

A ANÁLISE *SWOT* COMO FERRAMENTA DE AUXÍLIO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE CONFECÇÃO

Daniel de Souza Pinto¹
Ana Flávia da Fonseca Barroso²
Fernanda Maura Marciano da Silva Lopes³

Resumo

A matriz *SWOT* é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário embasando a gestão e o planejamento estratégico de uma empresa ou corporação. Em outras palavras, é um sistema simples de verificação da posição estratégica da empresa no ambiente. Segundo Rodrigues (2005), para a criação de uma Matriz *SWOT* é necessário: 1. Análise do Ambiente interno; 2. Análise do Ambiente Externo; 3. Cruzamento de Análises. Este artigo busca aplicar a matriz *SWOT* em uma empresa de pequeno porte do ramo de confecções da cidade de Juiz de Fora/MG, onde se fez uso de uma pesquisa descritiva e qualitativa, que possibilitou identificar oportunidades e ameaças, assim como pontos fortes e fracos da empresa. Estes dados foram confrontados em uma matriz, na qual foi possível fazer uma análise de impacto de cada variável sobre a outra e com isso gerar planos de ações capazes de conduzir as decisões estratégicas da empresa. Além disso, identificou-se a capacidade ofensiva, defensiva e a vulnerabilidade da empresa. Com esses dados em mãos, foi possível mostrar aos gestores da empresa a importância desse tipo de ferramenta para auxiliar as decisões e a formalização de um planejamento estratégico em uma empresa de pequeno porte do ramo de confecções.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, matriz *SWOT*, cenários, pequeno porte.

¹ PINTO, Daniel de Souza. Técnico em Mecânica - CTU/JF, Graduando no Curso de Engenharia de Produção pela Universidade Salgado de Oliveira Juiz de Fora, MG, 2016.

² BARROSO, Ana Flávia da Fonseca. Mestre em Arquitetura - UFRJ, Professora do Curso de Engenharia de Produção da Universidade Salgado de Oliveira Juiz de Fora, MG, 2016.

³ LOPES, Fernanda Maura Marciano. Mestre em Educação – UFJF e Professora da Universidade Salgado de Oliveira Juiz de Fora, MG, 2016.

1 Introdução

Este trabalho propõe a aplicação da análise da matriz *SWOT* como uma ferramenta auxiliar no Planejamento Estratégico de uma empresa do ramo de confecções.

Nos dias atuais é imprescindível, para qualquer organização, adotar medidas que visam tornar a empresa cada vez mais competitiva e estruturada, numa velocidade e dinamismo, fazendo-a capaz de acompanhar o mercado.

O planejamento estratégico é um processo gerencial capaz, se bem planejado e executado, de impulsionar a empresa na direção correta, auxiliando a tomada de decisões a fim de anteceder às ameaças e diagnosticar oportunidades e melhorias, bem como analisar os pontos fortes e fracos de uma organização.

Uma das ferramentas utilizadas no planejamento estratégico é a elaboração e análise da Matriz *SWOT*, que é utilizada para analisar quatro aspectos, sendo dois internos (forças e fraquezas) e dois externos (oportunidades e ameaças). Essa análise permite que a empresa conheça suas potencialidades e se posicione de maneira favorável a determinadas oportunidades do mercado, de forma a evitar ou eliminar as ameaças que recebe do ambiente.

Nesse sentido, a questão central deste artigo é compreender a matriz *SWOT* como ferramenta de auxílio ao planejamento estratégico de uma empresa de confecção e mostrar que a utilização deste tipo de ferramenta em empresas de pequeno porte, como é o caso deste estudo, pode ser determinante tanto para sua sobrevivência, quanto para viabilizar a prosperidade e manutenção de um padrão de negócio.

O estudo de caso foi realizado na empresa Confecções Dondoka Ltda., localizada na cidade de Juiz de Fora – MG, que atua no ramo de peças íntimas masculinas, femininas e infantis, com um portfólio de cerca de 25 diferentes produtos.

Em seguida, é realizada uma explanação dos cenários internos e externos à empresa, fazendo análises contextuais. Já na terceira seção, inicia-se pela montagem da matriz *SWOT*, identificando os pontos fortes e fracos da empresa, com o intuito de fundamentar o planejamento de médio e longo prazo da organização. Posteriormente são apresentados os resultados encontrados na pesquisa e a análise dos mesmos. Por fim, na última seção, procede-se às considerações finais.

2 Metodologia

A metodologia usada neste trabalho consiste numa interação entre a fundamentação teórica e a aplicação da Matriz *SWOTT* no contexto da microempresa estudada. Desta forma,

esta seção inicia-se conceituando Planejamento Estratégico e apresentando formulação da matriz *SWOT* e as Cinco Forças de Porter.

2.1 Planejamento Estratégico

A palavra estratégia tem sua origem do grego *strategos* que era o general das falanges gregas, assim, temos que estratégia está relacionada com o comando geral de algum empreendimento, seja militar ou de negócios. Já a estratégia empresarial constitui uma importante ferramenta na gestão, sendo hoje uma das palavras mais utilizadas na vida empresarial e encontra-se abundantemente presente tanto na literatura da especialidade quanto nos textos mais comuns, mesmo no âmbito jornalístico (HITT et al., 2008).

Não existe uma definição específica de estratégia, sendo esta, descrita de diferentes formas por diversos autores. No entanto para Oliveira (2005):

Estratégia empresarial é a ação básica estruturada e desenvolvida pela empresa para alcançar, de forma adequada e, preferencialmente, diferenciada, os objetivos idealizados para o futuro, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente (OLIVEIRA, 2005).

Outro conceito para estratégia pode ser descrito por Mintzberg, (1979) como [...] “uma força mediadora entre a organização e seu ambiente: padrões consistentes de feixes decisões organizacionais para lidar com o ambiente”.

Baseado nos conceitos apresentados entende-se que a formulação de uma estratégia é primordial para que a empresa consiga alcançar suas metas e a partir da análise do ambiente a qual ela está inserida, procura uma posição no mercado.

2.2 Matriz *SWOT* e as Cinco Forças de Michael Porter

A Matriz *SWOT* é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenários (ou análise de ambientes), sendo usado como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas que pode ser usada para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão.

Segundo Rodrigues (2005), para criar uma Matriz *SWOT*, três passos devem ser seguidos:

1. Análise do ambiente interno (pontos fortes e fracos da empresa);
2. Análise do ambiente externa (oportunidades e ameaças);
3. Cruzamento das análises.

A importância da análise de ambiente é fazer com que as empresas consigam enxergar suas oportunidades e ameaças, possibilitando à empresa atingir suas metas e seus objetivos (CERTO, 2004).

Dessa forma, a empresa consegue ter uma visão de seus pontos fortes, tentando ampliá-los, e de seus pontos fracos, o que dá a esta a oportunidade de monitorá-los para que os mesmos não prejudiquem a estabilidade da empresa.

Ainda para a análise estratégica da organização, é importante que se faça a análise das cinco forças de Porter para evidenciar os efeitos que maximizam e que minimizam o poder competitivo da empresa.

As Cinco forças evidenciadas por Michael Porter (1976) são: Poder de barganha dos clientes; Poder de barganha dos fornecedores; Ameaça de novos entrantes; Produtos substitutos; Concorrentes.

Em síntese, Porter (1989) reforça que o poder de compra influencia os preços que as empresas podem cobrar, por exemplo, da mesma forma que a ameaça da substituição. O poder dos compradores também pode influenciar o custo e o investimento, porque compradores poderosos também exigem serviços dispendiosos. O poder de negociação dos fornecedores determina os custos de matéria-prima e de outros insumos. A intensidade da rivalidade influencia os preços assim como os custos da concorrência em áreas como fábrica, desenvolvimento de produto, publicidade e força de vendas. A ameaça de entrada coloca um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter entrantes.

Ainda segundo Porter (1989), toda força competitiva deve ser analisada para que sirva de fonte estratégica para uma empresa ser eficiente e ter um diferencial no mercado.

Como resultado dessas análises, há um conhecimento maior sobre o negócio e sobre a capacidade da empresa no meio em que está inserida. Sendo assim, podem surgir segundo Lobato (1997), as seguintes constatações: Negócio ideal: apresenta um leque de oportunidades e poucas ameaças; Negócio especulativo: níveis de igualdade entre oportunidades e ameaças; Negócio maduro: apresenta poucas oportunidades e ameaças; Negócio arriscado: apresenta um leque significativo de ameaças e poucas oportunidades.

3 Desenvolvimento

A Confecções Dondoka Ltda. é uma empresa de estrutura familiar, que está situada em Juiz de Fora, MG e iniciou suas atividades em 1995 em uma pequena garagem. Com o passar do tempo foi se desenvolvendo e hoje possui suas próprias instalações e cerca de 50 funcionários.

A empresa atua no ramo de peças íntimas masculinas, femininas, infantil e adulto com foco na classe média/baixa e possui um portfólio de produtos com aproximadamente 25 itens diferentes, entre calcinhas, cuecas, tangas e calçolas.

3.1 Caracterização da empresa

A organização Confecções Dondoka Ltda., atua a cerca de vinte anos no mercado, fabricando tecidos e produzindo peças íntimas nas regiões Sul e Sudeste do país, vendendo para pequenas, médias e grandes empresas. Além disso, a empresa possui um site (www.confecoesdondoka.com.br), que permite o estreitamento do contato com a sociedade e está equipado para permitir múltiplas possibilidades de contato envolvendo dentre outras: comentários, sugestões e, obviamente a realização de vendas on-line.

3.1.1 Posicionamento histórico da empresa

A empresa em questão iniciou suas atividades em 1995 por iniciativa da própria dona, que sempre demonstrou vontade de querer trabalhar e crescer profissionalmente. Aos 17 anos trabalhava como secretária de uma empresa de médio porte. Desgastada da função, e não vendo oportunidades de crescimento, decidiu comprar suas próprias máquinas de costura para começar a produzir peças íntimas. Começou a empresa com sua mãe na produção, já que a mesma era costureira, e ela atuando na parte contábil da organização, mesmo sem ter instrução acadêmica para dirigir essa parte da organização.

Devido ao mercado aquecido do ramo nos anos 90, a produção foi aumentando rapidamente, e a quantidade de maquinário e empregados não parava de crescer. Nesse momento, houve uma grande perda na empresa: sua mãe, detentora de grande parte do conhecimento da empresa, teve que sair para cuidar da saúde de seu marido, pai da dona da empresa. Em meio a essa turbulência, viu-se a necessidade de mudar para um local maior a fim de atender a demanda do mercado.

Assim, o prédio atual da empresa foi comprado e começou a produzir integralmente todos os seus produtos. Vale ressaltar que a construção da empresa se baseou na vontade e visão da empreendedora, já que a mesma não tinha estudos suficientes e, portanto não tinha como estimar cada passo dado à frente. Nesta trajetória, casou-se com um empresário do mesmo ramo, o qual ajudou a Confecções Dondoka Ltda. a se recuperar financeiramente. Assim, depois de estabilizada, o foco da empresa está centrado na qualidade das peças produzidas e não necessariamente na expansão.

3.1.2 Descrição básica da organização

Fisicamente, a organização ocupa uma edificação com 300m² de área, construída em dois pavimentos. Neste espaço estão vinculadas às áreas: administrativa, de operações e de distribuição. A organização possui estrutura jurídica, instituída no sistema Simples Nacional, e se configura por intermédio de uma sociedade de cotas com responsabilidade limitada e está sujeita a inspeções do ministério do trabalho e também pelo controle nacional de qualidade, o INMETRO.

A Confecções Dondoka Ltda. inicialmente se concentrou na produção de calcinhas infantil, mas com o decorrer dos anos ampliou consideravelmente o número de itens produzidos em modelagens diversas, pretendendo assim introduzir sua marca no mercado consumidor, atendendo a uma gama maior de clientes em potencial.

3.1.3 Filosofia corporativa da organização

A Confecções Dondoka Ltda. tem como objetivo, conquistar parte do mercado e trabalhar com parcerias sólidas, como grandes magazines localizados nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Bahia, dentre outros. Sua proposta básica reside na expectativa de que agindo assim, seria possível direcionar seus produtos para novos mercados em potencial, ampliar a sua participação no mercado e por fim, potencializar oportunidades para que os consumidores adquiram maior visibilidade sobre seu portfólio de produtos.

Além dos grandes magazines, há também representantes externos, que são treinados e que conhece todos os produtos fabricados na empresa. Estes por sua vez, atuam em pequenas lojas e em cidades próximas, tais como: São João Nepomuceno, Rio Novo, Argirita e em outros estados, tais como: Rio de Janeiro, São Paulo, Espírito Santo, além de alguns estados do Sul e Nordeste.

A organização trabalha com representantes comissionados, onde os mesmos recebem uma comissão de cerca de 10% no valor total do pedido. Além dos representantes podemos reforçar também que eles têm uma parceria muito extensiva com vendedores autônomos, que dão para a confecções Dondoka um lucro visível, além de ajudar a marca a crescer entre tantas outras que estão no mercado.

3.1.4 Necessidade dos clientes

Na elaboração de peças promocionais, para lançamento de uma coleção, há toda preocupação com as necessidades do cliente, pois são eles que influenciam a produção de toda a empresa. Através de pesquisas e informações dadas pelos representantes de vendas, é

onde se decide as características do produto a ser fabricado. A maior vantagem disso é que através das peças promocionais é possível saber a satisfação do cliente quanto ao produto e assim saber se o mesmo será bem aceito, qual a quantidade deverá ser produzida para sua introdução no mercado e sua viabilidade de produção.

3.1.5 Relacionamento com Fornecedores: cadeia de suprimentos

A Confecção Dondoka, conta com vários fornecedores. Como exemplo, segue alguns fornecedores e seus respectivos produtos vendidos para a empresa:

- GrozBeckert: São fornecedores de agulhas em geral, que no caso da Confecções Dondoka Ltda., eles fornecem agulhas para máquinas de tecer e para costura;
- Contigráfica: Localizada em Juiz de Fora, ela fornece blocos gráficos para a anotação de pedidos;
- Trené: Fornece cartelas para calcinhas infantis e adultas;
- NCA: Fornecedor de Coton para a confecção de cuecas e calcinhas;
- Zanotti: Fornecedores de elásticos em geral, destacando-se com os elásticos para perna, cintura de cuecas adulta e cintura de calcinhas e cuecas infantis;
- Blufitex: São fornecedores dos elásticos personalizados com o logotipo da confecção.

Estes dados permitem perceber que a empresa possui para cada segmento um fornecedor, fato este que traduz num facilitador, no que tange à realização de seus processos de compra.

3.1.6 Estratégia Horizontal e Integração Vertical

Entende-se por integração vertical quando a empresa tem o controle sobre os seus fatores de produção ou sobre a distribuição e utilização dos produtos e serviços por si produzidos. A integração vertical pode, portanto, ser entendida com a progressão da empresa na sua cadeia de valor.

Através de um estudo sobre produzir sua matéria prima ou comprá-la, a organização optou por adquirir alguns equipamentos de tecelagem e assim produzir algumas de suas matérias primas que anteriormente eram adquiridas. Como é o caso do tecido branco de algodão utilizado no forro das calcinhas, cuecas e calçolas. O intuito destas aquisições é a redução do custo de produção, assegurando o abastecimento de matéria prima adequada,

obtendo assim um maior controle de sua produção, não dependendo de fornecedores, que muitas das vezes não são tão qualificados e confiáveis. Com a decisão de produzir sua própria matéria-prima, a organização assegurou-se a qualidade desejada de seus produtos, o cumprimento de prazos e cadência de entrega.

Outro aspecto relevante quanto à integração vertical é a decisão da empresa se modernizar, adquirindo equipamentos mais modernos que possibilitem agilizar todo seu fluxo produtivo e reduzir possíveis perdas.

Já a integração horizontal é uma das ferramentas de gestão estratégica usada para reforçar a posição e a presença de um negócio em diversos mercados. Esta ferramenta de gestão estratégica é basicamente uma integração de marketing com base, em oposição à integração vertical, que é um estilo de controle de gestão de cadeia de fornecimento organizacional. Enquanto o primeiro é uma tentativa de influenciar o mercado a seu favor, este tenta coordenar e controlar a cadeia de abastecimento de um processo de produção vertical consolidada e o fornecimento da cadeia de distribuição.

Estudos mostram que a integração horizontal se dá quando as empresas que tratam da mesma linha de produtos e que estão no mesmo estágio de produção se associam (pode ser através dos meios de fusão, aquisição, incorporação, etc.), com o propósito de fabricar e ganhar economias de marketing e eliminar a concorrência, ou simplesmente conquistar o seu lugar no mercado.

Na Confecções Dondoka Ltda., nota-se uma aproximação entre as organizações vizinhas, coerente com a integração horizontal por se tratar da mesma linha de produção. Essa aproximação se dá através de uma “política da boa vizinhança”, onde as organizações, quando necessário, trabalham de forma conjunta, havendo um compartilhamento de materiais para produção e escoamento de seus produtos aos clientes. Essa aproximação é motivada pela relação familiar entre essas organizações.

Quanto ao seu desenho organizacional, ele apresenta as seguintes características: diferenciação horizontal e centralização. Isto é, sua estrutura organizacional é pouco hierarquizada, a empresa está dividida em departamentos e a tomada de decisão está centralizada no nível estratégico, nas mãos do presidente e dos diretores da empresa. Pode-se dizer que a departamentalização é funcional, decorrente da diferenciação de atividades dentro da empresa, portanto, cada departamento se responsabiliza por uma função diferente.

3.1.7 Análise do Ambiente Externo

O mercado de confecção de roupas continua em expansão. Hoje em dia, as pessoas se preocupam cada vez mais em vestir-se bem, já que a atenção à aparência tornou-se um requisito de extrema importância no meio social.

Variedades e cores são aspectos que estão impulsionando este ramo. São confeccionadas roupas de diversos tons, dos pastéis aos fluorescentes; de todos os estilos e para todos os gostos. A diversidade de modelos e o aumento da demanda no setor de vestuário proporcionaram a este mercado um grande destaque.

A Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT), fundada em 1957, é uma das mais importantes entidades dentre os setores econômicos do país e representa a força produtiva de cerca de 30 mil empresas instaladas por todo o território nacional, empresas de todos os portes que empregam mais de 1,7 milhões de trabalhadores e geram, juntas, um faturamento anual de cerca de US\$ 56,7 bilhões.

O Setor Têxtil e de Confecção Brasileiro tem destaque no cenário mundial, não apenas por seu profissionalismo, criatividade e tecnologia, mas também pelas dimensões de seu parque têxtil: é a sexta maior indústria têxtil do mundo, o segundo maior produtor de denim e o terceiro na produção de malhas. Autossuficiente na produção de algodão, o Brasil produz 9,8 bilhões de peças confeccionadas ao ano (destas, cerca de 5,5 bilhões em peças de vestuário).

Verifica-se que o setor está em alta, apesar da constatação de uma notável alta nos preços das matérias-primas e uma crise econômica. Assim, conforme mencionado anteriormente, o consumidor aderiu à necessidade de usar produtos que lhe ofereçam conforto, beleza e sensualidade ao mesmo tempo. Com isso verifica-se um aumento nas vendas, sendo o marketing um dos grandes responsáveis por esse avanço, pois efetivou a divulgação dos produtos, destacando-se entre as demais áreas envolvidas na empresa.

Atualmente se pode perceber um alto grau de sazonalidade nas vendas da empresa, principalmente na confecção em análise (Confecções Dondoka Ltda.), onde os meses que antecedem o natal, dias das mães e dias dos pais são os que seus produtos têm a maior procura.

3.1.8 Análise de Cenários - Matriz SWOT

Desde 1995 a Confecções Dondoka vem buscando atingir a excelência na fabricação de peças íntimas, masculina e feminina. Juiz de fora, cidade-sede da empresa, sempre foi conhecida por ser a “Manchester mineira”, por ser um polo industrial que sempre incentivou a

atividade manufatureira e tinha como princípio o desenvolvimento através da atividade econômica. A região da Zona da Mata, por conta disso, é um dos maiores polos de confecção de vestuário em geral. Tal constatação leva a um desenvolvimento colaborativo, em grande parte das vezes, como já foi constatado no presente texto.

A conjuntura da empresa se dá com o foco de atuação na região sudeste, com destaque para Rio de Janeiro e São Paulo. A nível nacional e internacional, não há nenhuma ação pré-disposta pela organização para expansão e sensibilização de potenciais clientes.

É lógico que, com a crise econômica atual do país, o consumo vem desacelerando, porém ainda é possível manter um nível de vendas aceitável.

Sabe-se que, de acordo com conceitos econômicos, o mercado consumidor é dividido entre os que prezam pela qualidade e os que prezam pelo preço. Atualmente, a Confecções Dondoka Ltda., atua no segmento de mercado que escolhe seus produtos pelo preço. Por isso, a entrada de produtos com custo menor que o da organização, como por os produtos chineses que perdem em qualidade, mas tem um preço fora da margem de competição, é um fator crítico e ameaçador para a empresa em questão.

Quadro 1 – Avaliação de cenários

Fatores Básicos	Pessimista	Mais Provável	Otimista
Econômicos	Forte retração no segmento de confecções no cenário nacional	Segmento de confecção em situação estável	Expansão significativa no segmento de confecções em relação aos últimos anos
Internacionais	Invasão de mercado com peças de mais qualidade e preços inferiores	Mercado continue recebendo mercadorias, mas com preço alto.	As barreiras de entrada cresçam ainda mais, otimizando mercado interno.
Tendências Tecnológicas	Formação de Cartel de Fornecedores pressionando os preços para cima.	Manutenção de níveis aceitáveis de negociação com Fornecedores.	Maleabilidade dos Fornecedores na realização dos processos de negociação de preços de matérias-primas
Recursos Humanos	Desmotivação e alta rotatividade.	Alta rotatividade.	Rotatividade diminuir.
Sociais	Mudança de paradigma e hábitos, reduzindo mercado.	Cultura continua a mesma.	Cultura e mercado voltado para roupas íntimas.
Legais	Aumento dos impostos.	Manutenção dos impostos atuais.	Incentivo do governo.

Fonte: Os Autores (2016)

Como um dos objetivos da direção da empresa é aumentar o valor agregado do produto, aumentando a qualidade, mas sem perder a competitividade em preço, uma nova fatia de mercado será atingida. Com isso, novos fatores econômicos serão cruciais para o desenvolvimento e atuação plena da confecção no mercado. Quando se fala em qualidade, há muitos concorrentes já consolidados no mercado, fazendo assim emergir a necessidade de práticas chamativas e uma estratégia que avance no novo mercado. Os representantes comerciais, não muito utilizados neste mercado, podem ser um diferencial.

Faz-se necessário, para maior entendimento e subsídio para tomada de decisões da organização, gerar hipóteses de fatores que influenciam na estratégia de competição da organização. Para isso, faz-se uso de análises de cenários (pessimista, mais provável ou otimista) conforme Quadro 1 para entender e buscar subsídios nas decisões da organização.

Além disso, é importante destacar as oportunidades e ameaças chaves, conforme o Quadro 2, para identificar pontos que normalmente não são levados em conta nas decisões e colocar essas definições expostas nos momentos importantes.

Quadro 2 - Oportunidades e ameaças chaves

Oportunidades Chaves	
Econômicos	Mercado com alto poder aquisitivo
Internacionais	Tendência para moda íntima
Setores Industriais Primários	Preço algodão caindo
Tendências Tecnológicas	Maquinário sendo modernizado constantemente
Recursos Humanos	Muitas fábricas do mesmo segmento
Políticos	Não há
Sociais	Cultura voltado para uso contínuo de roupa íntima
Legais	
Ameaças Chaves	
Econômicos	Economia do país e mercado volátil
Internacionais	Invasão do mercado internacional
Setores Industriais Primários	Fornecedores em cartel
Tendências Tecnológicas	Como sempre há novas tecnologias, existe o risco de ficar ultrapassada
Recursos Humanos	Muitas fábricas do mesmo segmento
Políticos	Interferência do governos na economia
Sociais	Cultura bastante volátil
Legais	Altos impostos

Fonte: Os Autores (2016)

Para realizar a análise de cenários da organização Confecções Dondoka LTDA., faz-se necessário elaborar a Matriz *SWOT* da empresa. A ferramenta *SWOT* é utilizada para analisar os pontos fortes e fracos de uma organização. Em grande parte das vezes, são analisados

quatro aspectos, sendo dois internos (forças e fraquezas) e dois externos (oportunidades e ameaças).

No Quadro 3, segue a Análise *SWOT* da Confecções Dondoka Ltda.

Quadro 3 - Análise *SWOT* da Confecções Dondoka Ltda.

		Análise Interna	
		Forças: Representantes comerciais; Maquinário moderno; Layout bem definido e otimizado.	Fraquezas: Alta rotatividade de mão-de-obra; Área produtiva limitada.
Análise Externa	Oportunidades: Mercado em expansão; Concorrentes amigos.	* Explorar e expandir a gestão dos representantes comerciais;	* Expansão da área produtiva da empresa;
		*Treinar os colaboradores com o novo maquinário para atingir pelo menos próximo à capacidade máxima;	* Estudar e implantar uma política de gestão de Recursos Humanos;
		*Segmentar e explorar um novo mercado, com foco em expansão, junto aos concorrentes amigos.	* Estabelecer uma política de indicação de colaboradores já com experiência na área, junto aos concorrentes amigos;
	Ameaças: Falta de conhecimento de mercado; Cartel dos fornecedores; Mercado volátil.	* Com uma gestão dos representantes comerciais mais eficazes, captar dos mesmos a necessidade do mercado e novas tendências e necessidades dos consumidores;	* Viabilizar uma maneira de mitigar os efeitos do cartel dos fornecedores, seja com antecipação de mudança de preços, seja com uma exploração de novos fornecedores;
* Utilizar o layout bem definido e o maquinário moderno para estudar maneiras de aumentar a produção, através de colaboradores treinados, e de sequenciamento lógico da produção, visando alinhar qualidade e preço competitivo.		* Alinhar as novas tendências do mercado, às novas tecnologias produzidas, a fim de garantir competitividade e organização, seja com o mercado interior, seja com o exterior.	

Fonte: Os Autores (2016)

Nesse caso, o presente estudo apontou, através do levantamento de cenários, de oportunidades e ameaças chaves e principalmente pela interpretação da matriz *SWOT*, quais pontos interferem e direcionam a empresa a tomar decisões favoráveis e importantes à sua situação perante o mercado.

Todo esse trabalho foi desenvolvido em conjunto com a direção da empresa e buscou-se identificar a importância da estruturação do planejamento estratégico dentro da empresa, com a utilização de ferramentas de administração disponíveis. Com isso, a empresa está apta a desenvolver e melhorar sua matriz *SWOT*, cada vez que se fizer necessário, a fim de aproveitar oportunidades que surgirem e se defender das mais diversas ameaças que o mercado pode apresentar.

4 Conclusão

Neste trabalho foi realizado um estudo sobre o planejamento estratégico, utilizando a Análise da Matriz SWOT como recurso auxiliar na tomada de decisões, aplicada em uma empresa de pequeno porte do ramo de confecções.

A utilização do planejamento nas empresas de pequeno porte ajuda os gestores a prever problemas e resolver os já existentes, antecedendo situações que podem prejudicar as operações da empresa. Pois para a realização de um planejamento estratégico, é realizada uma análise do ambiente em que a empresa se encontra, são estabelecidas às direções da organização, são formuladas, implantadas e controladas as estratégias.

Apesar de se tratar de uma avaliação subjetiva, a utilização deste tipo de ferramenta, pode determinar alguns pontos cruciais na tomada de decisões, como foram identificados no decorrer do trabalho.

Por se tratar de uma empresa de pequeno porte e o estreito contato com os administradores da empresa, o acesso às informações necessárias para o desenvolvimento deste trabalho foram fáceis de coletar, possibilitando uma certa fluência na busca pelo resultado.

Este estudo permitiu mostrar à empresa sua situação perante o mercado de moda íntima, possibilitando a tomada de decisões e aperfeiçoando a visão da empresa frente às necessidades dos clientes, do mercado e também de seus concorrentes. Além disso, foram detectadas oportunidades e ameaças deste ambiente, o que possibilitou, através da prévia análise interna da empresa pelo perfil da organização, traçar planos de ação junto aos pontos fortes e fracos da mesma.

Com isso, conclui-se que as estratégias de uma organização de pequeno porte do ramo de confecção devem ser bem realistas, priorizando as decisões que interferem diretamente na sobrevivência da empresa, atendendo seus objetivos e que a análise da Matriz SWOT é uma ferramenta simples e muito importante para uma tomada de decisão eficaz; que possibilita demonstrar a natureza e a dimensão dos problemas organizacionais, minimizando suas deficiências, potencializando e reforçando suas forças, sem desperdiçar oportunidades que o mercado pode oferecer.

5 Referências Bibliográficas

ABIT – Associação Brasileira de Indústrias Têxteis. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/>>. Acesso em: 13 de abril de 2016.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O Método na Ciências Naturais e Sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

CERTO, Samuel. **Administração Estratégica: Planejamento e implantação da Estratégia**. São Paulo: Makron Brooks, 2004.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6a Edição. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2007.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de Produção e Operações**. São Paulo: Atlas, 2005. (Edição Compacta).

DONDOKA. **Site da empresa**. Disponível em: <www.confecoedondoka.com.br/>. Acesso em 14 de março de 2016.

FARIAS-FILHO, J. R. **Sumário da disciplina: avaliação estratégica de negócios**. Niterói: UFF, 2000.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

LAMENHA, Artur A. R.; PATRÍCIO, S. R. R. **O planejamento estratégico utilizando a análise swot como recurso para a tomada de decisão: uma aplicação prática em uma empresa de saúde de pequeno**. Olhares Plurais – Artigos, 2014. Disponível em: <<http://revista.seune.edu.br/index.php/op/article/view/110>> Acesso em: 22 de Agosto de 2016.

LOBATO, David M. **Administração estratégica: visão orientada para a busca de vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: Papéis e Cópias Botafogo, 1997.

LOKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MENDONÇA, R. R. S. **Sumário da disciplina: administração para engenharia da produção**. Juiz de Fora: UFJF, 2006.

MINTZBERG, H. *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1979.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades**. Disponível em: <http://www.dcoms.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/pesquisa_qualitativa_caracteristicas_usos_e_possibilidades.pdf>. Acesso em: 17 de abril de 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PORTER, M. E. *Interbrand Choice, Strategy and Bilateral Market Power*. Vol. 146, Harvard Economic Studies. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1976.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. **50 gurus para o século XXI**. 1 ed. Lisboa: Centro Atlântico, 2005.

SLACK, N.; CHAMBERS, R. & JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2.ed. São Paulo: Atlas. 2008.

TEIXEIRA, C. A. C. ALONSO, V. L. C. **A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas**. SEGeT. 2014. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/132020.pdf>> Acesso em : 22 de Agosto de 2016.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.