

A utilização da matriz SWOT como ferramenta estratégica: um estudo de caso em uma autopeças de Santa Maria de Itabira - MG

Jéssica Aparecida Maia¹

Jucélia Fonseca dos Santos²

Marcelo Silva Ângelo Ferreira³

Alessandra Aparecida Franco⁴

Jailton de Souza⁵

Recebido em: 15.11.2021

Aprovado em: 14.12.2021

Como citar:

MAIA, Jéssica Aparecida; SANTOS, Jucélia Fonseca dos; FERREIRA, Marcelo Silva Ângelo; FRANCO, Alessandra Aparecida; SOUZA, Jailton de. A utilização da matriz SWOT como ferramenta estratégica: um estudo de caso em uma autopeças de Santa Maria de Itabira - MG. *LIBERTAS: Rev. Ciênci. Soc. Apl.*, Belo Horizonte, v. 11, n. 2, p. 201-220, ago./dez. 2021.

Resumo: O presente trabalho teve como principal objetivo, de identificar se a utilização da matriz SWOT como ferramenta estratégica, permite que a empresa autopeças se mantenha competitiva no mercado. A metodologia utilizada foi de cunho qualitativo por meio de estudos de casos. Para a coleta de dados aplicou uma entrevista focalizada, para a sócia proprietária, e os resultados revelaram que na visão da empreendedora, os pontos fortes da empresa são a presença dos proprietários, a estrutura interna da loja, as mercadorias, financeiro, mão de obra qualificada e a marca. Constatou-se que os pontos mais fracos foram faltos de propaganda, baixo nível de contatos com clientes. No que se relacionam às

¹ Graduada em Administração de Empresas pela Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – FUNCESI, Brasil, jessicacida770@gmail.com

² Graduada em Administração de Empresas pela Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – FUNCESI, Brasil, jucelia.fonseca@yahoo.com

³ Doutor/Mestre em Administração de Empresas, Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – FUNCESI, Faculdade de Minas Gerais, FAMIG, Faculdade de Sabará, Brasil, marcelo.ferreira@funcesi.br, marcelos.bh01@gmail.com, marcelo.ferreira@faculdadedesabará.com.br

⁴ Doutora em Educação/Mestre em Administração de Empresas. Docente na Universidade do Estado de Minas Gerais, UEMG - Unidade Ituiutaba, alessandraaprecidafranco@gmail.com

⁵ Mestre em Administração de Empresas (2016).

principais ameaças Macro Ambientais a empreendedora identificou, ameaças econômicas que de acordo com a situação atual impactam diretamente nos negócios, legislações fiscais, as sociais com o novo comportamento do consumidor impactando nos negócios. Já os fatores Micro Ambientais são os consumidores com dificuldades financeiras, já os fatores Micro Ambientais a empreendedora cita os consumidores que são de extrema importância para a empresa, os concorrentes como aliados e por fim os fornecedores que são a peça chave para a empresa.

Palavras-chave: matriz SWOT; força; fraqueza; ameaças; oportunidades.

The use of the SWOT matrix as a strategic tool: a case study in an AUTO PARTS in Santa Maria de Itabira - MG

Abstract: The main objective of this work was to identify whether the use of the SWOT matrix as a strategic tool allows the company to remain competitive in the market. The methodology used was qualitative through case studies. For data collection applied a focused interview, for the owner partner, and the results revealed that in the vision of the entrepreneur, the strengths of the company are the presence of the owners, the internal structure of the store, the goods, financial, skilled labor and the brand. It was found that the weakest points were lack of advertising, low level of contacts with customers. With the main Macro Environmental threats the entrepreneur identified, economic threats that according to the current situation directly impact on business, tax laws, social threats with the new consumer behavior impacting on business. Micro Environmental factors are consumers with financial difficulties, While micro environmental factors the entrepreneur cites consumers who are extremely important to the company, competitors as allies and finally suppliers that are the key part of the company.

Keywords: SWOT matrix; strength; weakness; threats; opportunities.

1 INTRODUÇÃO

Segundo Boechat (2008), o planejamento estratégico é uma das principais ferramentas administrativas com intuito de trazer às organizações um melhor gerenciamento, capacitando-as a estarem preparadas às mudanças constantes ocorridas no mercado. A análise 6SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats), é uma técnica utilizada para o planejamento e gestão das empresas, sejam elas de pequeno ou grande porte.

⁶ Strengths: Forças, Weaknesses: Fraquezas, Opportunities: Oportunidades, Threats: Ameaças.

A Análise SWOT vai avaliar tanto o ambiente interno da empresa, suas Forças e Fraquezas, quanto o ambiente externo, as Oportunidades e Ameaças. É uma análise fácil de fazer, pode ser feita de forma simples utilizando papel e caneta ou até de um modo mais estruturado em uma planilha. A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada por vários gestores na hora de fazer qualquer tipo de planejamento.

O presente trabalho pretende responder ao seguinte problema: A utilização da Matriz SWOT, como ferramenta estratégica, pode contribuir para que uma empresa de Autopeças se mantenha competitiva no mercado? Logo, o objetivo do presente trabalho é identificar se a utilização da Matriz SWOT como ferramenta estratégica pode contribuir para que uma empresa de Autopeças se mantenha competitiva no mercado.

O presente trabalho terá os seguintes objetivos específicos: (1) identificar se a empresa estudada possui a Matriz SWOT e se a mesma está documentada ou não; (2) identificar quais as forças mais relevantes na visão da empreendedora; (3) identificar quais as fraquezas mais relevantes na visão da empreendedora; (4) identificar quais ameaças mais relevantes na visão da empreendedora; (5) identificar quais as oportunidades mais relevantes na visão da empreendedora; (6) identificar se, na Ótica da empreendedora a Matriz SWOT pode contribuir para a competitividade da empresa.

A partir deste estudo, busca-se contribuir com uma análise de adequação de métodos de planejamento estratégico à realidade de pequenas empresas. Na sociedade incentivar um olhar sobre a organização e fornecer valiosas informações para a análise de diversas perspectivas de maneira simples e objetiva. No meio acadêmico pode contribuir ao trazer mais informações a respeito do assunto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial foi dividido em quatro partes. A primeira será a apresentação da Matriz SWOT. A segunda e terceira partes conceituaram a análise do ambiente interno, forças e fraquezas e análise do ambiente externo, ameaças e oportunidades. Por fim foi feita a abordagem sobre a organização estudada.

2.1 Matriz SWOT

O conceito foi criado nos anos 60, pelo consultor empresarial norte-americano Albert Humphrey durante uma pesquisa desenvolvida na Universidade de Stanford. Na gestão empresarial, a análise SWOT funciona como ferramenta básica do planejamento estratégico, sendo responsável por diagnosticar as vantagens e desvantagens de iniciar um novo projeto, de acordo com as características da empresa.

De acordo com Fagundes (2010), o modelo da “Matriz SWOT”, surgiu 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”.

Para Oliveira (2007), por meio da análise SWOT e determinação dos pontos fortes e fracos, os gestores poderão estabelecer com maior grau de transparência as prioridades em relação às ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo.

Para Barney e Hesterly (2009), a análise dos ambientes interno e externo na Matriz SWOT, devem ocorrer de forma simultânea. O objetivo dessas análises é identificar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo à empresa e quais as forças e fraquezas no ambiente interno, para com isso estabelecer quais pontos poderão ser transformados pela organização em vantagem competitiva e quais pontos precisam ser melhorados para diminuir suas fraquezas. Para se colocar em prática a análise SWOT precisa-se avaliar os fatores internos, levando em consideração, as forças e as fraquezas, e na sequência considerar, os fatores externos, assim como as oportunidades e ameaças. A matriz SWOT está representada no Quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Matriz SWOT

| | | |
|-----------------|-----------------|---------|
| | ANÁLISE EXTERNA | |
| Análise Interna | Oportunidades | Ameaças |

| | | |
|---------------|--|---|
| Pontos Fortes | Aproveitamento: Área de domínio da empresa | Enfrentamento: Área de risco a ser encontrado |
| Pontos Fracos | Melhoria: Área de aproveitamento potencial | Desativação: Área de risco acentuado |

Fonte: adaptado CHIAVENATO e SAPIRO (2003, p.188).

Conforme apresentado no Quadro 1 para a constatação de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças advêm sempre dos resultados de uma análise combinada, na qual as condições internas (pontos fortes e pontos fracos) devem ser sobrepostas e confrontadas com as situações do ambiente (ameaça e oportunidade) de negócios da empresa (YANAZE, 2007).

2.2 Ambiente interno

Segundo Kotler (2000), cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas. Analisam-se as competências de marketing, financeiras de fabricação e organizacionais e classifica cada fator como uma grande força, uma força, uma característica neutra, uma fraqueza ou uma grande fraqueza.

Para Ferral e Hartline (2009), o gestor deve começar a pensar em termos do que a empresa pode fazer bem e onde estão suas deficiências. Forças e fraquezas existem por causa de recursos possuídos (ou não possuídos) pela empresa ou da natureza de seus relacionamentos entre a empresa e seus consumidores, empregados ou organizações exteriores (por exemplo, parceiros da cadeia de suprimentos, fornecedores, instituições financeiras e órgãos do governo).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), os critérios a serem avaliados no ambiente interno são: recursos financeiros, liderança e imagem de mercado, condicionamento competitivo que gera barreiras à entrada de novos competidores, tecnologia, vantagens de custo, propaganda, competência e inovação de produtos.

2.2.1 Pontos fortes

De acordo com Rezende (2008), as forças ou pontos fortes da organização são as variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente. São características ou qualidades da organização, que podem influenciar positivamente o desempenho da organização. Os pontos fortes devem ser amplamente explorados pela organização.

Para Pereira (2002), é fator importante dentro do ambiente competitivo diferenciar a empresa de seus concorrentes e de eventuais novos entrantes. Soma-se a isto o rápido poder de mobilização operacional, o que permite que a empresa responda rapidamente às necessidades do mercado.

Para Martins (2007), os aspectos mais positivos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios, devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico.

2.2.2 Fraquezas

Segundo Chiavenato (2003), ao contrário das forças, as fraquezas apontam as desvantagens da sua empresa e do seu produto, principalmente em comparação aos seus concorrentes. Não são aspectos que causam grandes prejuízos e danos a sua marca, poderia se sair melhor se eles não estivessem em seu caminho. Problemas como atraso na entrega de mercadorias, uso de matérias-primas perecíveis em uma localização distante aos clientes e até mesmo máquinas e sistemas desatualizados podem ser classificados como pontos fracos.

As fraquezas são consideradas deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas para evitar a falência da organização (MATOS, MATOS e ALMEIDA, 2007).

Conforme Martins (2007), as fraquezas são aspectos mais negativos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios. Devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico.

2.3 Ambiente externo

Na visão de Chiavenato (2007), o ambiente externo passa por mudanças constantemente que atingem toda e qualquer organização. Então a análise do ambiente externo possibilita a empresa conhecer o ambiente a qual estão inseridas e diagnosticar o que nele ocorre para poder operar de maneira eficiente e eficaz.

Para Bethlem (2009), o ambiente externo exerce muita influência no desempenho da empresa. Desta forma, a empresa precisa realizar uma análise das ameaças e oportunidades, que só é possível a partir de um conhecimento prévio do ambiente em que ela atua ou deseja atuar.

Segundo Cobra (2003), o ambiente externo envolve uma análise das forças macro ambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e dos fatores micro ambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores). Procurar identificar duas coisas: oportunidades e ameaças em uma empresa.

Segundo Rezende (2008), a organização deve estar atenta ao ambiente externo, pois ele influi diretamente nos fatores internos da organização. É de extrema importância porque através desta análise o gerente possa identificar oportunidades e ameaças e poderá desenvolver estratégias para tirar proveito das oportunidades e minimizar ou superar as ameaças da empresa.

Ainda segundo Rezende (2008), as oportunidades para a organização são as variáveis externas e não controladas, que podem criar as condições favoráveis para a organização, desde que a mesma tenha condições ou interesse de utilizá-las.

2.3.1 Ameaças

Segundo Chiavenato (2011), a empresa terá que avaliar constantemente o mercado a fim de obter informações relevantes do ambiente externo, quanto aos hábitos dos consumidores e as mudanças que podem ocorrer na preferência do mesmo, o surgimento de novos concorrentes, diversificação e produtos substitutos.

Segundo Calais (2006), as ameaças são situações ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem prejudicar a execução de objetivos estratégicos. Ameaças são aspectos mais negativos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. São fatores que não podem ser controlados pela empresa e são relevantes para o planejamento estratégico.

Para Martins (2007), as ameaças são fatores do ambiente externo que impactam diretamente na empresa e não podem ser controlados, eles podem prejudicar seu desenvolvimento e acarretar em perda de posicionamento de mercado, portanto, devem ser analisados no planejamento estratégico da empresa.

Por sua vez, Porter (2004), escreve que as ameaças são caracterizadas como uma situação externa, que expõe a empresa diante de dificuldades para o alcance dos objetivos. As ameaças são situações externas desfavoráveis ao alcance dos objetivos estabelecidos. Podem se configurar em atividades que podem levar a empresa para uma redução de receita ou até mesmo a seu desaparecimento e está geralmente ligada a aspectos que envolvem a concorrência, novos cenários, custos operacionais e de bens e fatores de desafio para a atual estratégia utilizada pela empresa.

Para Porter (2004), ameaças são forças externas que atuam diretamente e influenciam seus resultados, danificando todo o planejamento estratégico, com a entrada de novos competidores no mercado, portanto é algo que está fora do controle da empresa.

2.3.2 Oportunidades

Para Martins (2006), as oportunidades são as chances que uma empresa tem para atender seus clientes, suprindo uma ou mais necessidades não satisfeitas pelo mercado, analisando as possibilidades de êxito do novo negócio. As oportunidades estão ligadas a lucratividade da empresa, pois podem ampliar sua receita, sendo assim, refletem a realidade externa da empresa e devem ser observadas, pois elas influem tanto no ambiente externo quanto interno da organização.

De acordo Mattos et al (2011), a oportunidade caracteriza-se como uma situação externa que possibilita a determinado grupo uma maior facilidade no alcance dos

objetivos e de melhorar sua situação. Portanto constitui-se em uma situação que se apresenta por meio de tendências ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem contribuir para a concretização dos objetivos estratégicos.

Para Rezende (2008), as oportunidades para a organização são as variáveis externas e não controladas, que podem criar as condições favoráveis para a organização, desde que a mesma tenha condições ou interesse de utilizá-las.

3 A EMPRESA ESTUDADA

A empresa familiar está localizada em Santa Maria de Itabira/MG há aproximadamente 35 anos, local considerado estratégico, uma vez que a cidade é geograficamente ponte de ligação para vários municípios, tais como Guanhães, Ferros, Santo Antônio do Rio Abaixo, dentre vários outros. Além disso, possui modernas instalações, um ambiente atrativo, flexíveis condições de pagamento, e ainda garantia dos produtos e serviços por ela comercializados. Atualmente conta com um total de oito colaboradores, sendo cinco que atuam nas vendas e três na área mecânica onde são realizados os serviços. A empresa atende aos mais diversificados tipos de público, tais como empresas que têm frotas próprias (empresas de ônibus e outros), donos de automóveis, caminhoneiros, além de atender Prefeituras.

4 METODOLOGIA

Esse artigo tem um cunho qualitativo visto a não necessidade de quantificar dados além de permitir compreender melhor o objeto de estudo. Permite realizar o estudo no próprio campo em que o indivíduo se encontra inserido que nesse caso foi à empresa (GODOY, 1995).

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva. Seu objetivo principal é estabelecer relações entre as variáveis do estudo por meio das características da população ou fenômeno de pesquisa e não tem o compromisso de explicar ou interferir no fenômeno que descreve (VERGARA 2009). No presente estudo foi possível identificar se a utilização da Matriz SWOT pode contribuir com a competitividade de uma empresa de Autopeças.

Quanto aos meios, trata-se de um estudo de caso, visto estar circunscrito à empresa de Autopeças somente, com seu caráter de profundidade e detalhamento (VERGARA 2009).

No que tange ao universo, para Vergara (2009), trata-se de um conjunto de elementos que serão objeto de estudo, que no presente caso é a empresa estudada.

Para unidade de análise levou-se em conta o processo que envolve a montagem da matriz SWOT na organização.

Para essa pesquisa, optou-se pela coleta de dados primários, ou seja, no local onde os fatos se desenvolvem (MARCONI E LAKATOS, 2005). No presente caso, que foi na empresa de Autopeças diretamente com os proprietários.

A técnica escolhida para coletar os dados da pesquisa foi de entrevista com a proprietária, permitindo assim, o levantamento de informações acerca do assunto com maior profundidade. De acordo com Vergara (1998), a entrevista é uma técnica no qual se faz perguntas para o entrevistado responder e no presente caso, montou-se uma Matriz SWOT com as principais informações a serem discutidas.

Para o tratamento dos dados desta pesquisa optou-se pela análise de conteúdo, que é a forma mais habitual para retratar uma pesquisa qualitativa de procedimentos não estatísticos (MINAYO ET *al.* 1994).

5 ANÁLISE DE DADOS

Para a pesquisa entrevistou-se a sócia proprietária da empresa estudada. A entrevista foi presencial, levando-se em conta os protocolos contra a COVID-19, na data de 08/05/2021 com duração de duas horas com início às 16:30 horas e tendo finalização às 18:30 horas.

Foi feito um questionário com dezenove perguntas, e divididas em seis blocos. O primeiro bloco procurou identificar o conhecimento da Matriz SWOT e se a empresa possuía o Planejamento, e foi composto por três perguntas. No segundo bloco explorou-se o ambiente interno (pontos fortes), onde foram elaboradas três perguntas com a subdivisão dos itens a serem avaliados nas forças. O terceiro

bloco teve foco na análise do ambiente interno (fraquezas), onde foram elaboradas três perguntas com a subdivisão dos itens a serem avaliados nos pontos fracos. No quarto bloco identificou análise do ambiente externo (ameaças), com seis perguntas e subdivisão dos itens macro e micro ambientais a serem avaliados nas ameaças. No quinto bloco, análise do ambiente externo (oportunidade), com três perguntas, onde foram subdivididos fatores macro ambientais e micro ambientais. Finalmente no sexto bloco, com uma pergunta, foi dedicado a identificar a contribuição da Matriz SWOT para a competitividade da organização.

5.1 Identificar se a empresa estudada possui a Matriz SWOT

Nesta etapa, têm-se os resultados obtidos no primeiro bloco da entrevista e responder, o primeiro objetivo específico que foi o de identificar se a empresa estudada possui a Matriz SWOT.

Tabela 1 - Identificação da Matriz SWOT

| | |
|--|---|
| 1. Conhece a Matriz SWOT? | “Não conheço, mas já ouvi falar, pelo que já estudei desta matriz, não sabia que era com este nome [...]” |
| 2. Consegue identificar uma Matriz SWOT e os pontos em que ela se baseia? | “Não consigo[...]” |
| 3. A empresa possui algum Planejamento (documentado ou não) baseando-se em uma Matriz SWOT. Essa Matriz SWOT está documentada? | “Não, a nossa empresa não possui nenhum tipo de planejamento [...]” |

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme demonstrado na Tabela 1, em relação à primeira pergunta, a empreendedora não reconhece a Matriz SWOT, no entanto em seu período de Graduação e estudou como outro nome (FOFA). Em relação à segunda pergunta, a empreendedora não consegue identificar a Matriz SWOT e por fim, na terceira pergunta, informa que a empresa não possui nenhum tipo de Planejamento. Logo, conclui-se que a empresa não trabalha com essa Matriz.

Portanto encontra-se respondido o primeiro objetivo específico.

5.2 Análise do ambiente interno (pontos fortes)

Nesse bloco buscou-se responder ao segundo objetivo específico que foi o de identificar quais as forças mais relevantes na visão da sócia proprietária.

Tabela 2 - Análise do ambiente interno Força

| | |
|---|--|
| <p>4. Dentro da análise do ambiente interno, quais dos itens descritos abaixo podem ser considerados como pontos fortes (forças) e que colaboram para competitividade da sua empresa:</p> | <p>“Presença constantes do(s) proprietários é um dos pontos fortes na empresa [...]” “A estrutura interna da loja é bem ampla e comporta todas as mercadorias que eu compro [...]” “Pessoas são bem treinadas e capacitadas [...]” “Financeiro está sempre em dia[...]”</p> |
| | <p>“Controle de Estoques não deixo faltar mercadoria e nem compro em excesso [...]” “Tecnologia utilizada temos um sistema operacional na loja [...]” “A Marca é bem conhecida na cidade [...]”</p> |
| <p>5.No seu ponto de vista, existe(m) outros pontos fortes que não foram aqui mencionados, mas que merecem destaque? Quais e por que?</p> | <p>“Sim, bom atendimento, sempre atendemos nossos clientes com bom humor e procurando respeitá-lo sempre [...]”</p> |
| <p>6. Dentre os itens descritos acima, poderia citar os 3 mais relevantes?</p> | <p>“Os mais relevantes são o controle de estoque e a presença constante dos proprietários na loja e a marca é bem conhecida na cidade [...]”</p> |

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme demonstrado na Tabela 2, a empreendedora identificou como as principais forças da empresa, presença constante do(s) proprietários, estrutura interna, pessoas, financeiro, controle de estoques, compras, tecnologia utilizada e a marca. A entrevistada acrescentou que o bom atendimento merece destaque na loja,

estando de acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), quando citam os pontos avaliados no ambiente interno que foi identificado nas forças relevantes citadas pela empreendedora. Já na terceira pergunta, a entrevistada citou os três pontos mais relevantes da empresa, que é a marca bem conhecida na cidade e região, estoque bem controlado não deixando faltar mercadorias nas prateleiras e a presença constante dos proprietários na empresa que é fundamental para o bom desenvolvimento da equipe.

Portanto, no que tange às forças, encontra-se respondido o segundo objetivo específico. A seguir, será respondido ao terceiro objetivo específico no que tange às Fraquezas.

5.3 Análise do ambiente interno (pontos fracos)

Nesse bloco buscou-se responder ao terceiro objetivo específico no que tange à identificação das fraquezas mais relevantes na visão da sócia proprietária.

Tabela 3 - Análise do ambiente interno fraquezas

| | |
|---|--|
| <p>7. Dentro da análise do ambiente interno, quais dos itens descritos abaixo podem ser considerados como pontos fracos (fraqueza) e que colaboram para a competitividade da sua empresa:</p> | <p>“Falta de Propaganda é considerado um ponto fraco [...]” “Mídias Sociais/Internet é considerado uma fraqueza [...]” “Baixo nível de contato frequente com os clientes considera um ponto fraco [...]”</p> |
| <p>8. No seu ponto de vista, existe(m) outros pontos fracos que não foram aqui mencionados, mas que merecem destaque? Quais e por quê?</p> | <p>“Ponto fraco é na área da oficina, que os mecânicos não tem um bom diálogo com os clientes [...]”</p> |
| <p>9. Dentre os itens descritos acima, poderia citar os 3 mais relevantes?</p> | <p>“Os mais relevantes são falta de propaganda, mídias sociais/Internet e baixo nível de contato frequente com os clientes [...]”</p> |

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme exposto na Tabela 3, a empresária identificou como as principais fraquezas são a falta de propaganda, mídias Sociais/Internet e baixo nível de contato frequente com os clientes. E no seu ponto de vista o ponto fraco é na área da oficina, que os mecânicos não têm um bom diálogo com os clientes. A empreendedora destaca que a falta de propaganda, mídias sociais/Internet e baixo nível de contato

frequente com os clientes são os pontos fracos que precisam de uma atenção maior, pois elas são as fraquezas da sua empresa, estando de acordo com Martins (2007), quando escreve que as fraquezas são aspectos mais negativos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios que foi identificado nas fraquezas relevantes citadas pela empreendedora. Devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico.

Portanto, no que tange às fraquezas, encontra-se respondido o terceiro objetivo.

A seguir, será respondido ao quarto objetivo específico no que tange às Ameaças.

5.4 Análise do ambiente externo (ameaças)

Nesse bloco buscou-se responder ao quarto objetivo específico que foi identificar as ameaças mais relevantes na visão da sócia proprietária.

Tabela 4 - Análise do ambiente externo (ameaças)

| | |
|---|--|
| <p>10. Dentro da análise do ambiente externo, quais dos itens descritos abaixo podem ser considerados como ameaças e que devem ser melhor observados visto que podem inibir a competitividade da empresa:</p> | <p>Fatores Macro Ambientais “Econômicas, atual situação econômica, impactando diretamente nos negócios [...]” “Legais, legislações fiscais, que consomem boa parte dos resultados da empresa [...]” “Sociais e culturais, novos comportamentos dos consumidores impactando nos negócios [...]”</p> |
| <p>11. No seu ponto de vista, existe(m) outras ameaças macro ambientais que não foram aqui mencionadas, mas que merecem destaque? Quais e por quê?</p> | <p>“As ameaças macro ambiental que não foi mencionada é a compra pela internet [...]”</p> |
| <p>12. Dentre os itens descritos acima, poderia citar os 3 mais relevantes?</p> | <p>“As ameaças macro ambientais mais relevantes são econômicas, legais e sociais e culturais [...]”</p> |
| <p>13. Dentro da análise do ambiente externo, quais dos itens descritos abaixo podem ser considerados como ameaças e que devem ser melhor observados visto que podem inibir a competitividade da empresa:</p> | <p>Fatores Micro Ambientais “Consumidores, com dificuldades financeiras devido à condição atual da economia [...]” “Concorrentes que vendem peças usadas, roubadas ou adulteradas [...]” “Canais de distribuição é uma ameaça muito grande para a minha empresa [...]”</p> |

| | |
|---|---|
| 14. No seu ponto de vista, existe(m) outras ameaças micro ambientais que não foram aqui mencionadas, mas que merecem destaque? Quais e por quê? | “Não consigo identificar outra ameaça micro ambientais na minha empresa [...]” |
| 15. Dentre os itens descritos acima, poderia citar os 3 mais relevantes? | “As ameaças micro ambientais mais relevantes são consumidores, concorrentes e canais de distribuição [...]” |

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme exposto na Tabela 4, a empresária identificou como as principais ameaças Macro Ambientais são econômicas que de acordo com a atual situação econômica impactam diretamente nos negócios, legislações fiscais, que consomem boa parte dos resultados da empresa além das sociais com o novo comportamento do consumidor culturais novos comportamentos dos consumidores impactando nos negócios. Já os fatores Micro Ambientais são os consumidores com dificuldades financeiras, devido à condição atual da economia, concorrentes que vendem peças usadas, roubadas ou adulteradas e os canais de distribuição são uma ameaça muito grande para a minha empresa. A empreendedora não consegue identificar outra ameaça micro Ambiental na sua empresa. Ela cita como ameaças macro Ambientais mais relevantes são econômicas, legais e sociais e culturais e as ameaças micro ambientais mais relevantes são consumidores, concorrentes e canais de distribuição.

Tal fato está em linha com o apresentado por Chiavenato (2011), que escreve que a empresa terá que avaliar constantemente o mercado a fim de obter informações relevantes do ambiente externo que foi identificado nas ameaças citadas pela empreendedora. No seu ponto de vista da empreendedora a ameaça macro Ambientais que não foi mencionada é a compra pela internet.

Portanto, no que tange às ameaças, encontra-se respondido o quarto objetivo específico.

A seguir, será respondido ao quinto objetivo específico no que tange às oportunidades.

5.5 Análise do ambiente externo (oportunidades)

Nesse bloco buscou-se responder ao quinto objetivo específico que foi identificar as oportunidades mais relevantes na visão da sócia proprietária.

Conforme exposto na Tabela 5, a empreendedora não consegue identificar os fatores Macro Ambientais na sua empresa. Já os fatores Micro Ambientais a empreendedora cita os consumidores que são de extrema importância para a empresa, os concorrentes como aliados e por fim os fornecedores que são a peça chave para a empresa. Tal fato está em linha com Mattos (2011), que escreve que a oportunidade se caracteriza como uma situação externa que possibilita a determinado grupo uma maior facilidade no alcance dos objetivos relevantes identificado nas oportunidades, citadas pela empreendedora. A entrevistada fala que não consegue identificar outras oportunidades macro e nem micro ambientais na sua empresa. E por fim cita que as oportunidades Micro Ambientais mais relevantes são consumidores, canais de distribuição, fornecedores e as oportunidades. Já as Macro ambientais ela não consegue identificar.

Tabela 5 - Análise do ambiente externo (oportunidades)

| | |
|---|---|
| <p>16. Dentro da análise do ambiente externo, quais dos itens descritos abaixo podem ser considerados como oportunidades e que devem ser melhor observados visto que podem inibir a competitividade da empresa:</p> | <p>“Na minha empresa não consigo identificar os fatores Macro Ambientais [...]”</p> <p>Fatores Micro Ambientais</p> <p>“Consumidores, eles são de extrema importância para a empresa [...]”</p> <p>“Concorrentes sendo aliados com eles [...]”</p> <p>“Fornecedores é a peça chave para a empresa [...]”</p> |
| <p>17. No seu ponto de vista, existe(m) outras oportunidades macro ambientais e micro ambientais que não foram aqui mencionadas, mas que merecem destaque? Quais e por quê?</p> | <p>“Não consigo identificar outras oportunidades macro e nem micro ambientais na minha empresa [...]”</p> |

| | |
|--|--|
| 18. Dentre os itens descritos acima, poderia citar os 3 mais relevantes? | <p>“As oportunidades macro ambientais não consigo identificar [...]”</p> <p>“As oportunidades micro ambiental mais relevante é Consumidores, canais de distribuição e os fornecedores [...]”</p> |
|--|--|

Fonte: Dados da pesquisa

Portanto, no que tange às oportunidades, encontra-se respondido o quinto objetivo específico.

5.6 Identificação da contribuição da Matriz SWOT

Nesse bloco buscou-se responder ao sexto objetivo específico que foi de identificar se, na ótica da empreendedora, uma Matriz SWOT pode contribuir para a competitividade da empresa.

Conforme exposto na Tabela 6, no seu ponto de vista e baseando-se nos itens da Matriz SWOT a sócia proprietária acredita que ela contribui ou pode contribuir para que sua empresa esteja competitiva no mercado de atuação. Segundo a empreendedora a Matriz SWOT é uma excelente ferramenta de negócios, que permite que os gestores obtenham uma visão ampla do cenário da empresa e reduz os erros de negócio. Tal fato está em linha com Barney e Hesterly (2009), que argumentam que podem estabelecer quais pontos poderão ser transformados pela organização em vantagem competitiva e quais pontos precisam ser melhorados para diminuir suas fraquezas citadas pela empreendedora.

Tabela 6 - Identificação da contribuição da Matriz SWOT

| | |
|--|---|
| 19. No seu ponto de vista e baseando-se nos itens da MATRIZ SWOT aqui abordados, você acredita que ela contribui ou pode contribuir para que sua empresa esteja competitiva no mercado de atuação? | <p>“Eu acredito que sim, é uma excelente ferramenta de negócios, que permite que os gestores obtenham uma visão ampla do cenário da empresa e reduz os erros de negócio[...]”</p> |
|--|---|

Fonte: Dados da pesquisa

Portanto, encontra-se respondido o sexto objetivo específico.

6 CONCLUSÃO

Levando em consideração que o objetivo do presente trabalho é identificar se a utilização da Matriz SWOT como ferramenta estratégica pode contribuir para que uma empresa de Autopeças se mantenha competitiva no mercado, conclui-se que a ferramenta SWOT na percepção da empreendedora é importante para a competitividade da empresa.

Em relação ao primeiro objetivo específico a empresa não possui matriz SWOT, em relação ao segundo objetivo específico, na visão da empreendedora os pontos fortes da empresa foram a presença dos proprietários na empresa, a estrutura interna da loja é bem ampla e comporta todas as mercadorias compradas, financeiro sempre em dia, mão de obra qualificada e a marca é bem conhecida na cidade. Dentre os pontos fracos mais relevantes foram, falta de propaganda, baixo nível de contatos com clientes, na parte da oficina os mecânicos não têm bom diálogo com os clientes. As ameaças, fatores Macro Ambientais, mais relevantes são consumidores, concorrentes e canais de distribuição. A empreendedora, não consegue identificar as oportunidades macro ambientais, e as oportunidades micro ambientais mais relevantes foram consumidores, fornecedores e canais de distribuição.

Identifica-se, portanto, que a Matriz SWOT é importante para empresa pelo fato de conseguir, dessa forma, melhorar seus processos internos, retornos de investimento, relacionamento com clientes, fornecedores e colaboradores, onde a empresa utiliza de suas forças e oportunidades para controlar suas fraquezas e minimizar as ameaças.

O estudo apresentou limitações, como tamanho do questionário aplicado durou aproximadamente 2 horas, pode ter causado certo cansaço na entrevistada, que pode ter impactado na qualidade das respostas. Outra limitação é que não se pode afirmar se a respondente foi verdadeira e aberta com relação às suas respostas.

Para estudos futuros recomenda-se aplicar o questionário com outros empreendedores de ramos comerciais diversos e que também possa aprofundar em determinados itens da Matriz SWOT.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

BETHLEM, A. *Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BOECHAT, Marcelo Nascimento. *Planejamento estratégico: aplicação nas micro e pequenas empresas*. 2008. 122f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3676>. Acesso em: 25 jan. 2018.

CALLAES, Gilberto Dias; VILLAS BÔAS, Roberto C.; GONZALES, Arsenio. *Planejamento Estratégico, Competitividade e Sustentabilidade na Indústria Mineral: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Cytel, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

COBRA, Marcos. *Consultoria em Marketing Manual do Consultor*. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

FAGUNDES, Rosival. *A "Matriz SWOT" do Brasil*. 2010. Disponível em: <https://www.administradores.com.br>. Acesso em: 25 jan. 2018.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D. *Estratégia de marketing*. Tradução All Tasks e Marlene Cohen. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

GODOY, Arilda Schmidt. *Pesquisa qualitativa tipos fundamentais*. v. 35, n. 3. 1995.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. 2003. *Fundamentos de metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas. 2003, p. 297.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINS, Leandro. *Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso*. São Paulo: Digerati Books, 2006.

- MARTINS, Marcos Amâncio P. *Gestão educacional: planejamento estratégico e marketing*. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. *Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento*. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.
- MATTOS, C. A. C.; PINTO, W. Silveira; CARDOSO, A. G.; SILVA, R. L.; BRIENZA JUNIOR, S. Estratégias de planejamento a partir do diagnóstico rápido participativo e da análise SWOT: um estudo na comunidade de São Bento, Salinópolis – PA. *Sociedade e Desenvolvimento Rural On Line*. v. 5, n. 2. dez, 2011. Disponível em: www.inagrodf.com.br/revista. Acesso em: 25 abr. 2013.
- MINAYO, M. C. S. et al. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 1994.
- OLIVEIRA, Djalma P. R. *Planejamento estratégico: conceito, metodologia, prática*. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- PEREIRA, Fernando Flávio Pessôa et al. *A prática da gestão do conhecimento em empresas públicas*. Rio de Janeiro: E-papers, 2002.
- PORTER, Michel E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- REZENDE, Denis Alcides. *Planejamento estratégico para organizações: públicas e privadas*. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 494 p.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- YANAZE, Mitsuru Higuchi. *Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações*. São Paulo: Saraiva, 2007.