintes formas:

- Articulação das aspirações de uma empresa a respeito do seu futuro (Hart, 1994:8);
- Clara e permanente demonstração, para a comunidade, da natureza e da essência da empresa em termos de seus propósitos, do escopo do negócio e da liderança competitiva, para prover a estrutura que regula as relações entre a empresa e os principais interessados e para os objetivos gerais de desempenho da empresa (Hax e Majluf, 1984:17)
- Algo que se vislumbra para o futuro desejado da empresa (Quigley, 1993:4);
- Idealização de um futuro desejado para a empresa (Collins e Porras, 1993:10)

A Visão é a perspectiva da empresa a longo prazo, onde a empresa pretende chegar dentro de um prazo determinado objetivo se guiando conforme os seus valores e filosofias, visando melhoria e domínio em sua área de atuação e prestação de serviço.

OLIVEIRA (2007, p.159) também define Objetivo como:

Objetivo é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende atingir através de esforço extra.

Esse aspecto, também, está relacionado ao fato de o objetivo poder ter dois tipos básicos de valor:

- Instrumental: permite a obtenção ou retenção de algo de valor. Como exemplo, pode-se citar a situação da empresa que tem como objetivo aumentar o volume de vendas e manter a atual participação de mercado diante de seus concorrentes;
- Estilístico: tem o valor por si mesmo. Como exemplo pode-se ter o objetivo de diversificação, que reflete um estilo de administração.

Logo, a missão, a visão e objetivo devem ser usadas de forma que conquista não só os colaboradores da empresa mas também seus clientes, tornando assim uma empresa competitiva no mercado

1. PLANEJAMENTO

Há muito tempo as empresas utilizavam o processo de planejar para saber onde, quando e como elas alcançariam seus objetivos gerais e específicos, e desta forma com o passar dos anos, as organizações veem utilizando o planejamento como uma poderosa ferramenta de competitividade em elevado grau de escalas, proporcionando assim para ela *status* de “águia” da administração ou quando não utilizada de forma correta se posicionando como “tartarugas”.

FERREIRA (2002, p.538) Determina que “Planejar é fazer o plano ou a planta de; projetar, traçar, tencionar, projetar e ou elaborar plano”.

“O planejamento não é um ato isolado. Portanto, deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos” (OLIVEIRA, 2007, p.6)

Chiavenato (2003, p.167) coloca o Planejamento como:

Figura como a primeira função administrativa, por ser aquela que serve como base para as demais funções. O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para

alcança-los. Trata-se, pois, de um modelo teórico para a ação futura. Começa com a determinação futura dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível.

“O objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os munície de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma pró-ativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem”. (ANDION E FAVA, 2002, p.36).

Chiavenato (2003, p.167) coloca o Planejamento como:

1. Estabelecimento de Objetivos: o planejamento é um processo que começa com os objetivos e define os planos para alcança-os. O estabelecimento dos objetivos a serem alcançados é o ponto de partida do planejamento. A fixação dos objetivos é a primeira coisa a ser feita: saber onde se pretende chegar até lá.

2. Desdobramento dos objetivos: Os objetivos das organizações podem ser visualizados em uma hierarquia que vai desde os objetivos globais da organização até os objetivos operacionais que envolvem simples instruções.

O processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar; e um salutar de modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, tanto, pra quem, por que e onde. (OLIVEIRA, 2007, p.05).

Para a realização de uma gestão eficaz nas organizações, os gestores devem ser munidos de informações estabelecidas no início do planejamento e executada através de planos de ação traçados quando os objetivos foram estabelecidos e assim, buscando a percentagem mais consistente e objetiva de sucesso. Este processo de planejamento deve envolver todos os níveis hierárquicos da empresa, afim de fixar a missão, visão e objetivos da organização.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nas organizações, o Planejamento Estratégico tem a função de descrever as condições internas de resposta ao ambiente externo e a forma de modificá-las visando o fortalecimento da instituição.

“Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consistência das suas oportunidades e ameaças do ambiente de uma organização”. (FISCHIMANN, 2009, p.27)

O processo de Planejamento Estratégico tem a função de utilizar de forma eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada.

[...] Planejamento Estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. O Planejamento Estratégico é, normalmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória. OLIVEIRA (2007, p.17).

O planejamento estratégico não deve ser apenas uma simples programação, as empresas devem tirá-lo do papel e colocá-lo em prática o usando de forma coerente e utilizando-se de seus instrumentos adaptando-se ao dia-a-dia das empresas se adequando as suas necessidades empresariais.

Andion e Fava (2002, p. 27) consideram o Planejamento Estratégico de forma que:

É um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade. Constitui uma das mais importantes funções administrativas e é através dele que o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, assim como o controle das atividades. Objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os munície de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma proativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam.

O Planejamento Estratégico deve ser adaptado as necessidades das organizações e efetuando as mudanças necessárias para que aja o desenvolvimento das empresas num todo e deve-se citar a importância dessa ferramenta e da prática contínua para que se cresça de forma correta.

3. ANÁLISE SWOT

No planejamento estratégico a análise de cenários é de suma importância para a vida de uma organização. A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Oppotunities e Threats*), que na sua tradução é força fraqueza, oportunidade e ameaça, é uma técnica utilizada para a gestão e o planejamento das empresas, seja ela de pequeno ou grande porte.

A origem segundo Fagundes (2010), modelo da "Matriz SWOT", surgiu na década de 1960, em discussões na escola de administração, que começaram a focar a

compatibilização entre as "Forças" e "Fraquezas" de uma organização, sua competência distintiva, e as "Oportunidades" e "Ameaças".

Nos dias de hoje não se pode deixar de realizar a avaliação e o comportamento das empresas diante do mercado competitivo que encontramos e utilizar ferramentas que nos dá o norte necessário para o sucesso organizacional e de extrema importância.

Perceber as características internas e externas do sistema que uma empresa se encontra se torna algo primordial para a tomada de decisões de gestores seja de pequenas e micro empresas ou até mesmo nas grandes corporações que habitam o planeta.

A análise SWOT é uma dessas ferramentas que proporcionam ao gestor ou até mesmo o pequeno empresário de como está sua empresa perante seus concorrentes fazendo assim que conheça e estude o seu comportamento.

Na concepção de Oliveira (2007, p. 37) define a análise SWOT da seguinte forma:

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

Para Andion e Fava (2003, p. 43) “Através da análise dos pontos fortes e fracos, os gestores e suas equipes poderão determinar com mais clareza as prioridades em termos de ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo”.

[...] A elaboração inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa e a adoção de estimativas de risco para as alternativas estabelecidas. Antes de escolher entre essas alternativas, o executivo deve identificar e avaliar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e sua capacidade real e potencial de tirar vantagens das oportunidades percebidas no ambiente, bem como de enfrentar as ameaças. O executivo deve considerar, também, a explicitação dos objetivos e das metas a serem alcançados pela empresa, incluindo as maneiras de desenvolver as estratégias e ações necessárias à concretização do processo, respeitando determinadas políticas ou orientações de atuação. (OLIVEIRA, 2007, p. 39)

Luecke (2009, p. 23) reforça que “considerar os fatores externos e internos é essencial porque eles esclarecem o mundo em que opera a empresa ou unidade, permitindo planejar melhor o futuro desejado”.

ULRICH (2002, p. 212) finaliza a contextualização mencionando:

A análise SWOT é uma das técnicas mais utilizadas em investigação social, quer na elaboração de diagnósticos, quer em análise organizacional ou elaboração de planos. No entanto a sua utilização, nem sempre se traduz em contributos efetivos para os processos, sendo que, muitas vezes, ela surge mais como um ritual ou uma tentativa desprovida de conteúdo real, de sermos mais científicos ou técnicos nos processos de planeamento e/ou avaliação. Na realidade, devido a sua aparente simplicidade, esta técnica emergiu como uma das preferidas por técnicos de todas as áreas.

A direção da empresa pode controlar o ambiente interno que quando se localiza um ponto forte ele deve ser incentivado até atingir seu ápice e caso um ponto fraco seja encontrado a empresa deve interagir e minimizar seus efeitos.

O ambiente externo a empresa não possui o controle e desta forma ela deve estar sempre atento e monitorando com uma frequência elevada de fora que sabia utilizar-se das oportunidades e evitar que se nasçam ameaças.

Para Manager (2009), evitar as ameaças externas nem sempre é possível porém, pode-se fazer um planeamento de contingência para enfrentá-las, diminuindo seus efeitos. O autor deixa claro que sempre existirão ameaças externas, o que não pode ocorrer é deixar de considerá-las. Manter a análise SWOT atualizada fará com que a empresa consiga antecipar-se a muitos percalços que por ventura possam ocorrer.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa procurou contextualizar a análise SWOT nas empresas. Desta forma, conceitos sobre planeamento, estratégia, planeamento estratégico e análise SWOT foram dissertados para o entendimento do tema abordado.

O Planeamento Estratégico vem acrescentar à gestão das empresas trazendo informações internas e externas para que, tanto a alta gerência quanto os colaboradores possam se orientar diante do mercado de trabalho fazendo que tome atitudes proativas perante seus concorrentes.

Nesta visão a análise SWOT se torna uma ferramenta de extrema necessidade dentro do planejamento estratégico das empresas, pois analisa seus pontos fortes, pontos fracos oportunidades e ameaças, fazendo com que a empresa conheça a sua verdadeira situação no mercado e no que será preciso concentrar suas formas para sobreviver no mercado.

É preciso potencializar seus pontos fortes e amenizar seus pontos fracos. Não se deve dar as costas ao pontos fracos e apenas focar nos fortes, é preciso gerir os dois de maneira inteligente. Concentrar os esforços nos pontos fortes para que a empresa seja destaque e trabalhar seus pontos fracos para que estes não tornem maior que os fortes e levar a empresa a uma zona de total desequilíbrio podendo levá-la a possíveis fracassos.

Procurar identificar as oportunidades e tratá-las como ferramenta de alavancagem faz com que a organização saia na frente e mantenha-se competitiva. Alcançar a competitividade não é fator complexo como manter-se competitivo, ou seja, conseguir seguir uma linha tênue é que demonstra ser a maior preocupação para toda e qualquer empresa que precisa sobreviver ao mercado dinâmico.

Quanto às ameaças, elas sempre rondarão o espaço empresarial, tratá-las com indiferença ou subestimá-las é sinal de perigo iminente. É preciso atentar para essas ameaças de maneira inteligente para que a organização as aproveite como fator de melhoria, ou seja busque alternativas, soluções criativas para driblá-las e despontar no mercado.

REFERÊNCIAS

ANDION, Maria Carolina, FAVA, Rubens, **Gestão empresarial / Fae School**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. atual. Rio de Janeiro : Elsevier, 2003.

CONTREAS, Hernan E. Alday, **Gestão empresarial / Fae School**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002.

FAGUNDES, Rosival. **A “Matriz Swot” do Brasil**. Disponível em: www.administradores.com.br acesso em: 02/07/2011 às 11:27h.

FERREIRA, A. B. H. **Aurélio século XXI: o dicionário da Língua Portuguesa**. 4. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

FISCHIMANN, Adalberto Américo, **Planejamento estratégico na prática / Adalberto A. Fischimann, Martinho Isnard Ribeiro de Almeida**: São Paulo, 2ª ed., 14ª reimpr.: Atlas 2009.

LUECKE, Richard, **Estratégia / Richard Luecke; consultoria de David J. Collis**: tradução Rytá Magalhães Vinagre. Rio de Janeiro: Record 4ª ed, 2009.

Manager, Jorge. **O que é análise de SWOT**. Disponível em: www.administradores.com.br acesso em: 02/07/2011 às 12:34h.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Planejamento estratégico : conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

TZU, Sun. **A arte da guerra / Sun Tzu**: tradução de Sueli Barros Cassal. Porto Alegre: L&PM, 2007.

ULRICH, Schiefer et alli. MAPA – **Manual de Planejamento e Avaliação de Projetos**. 1. ed. Cascais: Principia, 2002.