

Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia

A Look into the SWOT Analysis as a tool of Strategic Planning

Djair Roberto Fernandes^{a*}

^aGerente da Assessoria de Planejamento Estratégico – Eletrobrás Furnas, RJ, Brasil

*E-mail: djair@furnas.com.br

Resumo

A evolução dos negócios tem levado as organizações à procura de tecnologias de gestão que possam garantir o atendimento às necessidades da sociedade atual bem como a construção de um caminho que garanta o atendimento das necessidades da sociedade do futuro. A percepção e o entendimento do ambiente futuro formam o desafio que se apresenta para todos os profissionais que estão à frente das organizações, e se preparar para uma arena comercial desconhecida é o ponto fundamental, considerando que as decisões de hoje influirão o desempenho futuro. Equilibrando na estreita linha que delimita o espaço da demanda e da oferta as organizações têm se deparado com a necessidade de alteração das orientações dos negócios tal a velocidade e magnitude das mudanças que se verificam no seio da sociedade. Esse artigo trata da aplicação da matriz SWOT como instrumento de relevância para ajudar na construção da estratégia enfatizando a necessidade de bem realizar o diagnóstico dos ambientes interno e externo para a construção de um caminho orientado pelo pensamento estratégico e convergente com as necessidades futuras. Utilizando um exemplo didático é apresentada uma matriz SWOT e correspondente análise dos cruzamentos das forças e das fraquezas organizacionais, oriundas do ambiente interno, frente às oportunidades e ameaças, identificadas no ambiente externo, explorando os aspectos que podem ser utilizados na elaboração da estratégia.

Palavras-chave: Matriz SWOT. Estratégia. Planejamento Estratégico.

Abstract

The evolution of business has led organizations to demand management technologies that can ensure the fulfillment of needs from contemporary society, as well as the construction of a path that ensures the fulfillment of the needs of a future society. The perception and comprehension of a future environment constitute a challenge for all professionals who lead organizations, and getting ready for an unknown commercial arena is the central point, once today's decisions will influence future performance. Balancing in the thin line that delimitates offer and demand, the organizations have faced the need to change the guidelines of business towards the speed and magnitude of changes that have taken place in society. This paper presents an application of SWOT analysis as a tool of relevance to assist in building the strategy, emphasizing the need to carry out the diagnosis of internal and external environments in order to build a path guided by strategic thinking and which is convergent with future needs. Using a textbook example we present a SWOT analysis and its respective analysis of interlacement of organizational strengths and weaknesses which resulted from internal environment, towards opportunities and threats identified in external environment, exploring aspects that can be used to compile the strategy.

Keywords: SWOT Analysis. Strategy. Strategic Planning.

1 Introdução

Ao mesmo tempo em que as organizações avançaram no aperfeiçoamento dos processos de produção, se lançaram, com igual fervor, na busca pelo aperfeiçoamento dos processos organizacionais, encontrando ecos nas tecnologias de gestão que têm transformado o palco das decisões e mantido estreito o corredor entre as constantes mutações da sociedade e o atendimento das necessidades.

O planejamento estratégico, uma das tecnologias de gestão que tem frequentado rotineiramente o palco das organizações, tem sido base para o estabelecimento das estratégias organizacionais. Conhecer, por seu turno, o suficiente para elaborar a estratégia é um desafio permanentemente imposto aos profissionais que lidam com o planejamento estratégico. Utilizar informações conexas, fidedignas e de alta qualidade é necessário para que o estrategista possa delinear uma

estratégia certa que permita o alcance da conquista da ambição organizacional.

A percepção de que para elaborar uma boa estratégia requer muito conhecimento e compreensão do negócio, dos ambientes interno e externo em que a organização está inserida, é motivo suficiente para o uso da matriz SWOT, que foi estruturada em algum momento das décadas de 1950 e 1960, contribuindo muito para a disseminação do uso do planejamento estratégico. As características intrínsecas da organização, suas forças (*Strengths*) e fraquezas (*Weaknesses*), e as características extrínsecas dela, oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) do ambiente de fora da organização, formam o fundamento da matriz que representa, no final, o resultado das percepções sobre os ambientes em que a organização está inserida.

A matriz se popularizou pela forma simples de dispor os fatores oriundos do pensamento estratégico, pela capacidade de

demonstrar aos executivos a posição da organização frente ao cenário escolhido e de permitir melhor análise do diagnóstico empresarial. Tornou-se ferramenta de reconhecimento para os assuntos estratégicos e palco para a manifestação das preocupações dos altos escalões, um verdadeiro tabuleiro do jogo comercial.

Este artigo se propõe a explorar a potencialidade da matriz SWOT valorizando as informações dela extraídas, como análise do grupo de fatores e de cada fator isoladamente, e que, complementarmente, são muito importantes para a elaboração do direcionamento estratégico da organização.

2 Desenvolvimento

2.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico ganhou espaço na academia e no meio empresarial, tornou-se uma ferramenta de grande valia, movimentou a estrutura das organizações, levou os estudiosos a projetarem cenários com maior grau de precisão e, principalmente, levou os executivos a compreenderem que o negócio é influenciado, em maior ou menor grau, por uma infinidade de variáveis interna e externa à organização.

Tornou-se ferramenta que representa a forma de se preparar para o futuro, e até mesmo de influenciar na construção do futuro, conforme a qualidade das informações utilizadas nos estágios iniciais do pensamento estratégico. Um estrategista não constrói o futuro, por assim dizer, mas se prepara para um futuro que pode ocorrer. Agindo assim a organização já estará à frente das competidoras, pois estará mais bem preparada para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades do mercado.

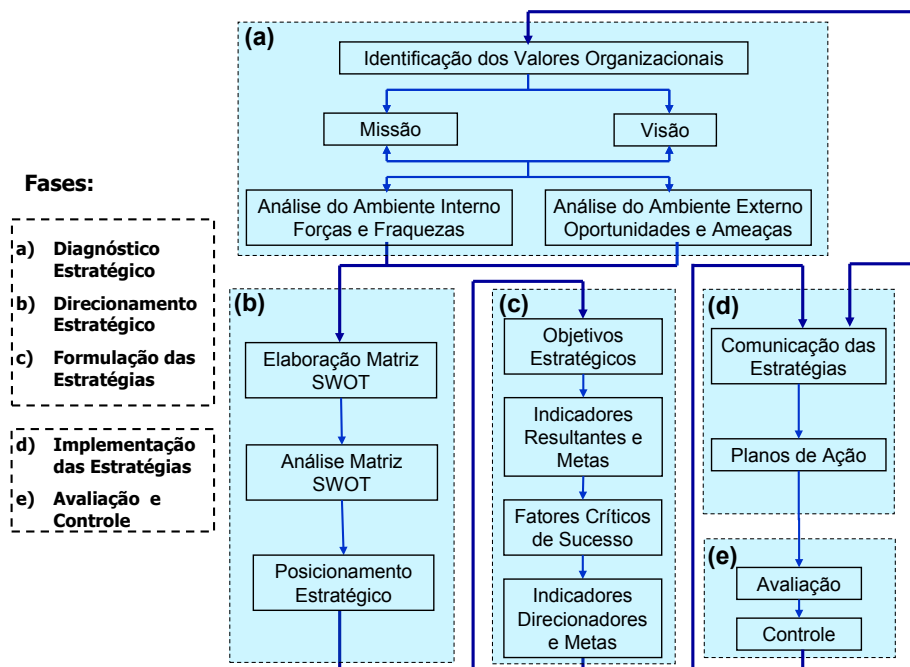
O uso contínuo e a disciplina para a implementação do planejamento estratégico pode levar uma organização a patamares elevados de gestão, pois terá condições de se movimentar, antecipadamente, ao verificar a formação do cenário e ter melhor compreensão das variáveis que o cerca. Os executivos não podem, por exemplo, alterar o movimento de demografia da população, mas podem reagir a uma movimentação da demografia e se preparar para a antecipação do resultado das alterações vislumbradas (BISSON; STEPHENSON; VIGUERIE, 2010). Conhecer os fatos é uma contribuição especial que os profissionais podem dar a organização. Antecipar-se a eles é uma contribuição fundamental, guardada para aqueles que têm visão de futuro e pensamento sistêmico. Certamente estar nesse último quadro é o desejo da maioria deles.

A Figura 1 apresenta um modelo esquemático para a elaboração do planejamento estratégico, apontando cinco fases necessárias para o fechamento do ciclo completo.

A primeira fase, Diagnóstico Estratégico, aponta as questões que identificam a organização, como os valores organizacionais, a missão e a visão. É a fase que vira as cartas que estão sobre a mesa, identifica a organização, suas fraquezas e suas forças, as oportunidades que vislumbra e as ameaças que enxerga no horizonte do jogo comercial.

A segunda fase, Direcionamento Estratégico, procura estabelecer uma direção possível para a organização, um posicionamento estratégico, considerando os fatores identificados na fase anterior, agora convenientemente alocados em uma matriz. Essa matriz, denominada Matriz SWOT, passa a ser considerada elemento crucial para o estabelecimento da estratégia, razão da próxima fase.

Figura 1: Modelo esquemático para elaboração de planejamento estratégico.



Fonte: Adaptado de Carvalho (2002) e Oliveira (2001).

A fase seguinte, Formulação das Estratégias, estabelece os objetivos estratégicos e Fatores Críticos de Sucesso, derivados da análise da matriz. A qualidade dos fatores da matriz, portanto, é fator fundamental para a qualidade das decisões estratégicas da terceira fase.

Já a quarta fase, Implementação das Estratégias, trata de um aspecto importante para a efetiva implantação do planejamento estratégico. Comunicar os objetivos estratégicos e os desdobramentos é necessário para que a organização se mova como um conjunto, toda a estrutura sendo direcionada para a visão estabelecida na primeira fase. Ao mesmo tempo devem ser estabelecidos e implementados os planos de ação para o alcance dos objetivos estratégicos, demonstrando o alinhamento com o compromisso estabelecido nas fases anteriores.

Na quinta fase, Avaliação e Controle, residem as ferramentas para a monitoração dos indicadores e andamento dos planos de ação, demonstrando o quanto o plano estratégico está sendo cumprido, o quanto está sendo utilizado como instrumento da gestão. Também nessa fase são analisados o cumprimento das metas e a decisão para revisão parcial ou total do planejamento estratégico.

A dedicação dos executivos nas tarefas iniciais do pensamento estratégico, examinando cuidadosamente os ambientes e estabelecendo uma relação ímpar de fatores, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, certamente traduzirá em maior nível de qualidade da matriz SWOT e pode determinar o sucesso da elaboração do planejamento estratégico e, conseqüentemente, da implementação dos direcionadores estratégicos da organização.

2.2 Análise dos ambientes interno e externo

Um dos produtos esperados da etapa Diagnóstico Estratégico, conforme Figura 1, é a relação de fatores do ambiente interno que espelha como a organização se percebe, com as suas forças (*Strengths*) e suas fraquezas (*Weaknesses*). Os problemas devem ser levantados, bem como as questões que emperram o bom andamento do negócio, e as questões consideradas fortes em relação à concorrência e que pode ajudar muito a organização no caminho da permanência na arena comercial. Da mesma forma é requerido que a organização mostre como vê o ambiente externo, as oportunidades (*Opportunities*), que podem proporcionar vida longa à organização, e as ameaças (*Threats*) que rondam as fronteiras e podem prejudicar substancialmente o negócio, caso se torne realidade e a organização não consiga mitigar os efeitos negativos.

Posicionando o foco, primeiramente, para o ambiente interno, devem ser estabelecidas duas relações, sendo uma para as chamadas forças e outra para as fraquezas. Como para a elaboração dos fatores é importante que seja nivelado o entendimento conceitual de cada um dos fatores apresenta-se, a seguir, uma explicação:

Força: Representa o que a empresa tem como ponto forte

para enfrentar o mercado, os competidores, as dificuldades, entre outras, mas que seja tão distintiva quanto possível em relação aos competidores. É algo que está sob o domínio direto da organização e que pode também ser utilizado para influenciar o ambiente externo. Uma força pode envolver a qualificação da força de trabalho, o nível de gestão, a qualidade dos procedimentos, o portfólio de produtos, a qualidade dos produtos, a estrutura organizacional, a produção científica, a pesquisa aplicada, o desenvolvimento de fornecedores, a carteira de clientes, a base financeira, o acesso ao crédito, a atualização tecnológica, entre outros. Não há limitação para encontrar uma força para a organização, desde que seja distintiva e que tenha potencial para influenciar no negócio. De forma geral, uma força pode ser entendida como uma condição interna, atual ou potencial, capaz de auxiliar substancialmente e por longo tempo o desempenho da organização.

Fraqueza: É um ponto que, na percepção dos participantes da etapa do diagnóstico estratégico, a organização se enxerga fragilizada, por qualquer que seja o motivo e a natureza. Pode ser um obstáculo que dificulta a dinâmica do negócio e o posicionamento no mercado, mas deve ser uma questão interna com possibilidade de ser revertida ou atenuada, pois está sob o domínio da organização. Uma fraqueza pode ser percebida segundo a mesma envoltória da força, bastando observar, nesse caso, sob uma ótica inversa. Assim, uma fraqueza pode envolver a qualificação da força de trabalho, o nível de gestão, a qualidade dos procedimentos, o portfólio de produtos, a qualidade dos produtos, a estrutura organizacional, a produção científica, a pesquisa aplicada, o desenvolvimento de fornecedores, a carteira de clientes, a base financeira, o acesso ao crédito, a atualização tecnológica, entre outros. Não há limitação para encontrar uma fraqueza para a organização, desde que tenha potencial para influenciar no negócio. Em resumo, uma fraqueza pode ser vista como uma condição interna, atual ou potencial, com capacidade para dificultar substancialmente o desempenho organizacional.

Direcionando o foco para o outro lado, o ambiente externo é o meio em que as organizações estão inseridas, um ambiente que não é de uma organização ou de um grupo de organizações, mas de todas que participam do negócio. Nesse ambiente reside o mercado que sofre mutações conforme as intenções dos clientes e a evolução da sociedade. Tanto as ameaças quanto as oportunidades atingem todas as organizações por igual, mas causam impactos diferentes, que podem chegar a ser diametralmente opostos de acordo com o nível de preparação para o confronto comercial. As oportunidades chegam para todas e as que estiverem mais bem preparadas poderão usufruir melhor e mais rapidamente.

Por exemplo, é sabido que as condições ambientais do planeta estão muito deterioradas como também é sabido que cresce, enormemente, a sensibilidade da sociedade para com essas questões. Há muito tempo a sociedade tem demonstrado preocupações com a corrosão do nível de conservação dos recursos naturais e com a dinâmica do planeta, entendendo

que é essa dinâmica que mantém firme o fio da criação e recriação da vida. Cabe aos órgãos dos governos, ouvindo e observando a sociedade e os indicadores do planeta, impor mais rigor às atividades comerciais a fim de proteger a vida futura. É natural, portanto, o aumento do rigor do conjunto de leis, regulamentos e normas que delinham as questões ambientais e que impactam a condução dos negócios.

De forma geral, todas as organizações que estão inseridas em um determinado ramo de negócio são atingidas por qualquer alteração na legislação, não importando se é a mais tímida ou a mais proativa. Mas se alguma das organizações já tiver percebido que uma alteração estava a caminho e já tivesse antecipado e se preparado para tal alteração, poderia converter o problema em oportunidade. A reflexão, na verdade, é muito simples, pois perceber a iminência de uma dada alteração que tem grande chance de ocorrer e que pode causar grande impacto no negócio é uma oportunidade para tirar vantagem.

Agir assim demonstra que a organização está utilizando os conceitos do planejamento estratégico, que é o de antecipar-se aos acontecimentos e preparar-se para enfrentá-lo, antes mesmo que as competidoras percebam.

Neste raciocínio é possível encontrar dada organização posicionando como positivo um fator que, aparentemente é negativo para o negócio. Essa organização, diferentemente das demais, demonstra que está à frente no que tange à leitura do ambiente, possibilitando que os estrategistas possam melhor contribuir com o esforço de entrega de valor.

Segue uma breve explanação conceitual sobre cada um dos fatores do ambiente externo, como contribuição para o nivelamento do entendimento necessário para a reflexão estratégica inicial:

Oportunidade: Fora do domínio direto da organização, oportunidade é o que o ambiente externo oferece para todas as competidoras. Pode ser capturada por mais de uma organização, podendo, inclusive, ser capturada parcialmente. A oportunidade navega os mares mais diversos e mais distantes, pode ao mesmo tempo estar próxima e distante e pode contribuir sobremaneira para o sucesso da organização. Pode envolver clientes dos competidores fracos, novos mercados para os produtos existentes, mercado para novos produtos, aquisição de competidores fragilizados, legislação rigorosa, mercado mais seletivo, entre outros. De forma resumida, oportunidade é uma situação externa, atual ou potencial, que, se for adequadamente aproveitada, pode contribuir, em grau relevante e por longo tempo, para o alcance dos objetivos ou para a melhoria do desempenho do negócio.

Ameaça: Também fora do domínio da organização, situa-se no ambiente externo, a ameaça pode causar sérios danos caso se interponha no caminho escolhido. Tem o potencial de prejudicar o desempenho da organização se não for rechaçada e pode surgir, por exemplo, de pontos fortes dos competidores, do ambiente institucional, ou de alterações radicais no negócio. Pode envolver produto substituto, legislação rigorosa, competidor forte, mercado seletivo, alteração na legislação,

instabilidade institucional, macroeconomia fragilizada, integração da cadeia por parte de clientes e fornecedores, entre outros. Ameaça, em síntese, é uma situação atual ou potencial, presente no ambiente externo, que, se não for adequadamente rechaçada ou mantida à distância segura, pode prejudicar, em grau relevante e por longo tempo, o alcance de objetivos ou o desempenho do negócio.

É desejável que a relação de fatores seja a mais próxima da realidade, devendo os participantes dedicar tempo para reflexões sobre todas as questões que envolvem o mundo interior e o mundo exterior, por menor impacto ou importância que possa parecer no primeiro momento. A relação final dos fatores deve espelhar a convergência das opiniões sobre as questões de maior impacto ou fundamentais para a construção do futuro da organização.

A relação deve ter a medida exata para dar conforto aos executivos de perceberem o contorno da organização nos fatores internos, da mesma forma que deve haver conforto para perceberem, nos fatores externos, as fronteiras de todo o setor. Esse é um exercício de paciência e disciplina necessário para firmar o compromisso para a elaboração de uma estratégia robusta e fundamental para a organização.

2.3 Estratégia

O fluxo da Figura 1 ilustra que na etapa “Formulação das Estratégias” nascem as estratégias como fruto da compreensão das variáveis dos ambientes interno e externo e da posição em que a organização deseja estar em um ambiente futuro, ambiente esse desenhado segundo a representação do pensamento estratégico dos profissionais envolvidos com a elaboração do planejamento estratégico. As estratégias estão representadas nos objetivos estratégicos e nos fatores críticos de sucesso, que são definidos como elementos direcionadores da organização.

Para Porter (1996), um dos mais respeitados estudiosos sobre o assunto, estratégia significa fazer as coisas de forma diferente quando comparado com as ações dos competidores, significa escolher, conscientemente, um conjunto diferente de atividades para se posicionar como competidor na arena comercial. A estratégia é a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto diferente de atividades, para que a organização possa ser percebida distinta, dentre todas as competidoras, e se manter perene no mercado. Nas palavras do autor: “Estratégia é a criação de uma posição única, distintiva e valiosa que conjuga um conjunto de atividades da organização” (PORTER, 1996, p.75). Justifica o estudioso afirmando que para o delineamento da estratégia é necessário decidir sobre o caminho a seguir, o que significa deixar de fazer certas coisas para fazer outras consideradas adequadas para a estratégia escolhida. Ensina ainda que se as atividades empresariais não se distinguem das outras organizações que atuam no setor, então, não há estratégia, pois basta trocar a organização para que as coisas continuem a acontecer, certamente com as diferenças da eficiência operacional, o que,

para o autor, leva muitas organizações a cometerem equívoco acreditando que o foco nas questões operacionais tem guarida na dimensão estratégica.

Verdadeiramente, para se elaborar uma boa estratégia é necessário que a alta direção conheça, com profundidade, os ambientes interno e externo, forças e fraquezas da organização, bem como as oportunidades que podem ser capturadas e as ameaças que rondam a organização. São todas questões importantes que atuam a favor ou contra o negócio. É preciso, pois, ter conhecimento pleno do meio em que a organização está inserida para não traçar estratégias mirabolantes, com nenhuma ou pouca chance de sucesso, ou, de outra forma, acanhadas, que não estimulam a organização ou são confundidas com projetos operacionais.

Elaborar estratégia não é uma tarefa que pode ser desempenhada por terceiros e nem pode ser considerada uma tarefa que deve ser lembrada e desenvolvida entre uma atividade emergencial e outra. O emprego extraordinário do tempo dos executivos para a elaboração do planejamento estratégico e, conseqüentemente da estratégia, pode fazer com que a organização não perca tempo no futuro, mas, pelo contrário, antecipando às condições do futuro já pode delinear as ações necessárias para capturar oportunidades ou para se defender das ameaças.

O pano de fundo para o estrategista nunca é tão claro, pois se trata de projetar a organização em um ambiente do futuro, sobretudo de exercitar o pensamento estratégico, de considerar onde a organização estará posicionada no futuro imaginado. O pensamento estratégico requer habilidades dos profissionais para observar as variáveis do presente, onde a organização está inserida, e pensar sobre o futuro, que imagina ser possível onde e quando a organização vai estar imersa, e construir a ponte que fará ser possível a caminhada empresarial.

Ampliando a questão e avançando para os limites da administração, Pearson (1990, p. 20) afirma que “Estratégia não é uma técnica, mas uma maneira de gerenciar o negócio de acordo com a perspectiva e o entendimento e estratégico.” O exercício de elaboração da estratégia deve ser considerado como uma tecnologia para ser utilizada como orientadora da gestão e que pode ser alterada se o pensamento estratégico da organização vislumbrar alterações nas premissas levantadas.

Thompson Junior e Strickland (2004, p. 70) complementa o raciocínio afirmando: “[...] a estratégia deve ser muito bem combinada com os pontos fortes, os pontos fracos e com as capacidades competitivas da empresa”, demonstrando a relação umbilical que deve existir entre a elaboração da estratégia e os fatores dos ambientes interno e externo, cuja análise pode determinar a permanência da organização na arena comercial.

2.4 Matriz SWOT

Embora muito utilizada e muito comentada, e apesar das muitas pesquisas já efetuadas, até hoje não se conseguiu apontar, com precisão, a origem da matriz SWOT. A dúvida

reside no fato de não se encontrar documentos comprobatórios que evidenciam o início dos estudos, mas de haver muitos documentos que relatam a aplicação e a importância da análise da matriz para melhor estabelecimento da estratégia. Entretanto, parece haver duas linhas que podem ser o ponto de partida para a autoria da matriz: uma linha deposita sobre os ombros do professor Albert Humphrey, da Stanford University, quando desenvolvia, na década de 1960, estudos sobre estratégia considerando a lista das 500 maiores empresas dos Estados Unidos, segundo a Revista Fortune (FRIESNER, 2010); outra linha aponta que a origem vem dos estudos dos professores de Havard Business School, George Albert Smith Jr e C. Roland Christensen, durante o início dos anos da década de 1950 e acrescido dos estudos de outro professor da mesma universidade, Kenneth Andrews, mas realizados na segunda metade da mesma década.

Longe da dúvida sobre a origem e autoria, a matriz SWOT ganhou aplicação em escala global e hoje é utilizada em todos os cantos do planeta, sendo utilizada em conjunto com outras ferramentas e técnicas para elaboração do planejamento estratégico das organizações.

É possível fazer vários arranjos utilizando-se os dois conjuntos de fatores dos ambientes interno e externo, mas, neste trabalho é apresentada a forma que normalmente se encontra, já apontando, também, os quadrantes possíveis em função das correlações entre os fatores, como ilustra a Figura 2.

Figura 2: Matriz de Análise Estratégica

Ambiente externo / Ambiente interno	Oportunidades	Ameaças
Forças	I	II
Fraquezas	III	IV

Fonte: Tachizawa e Freitas (2004)

Na coluna do ambiente interno elencam-se as forças e as fraquezas oriundas do exercício de reflexão dos participantes. Na linha do ambiente externo apontam-se as oportunidades e as ameaças que representam as questões externas consideradas importantes pela organização.

Os cruzamentos dos fatores internos com os externos determinam os diferentes quadrantes que têm significados distintos e importantes, conforme o potencial da organização. Esses quadrantes da matriz SWOT podem, de forma geral, serem assim compreendidos, segundo Macroplan, 2010, Tachizawa e Freitas (2004):

- O quadrante I indica a existência de potencialidade de ação ofensiva, ou capacidade ofensiva, apontando o quanto as forças podem ajudar a aproveitar as oportunidades do mercado.
- O quadrante II indica o potencial da capacidade

defensiva demonstrando o quanto o conjunto de forças está preparado para rechaçar as ameaças que se aproximam.

- O quadrante III identifica o nível de debilidade da capacidade ofensiva indicando o quanto as fraquezas podem causar problemas para o aproveitamento das oportunidades.
- O quadrante IV apresenta o nível de vulnerabilidade da organização indicando o quanto o conjunto de fraquezas pode amplificar o efeito das ameaças.

O número de fatores da matriz depende da complexidade da organização e da necessidade de delimitar a envoltória dos ambientes. Neste artigo, para efeito didático, será utilizado um exemplo de apenas quatro fatores para cada grupo de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Ambiente interno:

Forças:

- Lembrança da marca.
- Sistema de produção com atualização tecnológica.
- Líder no mercado nacional.
- Facilidade de acesso ao crédito.

Fraquezas:

- Pequeno portfólio de produtos.
- Demora no ciclo de desenvolvimento de produto.

- Gestão fortemente ligada ao fundador.
- Dificuldade para o desenvolvimento de fornecedores locais.

Ambiente externo:

- Oportunidades.
- Ascensão da classe baixa ao mercado.
- Aumento da demanda na classe A.
- Mercados dos competidores com dificuldades financeiras.
- Mercados dos países vizinhos.

Ameaças:

- Integração dos fornecedores para frente.
- Alteração da macroeconomia.
- Entrada de *players* estrangeiros.
- Produto substituto.

2.4.1 Estruturação da Matriz SWOT

A Figura 3 apresenta a matriz do exemplo deste artigo, tendo as quatro forças elencadas na esquerda superior, as quatro fraquezas elencadas logo abaixo, constituindo-se no ambiente interno da organização. No campo direito apresentam-se as quatro oportunidades escolhidas, em seguida as quatro ameaças, constituindo-se, desta feita, no ambiente externo à organização. Com os fatores do exemplo temos uma matriz SWOT 8 X 8, de 64 cruzamentos.

Figura 3: Exemplo de uma matriz SWOT – alocação dos fatores

		AMBIENTE EXTERNO		OPORTUNIDADES				AMEAÇAS		
AMBIENTE INTERNO	OPORTUNIDADES E AMEAÇAS		Ascensão da classe baixa ao mercado	Aumento da demanda na classe A	Mercados dos competidores com dificuldades financeiras	Mercados dos países vizinhos	Integração dos fornecedores para frente	Alteração da macroeconomia	Entrada de <i>players</i> estrangeiros	Produto substituto
	FORÇAS E FRAQUEZAS									
FORÇAS	Lembrança da marca									
	Sistema de produção com atualização tecnológica									
	Líder no mercado nacional									
	Facilidade de acesso ao crédito									
FRAQUEZAS	Pequeno portfólio de produtos									
	Demora no ciclo de desenvolvimento de produto									
	Gestão fortemente ligada ao fundador									
	Dificuldade para o desenvolvimento de fornecedores locais									

A grande ajuda da matriz SWOT para a elaboração das estratégias reside no cruzamento do conjunto de forças com as oportunidades e ameaças, além do cruzamento do conjunto de fraquezas com as mesmas oportunidades e ameaças. A observação dos resultados dos cruzamentos pode demonstrar o nível de preparação da organização para enfrentar o futuro desenhado e representado na matriz. Em um primeiro momento é necessário, portanto, que cada um dos fatores

do ambiente interno seja considerado frente aos demais do ambiente externo. Essa técnica ajuda a identificar como está a preparação da organização para cada um dos fatores do ambiente interno, sobre o qual ela tem pleno domínio para capturar oportunidades ou para mitigar os efeitos negativos das ameaças que o ambiente externo apresenta.

A Figura 4 apresenta, de forma simplificada, o cruzamento de cada um dos fatores do ambiente interno com cada um dos

fatores do ambiente externo. Para uso da matriz, deve ser apontado, como resultado de cada cruzamento, um número que representa, segundo uma régua de medição, o quanto o fator do ambiente interno atua frente ao fator do ambiente

externo. Por exemplo, o cruzamento da Força 1 (F1) frente à Oportunidade 1 (O1) aparece na Figura 4 como F1 X O1, e deve receber um valor a ser apontado conforme a régua de medição estabelecida.

Figura 4: Ideia geral para a pontuação dos cruzamentos entre os fatores do ambiente interno frente aos fatores do ambiente externo

	Oportunidade 1	Oportunidade 2	Oportunidade 3	Oportunidade 4	Ameaça 1	Ameaça 2	Ameaça 3	Ameaça 4
Força 1	F1 X O1	F1 X O2	F1 X O3	F1 X O4	F1 X A1	F1 X A2	F1 X A3	F1 X A4
Força 2	F2 X O1	F2 X O2	F2 X O3	F2 X O4	F2 X A1	F2 X A2	F2 X A3	F2 X A4
Força 3	F3 X O1	F3 X O2	F3 X O3	F3 X O4	F3 X A1	F3 X A2	F3 X A3	F3 X A4
Força 4	F4 X O1	F4 X O2	F4 X O3	F4 X O4	F4 X A1	F4 X A2	F4 X A3	F4 X A4
Fraqueza 1	Fr1 X O1	Fr1 X O2	Fr1 X O3	Fr1 X O4	Fr1 X A1	Fr1 X A2	Fr1 X A3	Fr1 X A4
Fraqueza 2	Fr2 X O1	Fr2 X O2	Fr2 X O3	Fr2 X O4	Fr2 X A1	Fr2 X A2	Fr2 X A3	Fr2 X A4
Fraqueza 3	Fr3 X O1	Fr3 X O2	Fr3 X O3	Fr3 X O4	Fr3 X A1	Fr3 X A2	Fr3 X A3	Fr3 X A4
Fraqueza 4	Fr4 X O1	Fr4 X O2	Fr4 X O3	Fr4 X O4	Fr4 X A1	Fr4 X A2	Fr4 X A3	Fr4 X A4

2.4.2 Critério para pontuação

O primeiro passo para a pontuação é utilizar uma pergunta adequada que coloque o elemento do ambiente interno frente aos elementos do ambiente externo. As oportunidades estão presentes e as ameaças estão a rondar a organização, cabendo aos fatores internos a tarefa de capturar as primeiras e rechaçar as segundas, o que leva a perguntas diferentes, mas com o objetivo único de observar a organização nesse cenário escolhido, ou identificado, pelos estrategistas da organização.

Para o cruzamento das forças com as oportunidades pode ser sugerido um exemplo de pergunta padrão: Com que intensidade a Força X ajuda a organização a capturar a Oportunidade X? A força 1 deve ser questionada frente a todas as oportunidades e depois todas as demais forças devem seguir o mesmo caminho utilizando a pergunta padrão. Para o cruzamento das forças com as ameaças pode ser utilizado o seguinte exemplo como pergunta padrão: Com que intensidade a Força X ajuda a organização a rechaçar a Ameaça X? A Força 1 deve ser confrontada com todas as ameaças e depois todas as demais forças devem seguir o mesmo caminho utilizando a pergunta padrão já formulada.

No caso do cruzamento das fraquezas, a pergunta padrão a ser utilizada pode seguir o exemplo: Com que intensidade a Fraqueza X dificulta a organização em aproveitar a Oportunidade X? A fraqueza 1 deve ser confrontada com as oportunidades da matriz utilizando a pergunta padrão. Na sequência, as fraquezas devem ser verificadas frente às ameaças que rondam

a organização, podendo ser utilizada a seguinte pergunta padrão como exemplo: Com que intensidade a Fraqueza X acentua o risco da Ameaça X? A fraqueza 1 deve ser verificada junto a todas as ameaças e depois as demais fraquezas devem ser observadas frente às ameaças utilizando a pergunta padrão.

A pontuação para cada cruzamento deve utilizar uma régua, de fácil aplicação e compreensão. Utilizando como exemplo a pergunta da Força 1 diante da Oportunidade 1 “Com que intensidade a Força 1 ajuda a organização a capturar a Oportunidade 1?”, é possível ter, pelo menos, três respostas que podem ser claras e distintas: primeira resposta: A força não ajuda a organização a capturar a oportunidade; segunda resposta: A força ajuda pouco a organização a capturar a oportunidade; e terceira resposta: A força ajuda muito a organização a capturar a oportunidade. Desse exemplo pode ser estabelecida uma analogia para a pontuação das interseções que serve para aplicar nas outras perguntas, estabelecendo um padrão para a pergunta e já abrindo caminho para o critério de pontuação.

A Figura 5 ilustra a pergunta para cada força frente à oportunidade e à opção de respostas, estabelecendo um critério. Também apresenta a pergunta do cruzamento da força com a ameaça, da fraqueza com a oportunidade e da fraqueza com a ameaça, constituindo-se na referência para a formulação das perguntas para os cruzamentos da matriz SWOT. Do lado direito apresenta-se uma régua de pontuação com o significado de cada valor, podendo ser 0, 1 ou 2.

Figura 5: Exemplos de perguntas e respectivas pontuações para os cruzamentos dos fatores da matriz

Pergunta	Resposta	Pontuação
Com que intensidade a Força X ajuda a organização a capturar a Oportunidade X?	Sem efeito	0
	Ajuda pouco	1
	Ajuda muito	2
Com que intensidade a Força X ajuda a organização a rechaçar a Ameaça X?	Sem efeito	0
	Ajuda pouco	1
	Ajuda muito	2
Com que intensidade a Fraqueza X dificulta a organização em aproveitar a Oportunidade X?	Sem efeito	0
	Dificulta pouco	1
	Dificulta muito	2
Com que intensidade a Fraqueza X acentua o risco da Ameaça X?	Sem efeito	0
	Acentua pouco	1
	Acentua muito	2

2.4.3 Pontuando a matriz

Com o critério de pontuação estabelecido e as perguntas para os cruzamentos já formalizadas, o próximo passo é pontuar cada um dos cruzamentos para obter os 64 valores para as posições da matriz SWOT do exercício. Para melhor compreensão na seqüência será tratado como aplicar a pontuação para as forças, em seguida as fraquezas, sempre considerando a atuação frente aos fatores do ambiente externo.

Força 1 X Oportunidades:

- Com que intensidade a “Lembrança da marca” (Força 1) ajuda a organização a capturar a “Ascensão da classe baixa ao mercado” (Oportunidade 1)? Resposta: 2

- Com que intensidade a “Lembrança da marca” (Força 1) ajuda a organização a capturar o “Aumento da demanda na classe A” (Oportunidade 2)? Resposta: 2

- Com que intensidade a “Lembrança da marca” (Força 1) ajuda a organização a capturar o “Mercado dos competidores com dificuldades financeiras” (Oportunidade 3)? Resposta: 1

- Com que intensidade a “Lembrança da marca” (Força 1) ajuda a organização a capturar os “Mercados dos países vizinhos” (Oportunidade 4)? Resposta: 1

Força 1 X Ameaças:

- Com que intensidade a “Lembrança da marca” (Força 1) ajuda a organização a rechaçar a “Integração dos fornecedores para frente” (Ameaça 1)? Resposta: 2

- Com que intensidade a “Lembrança da marca” (Força 1) ajuda a organização a rechaçar a “Alteração da macroeconomia” (Ameaça 2)? Resposta: 1

- Com que intensidade a “Lembrança da marca” (Força 1) ajuda a organização a rechaçar a “Entrada de players estrangeiros” (Ameaça 3)? Resposta: 2

- Com que intensidade a “Lembrança da marca” (Força 1) ajuda a organização a rechaçar o “Produto substituto” (Ameaça 4)? Resposta: 1

Da mesma forma, é feito para a Força 2, com as seguintes perguntas e pontuações:

Força 2 X Oportunidades:

- Com que intensidade o “Sistema de produção com atualização tecnológica” (Força 2) ajuda a organização a capturar a “Ascensão da classe baixa ao mercado” (Oportunidade 1)? Resposta: 1

- Com que intensidade o “Sistema de produção com atualização tecnológica” (Força 2) ajuda a organização a capturar o “Aumento da demanda da classe A” (Oportunidade 2)? Resposta: 1

- Com que intensidade o “Sistema de produção com atualização tecnológica” (Força 2) ajuda a organização a capturar os “Mercados dos competidores com dificuldades financeiras” (Oportunidade 3)? Resposta: 2

- Com que intensidade o “Sistema de produção com atualização tecnológica” (Força 2) ajuda a organização a capturar os “Mercados dos países vizinhos” (Oportunidade 4)? Resposta: 2

Força 2 X Ameaças:

- Com que intensidade o “Sistema de produção com atualização tecnológica” (Força 2) ajuda a organização a rechaçar a “Integração dos fornecedores para frente” (Ameaça 1)? Resposta: 1

- Com que intensidade o “Sistema de produção com atualização tecnológica” (Força 2) ajuda a organização a rechaçar a “Alteração da macroeconomia” (Ameaça 2)? Resposta: 0

- Com que intensidade o “Sistema de produção com atualização tecnológica” (Força 2) ajuda a organização a rechaçar a “Entrada de *players* estrangeiros” (Ameaça 3)? Resposta: 2

- Com que intensidade o “Sistema de produção com atualização tecnológica” (Força 2) ajuda a organização a rechaçar o “Produto Substituto” (Ameaça 4)? Resposta: 0

Analogamente, deve ser observada a pontuação para o cruzamento das outras duas forças, apresentada na Figura 6.

Figura 6: Exemplo de pontuação para o cruzamento do conjunto de forças frente às oportunidades e ameaças

		AMBIENTE EXTERNO				OPORTUNIDADES				AMEAÇAS			
AMBIENTE INTERNO		OPORTUNIDADES E AMEAÇAS				Ascensão da classe baixa ao mercado	Aumento da demanda na classe A	Mercados dos competidores com dificuldades financeiras	Mercados dos países vizinhos	Integração dos fornecedores para frente	Alteração da macroeconomia	Entrada de <i>players</i> estrangeiros	Produto substituto
		FORÇAS E FRAQUEZAS											
FORÇAS	Lembrança da marca					2	2	1	1	2	1	2	1
	Sistema de produção com atualização tecnológica					1	1	2	2	1	0	2	0
	Líder no mercado nacional					2	2	2	1	2	1	2	1
	Facilidade de acesso ao crédito					2	0	1	0	1	1	1	0

A seguir é necessário verificar o cruzamento do conjunto de fraquezas com os fatores do ambiente externo.

Fraqueza 1 X Oportunidades:

- Com que intensidade o “Pequeno portfólio de produtos” (Fraqueza 1) dificulta a organização em aproveitar a “Ascensão da classe baixa ao mercado” (Oportunidade 1)? Resposta: 1

- Com que intensidade o “Pequeno portfólio de produtos” (Fraqueza 1) dificulta a organização em aproveitar o “Aumento da demanda na classe A” (Oportunidade 2)? Resposta: 0

- Com que intensidade o “Pequeno portfólio de produtos” (Fraqueza 1) dificulta a organização em aproveitar o “Mercado dos competidores com dificuldades financeiras” (Oportunidade 3)? Resposta: 0

- Com que intensidade o “Pequeno portfólio de produtos” (Fraqueza 1) dificulta a organização em aproveitar os “Mercados dos países vizinhos” (Oportunidade 4)? Resposta: 0

Fraqueza 1 X Ameaças:

- Com que intensidade o “Pequeno portfólio de produtos” (Fraqueza 1) acentua o risco da “Integração dos fornecedores para frente” (Ameaça 1)? Resposta: 2

- Com que intensidade o “Pequeno portfólio de produtos” (Fraqueza 1) acentua o risco da “Alteração da macroeconomia” (Ameaça 2)? Resposta: 0

- Com que intensidade o “Pequeno portfólio de produtos” (Fraqueza 1) acentua o risco da “Entrada de players estrangeiros” (Ameaça 3)? Resposta: 1

- Com que intensidade o “Pequeno portfólio de produtos” (Fraqueza 1) acentua o risco do “Produto substituto” (Ameaça 4)? Resposta: 0

Da mesma forma, assim é feito para a Fraqueza 2, com as seguintes perguntas e pontuações:

Fraqueza 2 X Oportunidades:

- Com que intensidade a “Demora no ciclo de desenvolvimento de produto” (Fraqueza 2) dificulta a organização em aproveitar a “Ascensão da classe baixa ao mercado” (Oportunidade 1)? Resposta: 1

desenvolvimento de produto” (Fraqueza 2) dificulta a organização em aproveitar a “Ascensão da classe baixa ao mercado” (Oportunidade 1)? Resposta: 1

- Com que intensidade a “Demora no ciclo de desenvolvimento de produto” (Fraqueza 2) dificulta a organização em aproveitar o “Aumento da demanda na classe A” (Oportunidade 2)? Resposta: 1

- Com que intensidade a “Demora no ciclo de desenvolvimento de produto” (Fraqueza 2) dificulta a organização em aproveitar os “Mercados dos competidores com dificuldades financeiras” (Oportunidade 3)? Resposta: 1

- Com que intensidade a “Demora no ciclo de desenvolvimento de produto” (Fraqueza 2) dificulta a organização em aproveitar os “Mercados dos países vizinhos” (Oportunidade 4)? Resposta: 1

Fraqueza 2 X Ameaças:

- Com que intensidade a “Demora no ciclo de desenvolvimento de produto” (Fraqueza 2) acentua o risco da “Integração dos fornecedores para frente” (Ameaça 1)? Resposta: 1

- Com que intensidade a “Demora no ciclo de desenvolvimento de produto” (Fraqueza 2) acentua o risco da “Alteração da macroeconomia” (Ameaça 2)? Resposta: 1

- Com que intensidade a “Demora no ciclo de desenvolvimento de produto” (Fraqueza 2) acentua o risco da “Entrada de *players* estrangeiros” (Ameaça 3)? Resposta: 1

- Com que intensidade a “Demora no ciclo de desenvolvimento de produto” (Fraqueza 2) acentua o risco do “Produto substituto” (Ameaça 4)? Resposta: 1

De forma análoga e observando o potencial de atuação das outras duas fraquezas, temos os resultados apresentados na Figura 7.

Figura 7: Exemplo de pontuação para o cruzamento do conjunto de fraquezas frente às oportunidades e ameaças

		AMBIENTE EXTERNO		OPORTUNIDADES				AMEAÇAS		
AMBIENTE INTERNO	OPORTUNIDADES E AMEAÇAS		Ascensão da classe baixa ao mercado	Aumento da demanda na classe A	Mercados dos competidores com dificuldades financeiras	Mercados dos países vizinhos	Integração dos fornecedores para frente	Alteração da macroeconomia	Entrada de <i>players</i> estrangeiros	Produto substituto
	FORÇAS E FRAQUEZAS									
FRAQUEZAS	Pequeno portfólio de produtos		1	0	0	0	2	0	1	0
	Demora no ciclo de desenvolvimento de produto		1	1	1	1	1	1	1	1
	Gestão fortemente ligada ao fundador		1	2	1	0	1	0	0	1
	Dificuldade para o desenvolvimento de fornecedores locais		0	0	0	2	2	2	1	1

A matriz SWOT, então, está formada e pontuada, demonstrando como a organização se vê diante do espelho

e do ambiente externo. A organização pode observar as forças com maior poder de atuação e aquelas com menor

poder, pode verificar as ameaças que devem rondar mais fortemente os seus muros e identificar as oportunidades que devem ser mais facilmente capturadas. A matriz do exemplo tem a forma de 8 X 8 (oito fatores do ambiente interno e oito fatores do ambiente externo), perfazendo um total de 64

combinações com pontuação para cada uma delas, conforme as perguntas identificadas para cada grupo de fatores. Essa matriz está representada na Figura 8, já contemplando as somas horizontais e verticais que muito ajudarão na análise dos resultados que ela apresenta.

Figura 8: Matriz totalmente pontuada

		AMBIENTE EXTERNO		OPORTUNIDADES				AMEAÇAS			
AMBIENTE INTERNO	OPORTUNIDADES E AMEAÇAS		Ascensão da classe baixa ao mercado	Aumento da demanda na classe A	Mercados dos competidores com dificuldades financeiras	Mercados dos países vizinhos	Integração dos fornecedores para frente	Alteração da macroeconomia	Entrada de <i>players</i> estrangeiros	Produto substituto	TOTAIS
	FORÇAS E FRAQUEZAS										
FORÇAS	Lembrança da marca		2	2	1	1	2	1	2	1	12
	Sistema de produção com atualização tecnológica		1	1	2	2	1	0	2	0	9
	Líder no mercado nacional		2	2	2	1	2	1	2	1	13
	Facilidade de acesso ao crédito		2	0	1	0	1	1	1	0	6
FRAQUEZAS	Pequeno portfólio de produtos		1	0	0	0	2	0	1	0	4
	Demora no ciclo de desenvolvimento de produto		1	1	1	1	1	1	1	1	8
	Gestão fortemente ligada ao fundador		1	2	1	0	1	0	0	1	6
	Dificuldade para o desenvolvimento de fornecedores locais		0	0	0	2	2	2	1	1	8
TOTAIS			4	2	4	1	0	0	4	-1	
<p>Capacidade Ofensiva (QI - QIII) = 11</p> <p>Capacidade Defensiva (QII - QIV) = 3</p> <p>Posicionamento Estratégico = 14</p>							22	18	69%	56%	
							11	15	34%	47%	

Não obstante o critério adotado para a pontuação e a energia despendidas pelos estrategistas ao longo do caminho, o bom senso deve fazer parte da visão final da matriz, ou seja, os representantes da organização devem, de forma geral e após a pontuação, analisar se a matriz identificada faz sentido para a organização, se ela realmente representa a organização no estado presente. É possível, e desejável, fazer qualquer ajuste visando a se ter uma representação fiel da organização, pois a matriz SWOT somente é uma ferramenta de grande valor para o planejamento estratégico se realmente representar a organização no meio em que ela está inserida.

2.5 Análise geral da matriz SWOT

Isoladamente a pontuação de cada cruzamento pouco pode contribuir, mas a análise de cada força, de cada fraqueza e de

cada quadrante pode significar muito. Dessa análise podem nascer as necessidades de ação da organização, os objetivos estratégicos e as estratégias para o alcance da visão.

Uma primeira análise dos números da matriz já permite observar a capacidade ofensiva que é obtida da soma dos valores das forças frente às oportunidades (QI) subtraída da soma dos valores das fraquezas frente às oportunidades (QII) (MACROPLAN, 2010; TACHIZAWA; FREITAS, 2004), conforme apresentado na Figura 2.

Na Figura 8, o quadrante I apresenta o valor 22 e o quadrante III apresenta o valor 11, o que resulta o valor 11 (22 – 11) para a capacidade ofensiva, demonstrando que a organização tem potencial para capturar as oportunidades. O exemplo aponta que a organização demonstra ter condições para avançar na captura das oportunidades, devendo aprofundar o estudo

dos elementos decisórios que envolvem esse caminho, mas que deve dar atenção às fraquezas que podem prejudicar o caminho escolhido.

Já, para a capacidade defensiva, observa-se que a percepção da qualidade do conjunto das forças organizacionais, visando a rechaçar as ameaças, quase se anula frente ao conjunto das fraquezas, demonstrando alto nível de vulnerabilidade. Praticamente, o potencial das forças (QII – 18) é anulado pelo potencial das fraquezas (QIV - 15) quando se observa o terreno defensivo, em função das ameaças identificadas, resultando, conforme o exemplo, no valor 3 para a capacidade defensiva, valor muito pequeno, o que demonstra que a organização deve dar muita atenção às fraquezas no decorrer das demais etapas do planejamento estratégico, visando a identificar e a mitigar as deficiências.

2.5.1 Análise das forças

Na Figura 8, exemplo da matriz, pode-se efetuar a soma dos cruzamentos de uma dada força com as oportunidades adicionadas da soma dos cruzamentos dessa força com as ameaças. Isso dá uma dimensão do potencial da força, considerando os fatores escolhidos do ambiente externo, frente ao valor máximo possível pelo critério adotado, que nesse caso seria de 16 (todos os cruzamentos com valor dois). A soma da linha da força próxima de 16 pontos demonstra que ela está bem posicionada frente às oportunidades e ameaças, significa que a organização tem uma boa força para utilizar, visando a alcançar a visão já elaborada. A comparação dos valores apurados para cada força, frente aos fatores oportunidades e ameaças dá uma boa noção para analisar o poderio empresarial. As forças que apontam maior pontuação devem ser vistas como os principais pontos de apoio para alavancar a organização.

A análise horizontal da Figura 8 demonstra que as forças “Líder no mercado nacional” e “Lembrança da marca” são as mais evidentes como elementos distintivos dessa organização, segundo a fotografia do ambiente. Após, segue a força “Sistema de Produção com atualização tecnológica”, formando um conjunto com três forças que apresentam, cada uma, valor superior a metade do valor máximo possível.

Outra análise ainda é necessária para aproveitar o potencial que a matriz oferece. Embora uma determinada força possa se apresentar com valor considerável frente ao ambiente externo é preciso exercitar a análise em cada grupo de oportunidades e de ameaças. A força pode se apresentar, por exemplo, muito boa para a captura das oportunidades, ou de parte delas, e se demonstrar insuficiente para o bloqueio das ameaças, ou de parte das ameaças. Essa é uma visão necessária para que a organização não deixe flanco sem vigia, o que pode tornar oportunidade para os competidores ávidos por encontrar uma brecha para entrar no domínio adversário.

No exemplo, é necessário que a organização observe as forças 2 e 4 que demonstram fragilidade ante as ameaças listadas. A Força 4 também precisa ser observada frente ao

grupo de oportunidades listadas. Essa força deve ser observada com atenção, pois pode vir a ser um problema dado tanto à debilidade apresentada para agir em prol das oportunidades quanto à fragilidade apresentada para agir contra as ameaças.

2.5.2 Análise das fraquezas

A análise de cada fraqueza é realizada com base nos valores apontados em cada cruzamento da matriz, adicionando aos valores do cruzamento com as oportunidades, os valores anotados para o cruzamento com as ameaças. Quanto maior for o valor apresentado maior é a percepção do impacto da fraqueza para os fatores elencados, isto é, mais frágil se apresenta a organização perante o quadro de fatores elencados. As fraquezas “Demora no ciclo de desenvolvimento de produto” e “Dificuldade para o desenvolvimento de fornecedores locais” são as mais expressivas do contingente apresentado, seguidas pela fraqueza “Gestão fortemente ligada ao fundador”. Pode-se denotar que o conjunto de fraquezas, de forma geral, não atrapalha a captura das oportunidades e não intensifica o risco das ameaças listadas.

A fraqueza 4, “Dificuldade para o desenvolvimento de fornecedores locais” se apresenta como um problema apenas para a captura dos “Mercados dos países vizinhos”, a Oportunidade 4. Se a organização vê como extrema necessidade avançar nos mercados externos vizinhos, então deve envidar esforços prioritários para combater internamente a fraqueza, pois certamente o avanço comercial será muito mais difícil com as condições atuais apresentadas. Observando, por outro lado, o cenário das ameaças, essa mesma fraqueza já coloca a organização em estado de vulnerabilidade frente às ameaças “Integração dos fornecedores para frente” e “Alteração da macroeconomia”. Em se tornando realidade, as ameaças encontrarão terreno fértil para avançar, caso não sejam corrigidos os pontos mais agudos, relacionados com o desenvolvimento de fornecedores locais.

Já, por sua vez, a fraqueza 2 apresenta uma característica interessante que merece ser comentada. Conforme figura 8, para todos os cruzamentos envolvendo essa fraqueza o valor foi sempre o mesmo, 1, e demonstra que se não atrapalha a captura das oportunidades, também não se mostra apática, apresentando dificuldade, ainda que mediana, para a captura de qualquer que seja a oportunidade ilustrada na matriz. A referida fraqueza não amplifica, de outro modo, o impacto das ameaças, mas também demonstra certo nível de aproximação com elas, o que deve ser motivo de preocupação para a organização. Por essas características a fraqueza 2 precisa estar sob vigilância e merece ser objeto de atenção dos executivos para, no mínimo, diminuir a potencialidade negativa.

A análise de cada um dos fatores leva a identificação de terrenos férteis, comparando com as oportunidades apresentadas, como também leva a identificação de campo minado, caso não se tomem providências para alterar os fatores que se apresentam fragilizados. Essa análise é, talvez, o maior benefício que a matriz SWOT pode oferecer aos estrategistas,

a possibilidade de demonstrar o que pode ajudar e o que pode prejudicar o desempenho futuro da organização. Uma matriz bem elaborada, que representa a realidade da organização, que expõe as entranhas organizacionais, sem meias-verdades ou falsas interpretações, e que não seja estranha aos participantes, é crucial para a elaboração da estratégia.

2.5.3 Estruturação da estratégia

A estratégia pode, então, ser elaborada em função da análise da matriz e da ambição da organização, estampada na declaração da visão. A matriz é um tabuleiro com as questões dispostas de forma a muito ajudar a elaborar a estratégia organizacional, apontando estratégias ofensivas em função das oportunidades que detêm maior poder de alavancar a organização ao mesmo tempo em que aponta as estratégias defensivas em função das ameaças que rondam os portões da organização. A decisão sobre quais estratégias escolher passa por outras questões como tempo de alcance do objetivo, dificuldade de implantação e desenvolvimento de capacitações necessárias.

3 Conclusão

O uso das tecnologias de gestão tem encontrado maior campo de atuação à medida que tem proporcionado informações para melhor tomada de decisão. Não é diferente, pois, quando se observa aquelas relacionadas com o exercício da construção do futuro da organização. Embora não haja tecnologia ou ferramenta de gestão que seja capaz de descortinar o ambiente futuro, o mundo empresarial está, sempre, a procura das janelas que permitam observar a forma e o tamanho do ambiente externo em um dado momento da linha do tempo.

Nesse contexto, apareceu a matriz SWOT como elemento fundamental para uma melhor revelação das condições do futuro, caso as reflexões dos estrategistas estejam bastante fundamentadas nas posições e variáveis que estão confluindo para a construção do ambiente futuro. Essa é a maior contribuição da matriz e as análises daí resultantes são de valores incalculáveis, em função de quão melhor estão fundamentados os elementos primários das reflexões.

As análises apresentadas no exemplo utilizado neste artigo demonstram o quanto pode ser útil uma boa reflexão sobre o futuro. Demonstram a necessidade de os executivos,

ou empreendedores dispensarem atenção para os fatos que construirão o futuro, devem dar atenção para as questões que parecem estar fora do foco, mas que, sob uma ótica estratégica, de longo prazo, podem cruzar o caminho da organização.

Uma matriz SWOT bem estruturada provê informações de alta importância para a atuação da organização, como por exemplo, movimentação do mercado e dos concorrentes, questões que estão aflorando da sociedade e dos representantes da sociedade, dos governos e dos possíveis concorrentes. A matriz ajuda na análise do potencial das forças e da fragilidade das fraquezas, bem como na captura das oportunidades e da eliminação das ameaças. Pela análise do exemplo deste artigo pode-se afirmar que a matriz SWOT se mostra como uma ferramenta imprescindível para a construção de uma organização dinâmica e que busca uma associação próxima com a construção da sociedade que se reinventa a todo instante, e se mostra diferente a todo instante, envolvida nas dinâmicas das novas tecnologias e das formações das novas relações.

Referências

- BISSON, P.; STEPHENSON, E.; VIGUERIE, S.P. McKinsey quarterly. Global Forces: an introduction. June, 2010.
- CARVALHO, A.B. Metodologia de planejamento estratégico aplicável a órgãos de apoio interno a uma empresa. Trabalho de final do Curso de Especialização em Gestão Empresarial. Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2002.
- FRIESNER, T. History of SWOT Analysis. Disponível em: http://www.marketingteacher.com/SWOT/history_of_swot.htm. Acesso em: 19 dez. 2010.
- MACROPLAN. Apostila do curso Planejamento Estratégico, módulo Análises e Interpretações - SWOT. Jul. 2010.
- OLIVEIRA, D.P.R. Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- PEARSON, G.J. Strategic thinking. New York: Prentice Hall, 1990.
- PORTER, M. What is strategy? Harvard Business Review, nov.-dec. 1996.
- TACHIZAWA, T.; FREITAS, A.A.V. Estratégias de negócios: lógica e estrutura do universo empresarial. Rio de Janeiro: Pontal, 2004.
- THOMPSON JUNIOR, A.A.; STRICKLAND III, A.J. Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.