



CENTRO UNIVERSITÁRIO VALE DO SALGADO - UniVS  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

DIANDRA GABRIELE CAMPOS DE ANDRADE

**A IMPORTÂNCIA DE UMA CONSULTORIA ESTRATÉGICA EM TEMPOS DE  
PANDEMIA**

ICÓ-CE  
2021

DIANDRA GABRIELE CAMPOS DE ANDRADE

**A IMPORTÂNCIA DE UMA CONSULTORIA ESTRATÉGICA EM TEMPOS DE  
PANDEMIA**

Trabalho de Conclusão de Curso entregue ao Curso de Administração do Centro Universitário Vale do Salgado – UniVs, como requisito para a obtenção do título de graduada em Administração, sob a orientação da professora Maria Eirilúcia Cruz Macêdo.

DIANDRA GABRIELE CAMPOS DE ANDRADE

**A IMPORTÂNCIA DE UMA CONSULTORIA ESTRATÉGICA EM TEMPOS DE  
PANDEMIA**

Trabalho de Conclusão de Curso entregue ao Curso de Administração do Centro Universitário Vale do Salgado – UniVs, como requisito para a obtenção do título de graduada em Administração, sob a orientação da professora Maria Erilúcia Cruz Macêdo.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**BANCA AVALIADORA**

---

Prof. Me. José Evandro da Silva Figuerêdo  
Avaliador 1

---

Prof. Esp. Marcos Antônio Ferreira Alves  
Avaliador 2

---

Prof. Esp. Maria Erilúcia Cruz Macêdo  
Professora Orientadora

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, que me deu força nessa longa jornada para concluir esta etapa da minha vida.

Aos meus pais que sempre me apoiaram com tudo que eu precisava durante a minha vida.

Ao Prof. Me. Emmanuel Teixeira pela excelente explicação e por esclarecer todas as dúvidas durante todo o processo de construção desse TCC.

A professora Erilúcia por aceitar o convite de ser minha orientadora, me senti muito grata pela confiança e por acreditar em mim, isso tornou possível a realização de um sonho.

E por último gostaria de agradecer também a instituição — UniVS, que me proporcionou a oportunidade de possuir um ensino superior com uma qualidade excelente, com excelentes profissionais, e isso sem dúvidas foi essencial no meu processo de formação profissional.

Dedico este trabalho aos meus pais, que sempre me apoiaram e por nunca terem medido esforços para me proporcionar um ensino de qualidade durante todo o meu período escolar.

“Nem tudo que é enfrentado pode ser mudado. Mas nada pode ser mudado até que seja enfrentado.” – James Baldwin

# A IMPORTÂNCIA DE UMA CONSULTORIA ESTRATÉGICA EM TEMPOS DE PANDEMIA

Diandra Gabriele Campos de Andrade  
Maria Erilúcia Cruz Macêdo

## RESUMO

Uma boa empresa tem que prover de um ambiente repleto de pontos estratégicos para sua auto avaliação e avaliar ao mesmo tempo suas concorrentes. Nesse caso é imprescindível que ela seja provida de um planejamento estratégico na qual lhe auxilie a levantar táticas de oportunidades e fortalecimento. Ao mesmo tempo é preciso usar a análise SWOT como instrumental de identificação dos problemas, limitações, desvantagens e ao mesmo tempo das vantagens, oportunidades e ponto forte da empresa em si. O presente artigo tem como objetivo geral analisar a relevância e aplicação da matriz swot como estratégia de gestão e desenvolvimento organizacional em um Mercadinho no município de Orós-CE. Para isso foi levantada uma pesquisa de característica exploratória e estudo qualitativo sobre as visões e opiniões do entrevistado, no caso o dono da presente empresa pesquisada. Com base nas respostas, percebeu-se que o entrevistado mantém uma postura atenta acerca das vantagens e limitações tanto da sua empresa quanto das concorrentes e que ele sempre prioriza como diferencial o bom atendimento aos seus clientes.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico, Matriz SWOT, Pontos Fortes, Desvantagens, Pandemia, Consultoria

## ABSTRACT

A good company has to provide an environment full of strategic points for its selfassessment and at the same time evaluate its competitors. In this case, it is essential that it be provided with a strategic plan in which it helps to raise opportunities and strengthening tactics. At the same time, it is necessary to use SWOT analysis as an instrument to identify the problems, limitations, disadvantages and at the same time the advantages, opportunities and strengths of the company itself. This article aims to analyze the relevance and application of the swot matrix as a management and organizational development strategy for Mercadinho in the city of Orós-CE. For this purpose, an exploratory research and qualitative study on the views and opinions of the respondent, in this case, the owner of the researched company, was raised. Based on the answers, it was noticed that the respondent maintains an attentive posture about the advantages and limitations of both his company and competitors and that he always prioritizes good service to his customers as a differential.

**Keywords:** Strategic Planning, SWOT Matrix, Strengths, Disadvantages, Pandemic, Consulting

## 1 INTRODUÇÃO

Todas as empresas devem definir e traçar planos e estratégias para desenvolver metas, produtos e conquistar clientes. Porém, nos últimos anos, tem havido um aumento no número de consultorias que visam auxiliar as mais diversas unidades de negócios a se firmarem no mercado e a solucionar os problemas que surgem em seu dia a dia. Você pode contratar consultores estratégicos para analisar, projetar e executar ações e projetos relacionados ao futuro da empresa. Depois de delineados os principais objetivos da empresa, costuma-se contratar um consultor estratégico. A partir daí, buscar um mercado amplo para consultores que possam prestar serviços adequados às necessidades do pessoal contratado. A empresa somente poderá crescer e progredir se conseguir ajustar-se à conjuntura, e o Planejamento Estratégico é uma técnica comprovada para que tais ajustes sejam feitos com inteligência. Trata-se de um instrumento mais flexível que o conhecido Planejamento a Longo Prazo. Um elemento-chave da estratégia é a seleção de apenas algumas características e medidas a serem consideradas tomadas.

Verificar como a matriz swot pode ser utilizada como ferramenta de gestão, pois é uma ferramenta de tamanha importância tanto dentro das empresas como fora delas, pois a utilizando podem ser verificados os erros que ocasionam da empresa não está progredindo no mercado, essa ferramenta precisa sempre está sendo executada, pois a cada dia o ambiente interno e externo sofrem modificações e concorrentes acirrados.

Identificar os fatos que ajudam na ascensão organizacional (forças e oportunidades); obtendo um diferencial que mostre aos seus concorrentes que a sua empresa trabalha diferente delas que se destaca no meio de tantas com seu planejamento estratégico.

Diagnosticar quais são os fatores externos que atrapalham a ascensão organizacional (ameaças e fraquezas); fatores esses que atrapalham a sua evolução da empresa no mercado, o crescimento da empresa desejado, precisa ficar atento pois essas ameaças e fraquezas precisam ser vistas e corrigidas para que não ocorra o pior dentro da empresa.

A estratégia do planejamento, que se tornou o foco de atenção da alta administração das empresas, volta-se para as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aplicar as conveniências encontradas em seu

ambiente, função similar da matriz SWOT, que busca compreender os pontos fortes e fracos das empresas, juntamente com as oportunidades e ameaças das mesmas.

Além de garantir que as decisões sejam tomadas, as empresas devem criar equipes de tomada de decisão imediata para questões urgentes e temporárias, como a Equipe de Resposta a Emergências ou o Comitê Maior de Gerenciamento de Emergências, para identificar metas e desenvolver um plano de emergência, tomadas o mais rápido possível em diferentes situações;

Quanto aos membros desse comitê, a empresa deve avaliar seus especialistas e, se necessário, contratar novos para adequar seu trabalho às especificidades regionais.

As empresas e seus profissionais precisam considerar muitos conceitos e práticas; eles devem se atualizar com as novas tecnologias; o modelo operacional e de negócios precisa ser atualizado com urgência para competir no ambiente de trabalho existente; considerar estratégias de crescimento e adotar práticas de gestão mais atuais e adequadas.

Após a pandemia do corona vírus, haverá empresas de sucesso que podem se adaptar, ter coragem de mudar sua estrutura e corrigir suas deficiências, ouvir as novas demandas dos consumidores e do mercado e entender que a mudança não é um problema, mas uma excelente oportunidade para melhorar os resultados.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Para entender melhor o processo do Planejamento Estratégico é necessário ter o entendimento sobre os dois termos e sua relevância no contexto de administração de empresas. O planejamento é somente um plano de ação da corporação, é criado pelo nível estratégico da empresa, também conhecido de alta cúpula administrativa das organizações e para orientar grandes tarefas de curto, médio e longo prazo.

Segundo Silva Filho (2005) o objetivo da estratégia não é somente a adaptação da empresa ao meio ambiente, mas, sim a partir de análises das forças competitivas, para analisar o potencial de uma coordenação e a obrigação de se adotar estratégias que tenha uma obtenção para fazer com a empresa ultrapasse todas as iminências ou faça valer-se de todas as conveniências ao negócio competitivo.

Ou seja, é perceptível que para se obter um planejamento tem que buscar métodos com lógica e não partir da sorte que por muitas vezes podem apenas prejudicar os planos dos administradores em relação ao crescimento e desenvolvimento da empresa.

Segundo Hunger e Wheelen (2002) gestão estratégica são o conjunto de determinações, obras e estratégias que impõem a performance de uma companhia com longo prazo. Esse tipo de gestão obtém análise esmiuçadora dos ambientes interno e externo, formulação (projeto com estratégia ou de longo prazo), implementação, avaliação e comandar as estratégias.

Define-se assim, conhecimento de administração estratégica como um processo ou uma série de etapas e evoluções que formam um sistema estratégico, em quais os administradores podem ser inventivos e brandos ao atuar, já que precisa de constante adequação devido às grandes circunstâncias organizacionais com que se defrontam. A relevância dessa análise e o relacionamento do processo de administração estratégica com as funções de negócios, como: marketing, produção ou operação, recursos humanos e na área finanças, não podem jamais ser subestimadas. (CERTO, 2005).

Oliveira (2010) define planejamento estratégico como o sistema que harmoniza que a corporação traga amparo para constituir a direção que aponte o otimismo por intercâmbio de fatores internos e externos que possam operar de maneira diferente e mais distinta.

A estratégia organizacional vem como instalar o mecanismo através do qual a organização compartilhar com seu contexto ambiental (Mintzberg, et. al., 2004). A estratégia define o comportamento das organizações em um mundo instável, dinâmico e competitivo. Ela também é proporcionada pela missão da organização, pela visão do futuro e seus objetivos principais de uma organização. O único integrante inteligente

da estratégia organizacional, é a base humana: cabeça e o sistema nervoso da coordenação.

Oliveira (2010) menciona que pode se explicar o planejamento vindo através do desenvolvimento de processos, técnicas e atos administrativos, que visam sempre proporcionar uma situação provável para avaliar as implicações futuras com decisão presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão uma tomada de decisão que venha no futuro, mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Pode-se ter certeza que o exercício do planejamento de forma sistemática visa diminuir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, buscar o aumento da probabilidade de alcançar objetivos, desafios e metas estabelecidas para com a empresa.

## **2.2 MATRIZ SWOT**

Mesmo antes dos surgimentos das empresas, para analisar o oponente e reconhecer a si próprio se tornou um grande instrumento no planejamento com a estratégia de grandes pelotões, e que foi algo de grande valor para se ganhar combates e conseguisse o triunfo. Sun Tzu (2007) diz as oportunidades e as ameaças da seguinte maneira: Reconhecer teu adversário e conhecer a você mesmo, se originar 100 combates para frear, 100 vezes ganhará. Se não conhecer teu adversário e conhecer a você mesmo, tuas chances de perder e de ganhar serão constantes. Se desconheceres ao mesmo tempo teus concorrentes e a você mesmo, só contarás teus combates por tuas perdas. Considerado um grande general do exército Chinês, Sun Tzu contribuiu substancialmente para que as organizações usem suas táticas dentro e fora do âmbito empresarial. Buscar as estratégias de guerra descritas pelo mesmo para dentro da organização de maneira surpreendente faz com que a mesma se antecipe e programe de maneira adequada com os passos que deverá seguir em uma determinação de espaço e de tempo.

No planejamento estratégico a análise de cenários é de suma relevância para a vida das organizações. A análise SWOT traz força, fraqueza, oportunidade e ameaça, é uma técnica usada para a gestão e o planejamento das empresas, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. A origem segundo Fagundes (2010), modelo da "Matriz SWOT", Originou-se na década de 1960, com discussões na escola de administração, que decidiram a focar a compatibilização entre as "Forças" e

"Fraquezas" das organização, sua competência distintiva, e as "Oportunidades" e "Ameaças".

No ponto de vista de Oliveira (2007) define a análise SWOT da seguinte forma: Ponto forte é a determinação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe dispõe uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa). Ponto Fraco é a situação apropriada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial. Oportunidade é a força ambiental imoderado pela empresa, que pode favorecer sua atitude estratégica, desde que conhecida e desfrutar, satisfatoriamente, enquanto perdura. Ameaça é a força ambiental descontrolada pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser conjurado, desde que reconhecida em tempo hábil.

Para Andion e Fava (2003) tendo a junção da análise dos pontos fortes e fracos, os gestores das empresas e suas equipes poderão determinar metas com mais clareza e com prioridades em questão de ameaças e oportunidades que já existem no ambiente externo de qualquer empresa.

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

Os Pontos Internos têm por finalidade colocar em evidência as deficiências e requisito da empresa que está sendo analisada, segundo OLIVEIRA (2007). Estas informações estão dentro da organização e tem implicação imediata e específica na administração da organização. Contudo OLIVEIRA (2007) define que os Pontos Externos têm como objetivo de estudar entre a relação existente entre a empresa e o ambiente em termos de oportunidades e ameaças. E uma força complexa com a qual a empresa e seus gestores buscam mudar suas consequências com o objetivo de formular e programar estratégias que visem a vigilância constante e habilidades para

interpretar sem erros as tendências e usar esse entendimento para trazer estratégias de sucesso. Pode oferecer oportunidades e ameaças de forma com que a empresa procure aproveitar as oportunidades, bem como procurar amortecer ou absorver as ameaças ou adaptar-se a eles.

### 2.3 FORÇAS E OPORTUNIDADES

A técnica da ferramenta matriz SWOT surgiu das iniciais das palavras (Força), (Fraqueza), (Oportunidades) e (Ameaças) (TARAPANOFF, 2001).

As Forças e Fraquezas são fatores que estão caracterizados como internos de criação ou de destruição de valores. Estes princípios que podem ser ativos, habilidades ou recursos financeiros e humanos que uma organização possui a disposição em ligação aos seus concorrentes (Value Based Management, 2011). (Figura 01): Apresenta os fatores internos (Força e Fraqueza) e externos (Oportunidades). **Figura 01:**

		AJUDA	ATRAPALHA
		FORÇAS	FRAQUEZAS
ORIGEM DO FATOR	INTERNA (ORGANIZAÇÃO)		
	EXTERNA (AMBIENTE)	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Fonte: Value Based Management (2011)

Já as Oportunidades e as Ameaças são consideradas como motivos externos de criação ou de destruição de valores, não moderado pela empresa. Estes valores podem ser fatores demográficos, políticos, sociais, legais e específicos. (Value Based Management, 2011).

A análise SWOT é uma técnica que reduz os principais fatores internos e externos das organizações empresariais e sua eficiência estratégica de influenciar uma tendência de causar maior impacto no desenvolvimento da estratégia

(JOHNSON, *et al* 2007). O objetivo desta ferramenta é averiguar o grau em quais as forças e fraquezas que são importantes, e capazes de solucionar com as ameaças ou capitalizar as oportunidades no ambiente corporativo da empresa. (JOHNSON, *et al* 2007)

A interação do ambiente interno com o ambiente externo, citados nos conceitos da análise SWOT, traz um demonstrativo dos níveis de habilidade da empresa, e aponta seus índices de competitividade diante o mercado. (Figura 02). A análise dos dados pesquisados, bem como a ênfase dos pontos relevantes avanços da empresa analisada. (ANDRADE *et al.* 2008).

Quadro 02: Apresenta um demonstrativo dos níveis de qualificação da empresa.

		AMBIENTE INTERNO	
		<i>Organização</i>	
		PONTOS FRACOS ( <i>W</i> )	PONTOS FORTES ( <i>S</i> )
AMBIENTE EXTERNO <i>Ambiente</i>	AMEAÇAS ( <i>T</i> )	SOBREVIVÊNCIA	MANUTENÇÃO
	OPORTUNIDADES ( <i>O</i> )	CRESCIMENTO	DESENVOLVIMENTO

Fonte: Andrade, *et al.* (2008), adaptado pelo autor.

Conforme Value Based Management (2007), a análise interna é particular e direta; é o meio pelo qual se estuda a organização (empresa) com a utilidade de detectar, analisar e avaliar seus meios de atuação entendendo seus pontos fortes (Forças) e fracos (Fraquezas) (Figura 03), como os ativos patrimoniais, habilidades e recursos financeiros, tecnológicos e estruturais que a empresa tem a sua disposição em relação aos seus concorrentes.

**Figura 03:** Exemplos de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças da Matriz SWOT.

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Competências básicas e áreas chave;</li> <li>☞ Recursos financeiros adequados;</li> <li>☞ Liderança\imagem de mercado;</li> <li>☞ Acesso à economia de escala;</li> <li>☞ Posição de barreira a competidores;</li> <li>☞ Tecnologia patenteada;</li> <li>☞ Vantagens em custos;</li> <li>☞ Campanhas publicitárias vencedores;</li> <li>☞ Competência em inovação de produtos;</li> <li>☞ Vanguarda na curva de experiência;</li> <li>☞ Gerencia experiente;</li> <li>☞ Capacidade de fabricação superior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Falta de foco no negócio;</li> <li>☞ Instalações obsoletas;</li> <li>☞ Ausência de competências básicas;</li> <li>☞ Problemas operacionais internos;</li> <li>☞ Atrasos na tecnologia e pesquisa;</li> <li>☞ Linha de produtos obsoleta;</li> <li>☞ Rede de distribuição limitada;</li> <li>☞ Capacidade de comercialização baixa; Falta de acesso a recursos financeiros; Altos custos unitários.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Mudança de hábitos do consumidor;</li> <li>☞ Surgimento de novos mercados;</li> <li>☞ Diversificação do mercado;</li> <li>☞ Possibilidade de integração vertical;</li> <li>☞ Queda de barreiras comerciais;</li> <li>☞ Expansão do mercado;</li> <li>☞ Desenvolvimento de novas tecnologias; Mudanças na regulamentação;</li> <li>☞ Surgimento de canais distribuição.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Mudança de hábitos do consumidor;</li> <li>☞ Entrada de novos concorrentes;</li> <li>☞ Novas tecnologias e Obsolescências;</li> <li>☞ Mudanças na regulamentação;</li> <li>☞ Volatilidade cambial adversa;</li> <li>☞ Barreiras tarifárias;</li> <li>☞ Barreiras não-tarifárias específicas;</li> <li>☞ Maior barganha de consumidores;</li> <li>☞ Maior barganha de fornecedores;</li> <li>☞ Mudanças demográficas adversas.</li> </ul>

Fonte: Apud. Thompson, 2002 Lobato, et al. 2006

A análise interna do ambiente (que pode ser controlado) alcança todos os bens da empresa, ou seja, os humanos e não humanos. Além dos recursos utilizados pela coordenação no momento da análise, ela considera os recursos que a organização dispõe, mas que por algum motivo não estão sendo utilizados, além daqueles que a organização ainda não possui, mas que poderia atrair. Também é necessário avaliar os vários departamentos da organização, assim como as atividades desenvolvidas em cada um. Faz-se ainda um enfrentamento de dados para ver se os números e os

resultados dos anos anteriores apresentaram melhores, regressos ou estagnação (CHIAVENATO, 2002).

Analisar o ambiente externo (que pode apenas ser monitorado) é ter uma visão coletiva, ou seja, ultrapassar as paredes da organização onde realiza e abrange política, cultura e legislação a oscilações de mercados (tendências e perspectivas). Nesta análise é imprescindível um estudo dos concorrentes, para saber seu ponto de atuação e efetivamente de ameaça (CHIAVENATO, 2002).

## **METODOLOGIA**

Trata-se de uma pesquisa de campo, de natureza qualitativa empregando abordagens exploratórias, descritas bibliográficas, que segundo LAKATOS (2007) “na pesquisa qualitativa há um mínimo de estruturação prévia. Não se admite regras precisas como problemas, hipóteses e variáveis antecipadas; e as teorias aplicáveis deverão ser empregadas no decorrer da investigação.” Assim percebe-se que a pesquisa qualitativa vem de situações concretas, da realidade, do cotidiano, portanto não há possibilidades de previsões antecipadas da realidade. A mesma tem a perspectiva de pôr em prática estudos como abordagens exploratórias, descritivas e bibliográficas.

A pesquisa foi realizada com o dono da empresa do ramo varejista, que desde a sua inauguração até o presente momento ele teve 20 funcionários. E atualmente trabalham na empresa 10 funcionários, inicialmente não tinha nenhum cliente no presente momento de sua inauguração; hoje ele possui 320 clientes.

Nesse trabalho o estudo permitiu o conhecimento de informações sobre o assunto abordado com o objetivo de poder conceituar o planejamento estratégico e a matriz SWOT.

Segundo Yin (2005), o estudo de caso pode ser tratado como importante estratégia metodológica para a pesquisa em ciências humanas, pois permite ao investigador um aprofundamento em relação ao fenômeno estudado, revelando nuances difíceis de serem enxergadas “a olho nu”. Além disso, o estudo de caso favorece uma visão holística sobre os acontecimentos da vida real, destacando-se seu caráter de investigação empírica de fenômenos contemporâneos.

Para coleta de dados foi utilizado como instrumento de pesquisa à entrevista que segundo Lakatos (2001) é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. Como também, um procedimento utilizado na investigação social para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

De acordo Gil (2010), pode-se definir a pesquisa como procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informações suficientes para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

A intitulada pesquisa foi executada conforme os padrões éticos. A partir da Resolução 466/12, sendo norteado mediante as normas e diretrizes que obedecem aos princípios éticos que garantem a ética da pesquisa. Os sujeitos da pesquisa tiveram garantidas a liberdade de querer participar ou não do estudo, bem como o esclarecimento acerca da identidade dos participantes a qual será mantida o anonimato e estes assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), onde pontuam as principais informações referentes a pesquisa em pauta.

## **ANÁLISE E DISCURSÃO DOS RESULTADOS**

A presente pesquisa foi feita através de uma entrevista semi estruturadas com perguntas abertas ao dono da empresa Mercadinho 03 irmãos localizada no município de Orós-Ceará. Baseando na temática central, foi elaborado um roteiro com o objetivo de analisar a compreensão do gestor sobre estratégias de gestão e desenvolvimento organizacional aplicadas na matriz swot.

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Diante do exposto foi interrogado ao entrevistado seu entendimento sobre planejamento estratégico, onde o mesmo afirmou que:

---

*E: Planejamento estratégico é tanto importante na nossa vida pessoal como no funcionamento de uma empresa, esse planejamento são ações voltadas a todos os setores da empresa que buscam, vamos dizer, obter metas e cumprir objetivos que vão levar a empresa a um bom funcionamento tanto, na parte funcional, tanto na parte de crédito de compras, todo esse englobado de gerenciamento geral da empresa se houver o planejamento para que vai ser uma coisa mais bem, uma ação executada é onde cabe todo esse planejamento para que a empresa consiga obter no semestre ou no fim do ano um lucro determinado é objetivos em quantidades de vendas, se manter forte e competitivo no mercado, esse planejamento estratégico é que vai levar a empresa a se manter competitiva no mercado.*

De acordo com a resposta, pode-se notar que o entrevistado tem uma visão bastante coerente e consciente do conceito de Planejamento Estratégico, e que ele sabe como é importante o mesmo não só para o bom funcionamento da empresa como também para a vida pessoal como um todo.

Oliveira (2010) define planejamento estratégico como o processo que proporciona que a empresa se sustente para estabelecer um direcionamento que vise a otimização pela interação de fatores internos e externos que possam atuar de forma inovadora e diferenciada.

Na segunda pergunta foi questionado sobre a visão da empresa até o presente momento, qual a imagem que a mesma poderia transmitir para todos que a procuram e lhe conhecem:

*E: A visão da empresa é se manter, primeiro de portas abertas oferecendo ao cliente tudo aquilo que venha lhes trazer bom estado, conforto e toda aquela necessidade que ele vai buscar no comércio, por isso é quando a gente vai com todo esse oferecimento e quando a gente vai buscar melhores vendas, é oferecer novos serviços, é tentar ser competitivo junto aos concorrentes, é gerar mais empregos, buscar obter mais metas, buscando melhorar lucros também é melhorar os serviços humanos, buscar novos clientes, e se manter sempre como bom pagador na praça, para se ter oportunidades de receber toda e qualquer empresa que venha nos visitar*

---

*e oferecer seus produtos, eu acho que essa é uma forma da empresa se manter de portas abertas e suportar as diversidades que o comércio oferece nos traz essas dificuldades.*

Com essa resposta, mostra-se que o entrevistado tem grande interesse na visão e imagem de sua empresa, mediante ao cenário não só do comércio varejista como também de toda a sociedade oroense e de atuais e futuras empresas parceiras dele.

A terceira pergunta faz alusão a Matriz SWOT, aonde é questionado se o entrevistado pode destacar os pontos fortes e fracos da sua empresa:

*E: E começando pelos pontos fortes eu acredito que a minha loja tem um espaço físico que pode o cliente circular a vontade dentro dela, eu tenho um bom quadro de funcionários que está sempre dando assistência ao cliente, a gente traz um atendimento diferenciado, busca as vezes promoções, também diversas formas de pagamento, faz entrega a domicilio, atende com cartão de credito, então é a questão de sempre a empresa oferecer um bom preço, ter o melhor do mercado. Os pontos fracos sabemos que em toda empresa tem, e conosco não seria diferente, um dos pontos mais fracos é a questão da tecnologia, que meu comercio não é todo informatizado, a gente deixa a desejar nesse sentido, e não temos estacionamento por ser uma loja pequena, também não temos parcerias com instituições infelizmente, eu não tenho um poder de compra para barganhar um preço melhor para oferecer ao meu cliente.*

Segundo o entrevistado, os pontos fortes principais da sua empresa é o espaço físico interno, que proporciona um bom e confortável acesso de seus clientes, juntamente com o quadro de funcionários, promoções e formas de pagamento oferecidas ao cliente, assistência e entregas a domicílio. Porém como pontos fracos ele abordou a limitação a tecnologia e ao estacionamento, mais como ele próprio mencionou, todas as empresas possuem seus pontos fracos e a dele não seria diferente. Entretanto é necessário contornar essa situação.

---

Na quarta pergunta foi questionado acerca sobre a visão dele para as outras empresas e quais seriam os pontos fortes e fracos das mesmas:

*E: Baseando-se pelo tamanho da minha empresa também é, atualmente não tem uma lanchonete dentro da nossa loja, que muitos tem na nossa cidade, não temos estacionamento, nossos funcionários ainda não trabalham com fardamentos e parcelamentos no cartão, oportunidades de parcerias que outros comércios já tem que se torna mais forte que a gente, porque a gente não buscou ainda, estamos procurando melhorar a loja, aumenta-la pra chegarmos a esse patamar. Eu acredito e vejo assim que minha loja tem um quadro de funcionários para atender a minha clientela e eu já vejo em outros concorrentes meus essa deficiência, não tem um quadro de funcionários para atender, as vezes funcionários que não são preparados que não estão preparados para assumir aquela função.*

Conforme exposto, o entrevistado comenta que um dos pontos fortes das outras empresas é o funcionamento de lanchonetes, estacionamentos e o uso do fardamento que são atributos que a empresa dele não possui. Entretanto como pontos fracos das concorrentes ele ressalta o bom atendimento do quadro dos funcionários para atender os clientes e o preparo dos mesmos para tirar qualquer dúvida com os fregueses em quesito de preços e outras coisas a mais.

Na quinta pergunta foi questionado acerca das oportunidades e ameaças que o entrevistado tem sobre seus concorrentes:

*E: As oportunidade que podemos citar aqui é por sermos localizados no centro da cidade, sempre buscar em meio de comunicação, fazer divulgação, convidar as vezes o cliente a visitar a loja para conhecer o serviço que oferecemos, essas oportunidades também vejo um diferencial na empresa é nosso credito junto as empresas que compramos, graças a Deus mantemos sempre um fiel compromisso com todas as empresas e sempre somos visitadas nos oferecendo serviços e mercadorias, somos um bom pagador na empresa. Ameaças acredito que até já citei, agente devido a loja não ser tão grande, venhamos a perder muito no poder de compra e muitas empresas já são mais informatizadas, já estão um pouco avançadas nessa questão e mais que sei que tudo temos que se tornarmos competitivos, porque*

---

*sempre os concorrentes também procuram inovar e buscar em diferencial pra buscar o cliente e essas são.*

De acordo com a resposta, percebe-se que o entrevistado ressalta novamente que as ameaças sofridas por sua empresa ainda se encontram na tecnologia e devido a loja não ser muito grande. Porém a boa localização, a divulgação dela nos meios de comunicação e a boa relação com as outras empresas são os pontos fortes que ela possui, percebe-se com isso que são poucos os pontos fracos e precisos os pontos fortes que a empresa tem.

E na última pergunta, foi direcionado a saber se o entrevistado teve uma consultoria estratégica em sua empresa nessa época de pandemia, na qual se obteve a seguinte resposta:

*E: Sim, pois acredito que nessa época de pandemia, todos os comerciantes foram pegos de surpresa nesse novo cenário de vida que ninguém nunca imaginou. Durante as incertezas e apreensões que tivemos no começo da pandemia até agora, sempre busquei novas formas de proteger tanto o meu negócio quanto a integridade dos meus funcionários e clientes, entrei em contato com um consultor e graças a ele consegui as instruções e norte necessários para assimilar da melhor maneira possível essa nova situação no meu comércio.*

Em empresas de gestão amadora, é muito comum encontrar seus proprietários, sócios e fundadores coletando funções e responsabilidades para as quais eles não têm treinamento. Nas empresas familiares, como no exemplo acima, essa situação é comum e pode ser resolvida com o apoio de especialistas em consultoria estratégica.

Este não é o único aspecto que os conselheiros podem ajudar. Há casos em que o problema é identificar gargalos de produção de acordo com requisitos específicos e pontuais. No caso da empresa da família Silva, por exemplo, pode haver queda nas vendas de um determinado produto. Também há casos em que as empresas tradicionais precisam se reinventar para se manterem competitivas diante de novos desafios.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de tudo que foi abordado, é imprescindível ressaltar o quão importante é a relação do planejamento estratégico com a matriz SWOT para o bom preparo e funcionamento de uma corporação. Planejar com estratégia vem adicionar à gestão das corporações apresentando dados internos e externos para que, tanto a alta administração quanto os cooperadores possam se nortear perante do comércio de trabalho fazendo que tome modos proativos diante seus concorrentes. E a análise da matriz SWOT é uma grande aliada na questão de analisar e averiguar os pontos fortes e fracos, juntamente com as oportunidades e ameaças que a empresa pode sofrer, fazendo com que a mesma conheça sua verdadeira situação diante do cenário do mercado.

É preciso fortalecer seus pontos fortes tentar diminuir seus pontos fracos. Não se deve ignorar os pontos fracos e apenas focalizar nos fortes, é preciso conduzir os dois de forma equilibrada. Empregar os esforços nos pontos fortes para que a empresa seja destaque e trabalhar seus pontos fracos para que estes não tornem maior que os fortes e levar a empresa a uma zona de total desequilíbrio podendo levála a possíveis fracassos.

Buscar localizar as oportunidades e tratá-las como instrumento de alavancagem faz com que a organização saia na frente e mantenha-se competitiva. Alcançar a competitividade não é fator intrincado como manter-se competitivo, ou seja, conseguir seguir uma linha delicada é que demonstra ser a maior preocupação para toda e qualquer empresa que precisa sobreviver ao mercado dinâmico. Quanto às ameaças, elas sempre aceirarão o espaço empresarial, tratá-las com indiferença ou subestimá-las é sinal de perigo iminente. É preciso atentar para essas ameaças de maneira inteligente para que a organização as aproveite como fator de melhoria, ou seja busque alternativas, soluções criativas para driblá-las e despontar no mercado.

Com base na entrevista pode-se perceber que o entrevistado se manteve consciente sobre os pontos fortes e fracos da sua empresa e com a relação estratégica que a mesma obtém sobre seus concorrentes, segundo ele a sua empresa provém de um boa localização e atendimento, um espaço interno favorável e uma equipe atenciosa e prestativa para atender os seus clientes.

No entanto a mesma carece de mais recursos de informática e tecnologia e possui um espaço externo limitado em questão de estacionamento. Esses aspectos citados mostram o que a empresa tem de pontos fortes e fracos em relação a competitividade com as outras empresas, que também tem suas forças, fragilidades, estratégias, ameaças e oportunidades observadas pelo entrevistado. Sendo assim conclui-se que o Planejamento Estratégico aliada com a Matriz SWOT são ferramentas essenciais para todas as empresas e seus dinamismos.

É importante fortalecer a informação ao cliente e a gestão dos serviços para estabilizar as cadeias de abastecimento e garantir a segurança dos colaboradores e parceiros externos, bem como para evitar feedback negativo por negligência ou não conformidade;

Ao mesmo tempo, o sistema de informação existente da empresa deve ser usado para coletar, transmitir e analisar dados de pandemia e fornecer alerta imediato de risco.

## REFERÊNCIAS

- ANDION, Maria Carolina, FAVA, Rubens, **Gestão empresarial / Fae School**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002.
- ANDRADE, José C. et al. **Aplicação da análise SWOT para identificar oportunidades para o desenvolvimento econômico e social**. XIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IX Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. 2008; Cruzeiro; São Paulo; Brasil; Português.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. –2 ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5ª Edição. S. Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 2002
- FAGUNDES, Rosival. **A “Matriz Swot” do Brasil**. 2010
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HUNGER. J. David; WHEELLEN, Thomas L. **Gestão Estratégica: princípios e práticas; revisão técnica Roberto Meireles Pinheiro**. Rio de Janeiro: Reichman & Affonso Editores, 2002
- JOHNSON, G.; SCHOLE, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a Estratégia Corporativa**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.
- LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 10. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.
- LOBATO, David Menezes; FILHO, Jamil Moysés; TORRES, Maria Cândida; RODRIGUES, Murilo Alambert. **Estratégias de Empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2006
- MINTZBERG, Henry. Et. al. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Ed. Bookmam, 2004
- OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de, **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico - conceitos, metodologia e prática**. 28. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, Edna L., MENEZES, Esteia M., **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. ver. Atual. Florianópolis: 3a Ed. 2001.

SILVA FILHO, Cândido Ferreira da. **Estratégias Competitivas: um estudo da comercialização de hortigranjeiros**. In XVII Congresso Latino Americano de Estratégia. Campinas, 2005

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UnB, 2001. 343

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

VALUE BASED MANAGEMENT. **Management Methods**. 2011

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.