

( x ) Graduação ( ) Pós-Graduação

## **DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO DA MATRIZ SWOT EM UM RESTAURANTE E PIZZARIA LOCALIZADO EM PLANALTO PR**

**Anderson Ribeiro de Almeida**  
Instituto Federal do Paraná – IFPR  
anderson.almeida@ifpr.edu.br

**Thiago de Araújo Machado**  
Instituto Federal do Paraná – IFPR  
thiago.dearaujomachado.8@gmail.com

**Willian José Borges**  
Instituto Federal do Paraná – IFPR  
willian.borges@ifpr.edu.br

### **RESUMO**

O presente trabalho consiste em um estudo de caso realizado em uma empresa do ramo alimentício, localizada em Planalto, Paraná. O tema e o objetivo do estudo envolvem a análise do ambiente interno e externo da organização, bem como a aplicação posterior da Matriz SWOT. Essa ferramenta é essencial para a definição do posicionamento estratégico, que, por sua vez, é necessário para o desenvolvimento de objetivos claros. Através da Matriz SWOT, é possível revelar o posicionamento estratégico da organização no ambiente em que atua. Cabe ao gestor estabelecer objetivos alinhados com a ambição da empresa, com base nas informações obtidas por meio dessa análise. A sigla SWOT representa os seguintes elementos: Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). Esses quatro elementos permitem avaliar tanto questões internas da empresa quanto fatores externos que impactam seu desempenho. Portanto, a Matriz SWOT é uma ferramenta valiosa para o planejamento estratégico e tomada de decisões.

**Palavras-chave:** Marketing Digital; Alavancagem de vendas; Instagram.

### **1 INTRODUÇÃO**

O sucesso de uma organização está intrinsecamente ligado à capacidade de atender às necessidades dos clientes. Para alcançar esse objetivo, é crucial que a empresa compreenda o mercado, o ambiente e os fatores que influenciam diretamente os desejos dos clientes. A criação de uma estratégia eficaz para atrair e reter clientes é fundamental nesse processo (KLOTTER; KELLER, 2013).

Ansoff e McDonnell (1993) alertaram sobre as resistências organizacionais às mudanças ambientais. Quando uma organização não acompanha as mudanças sociais e comportamentais

relevantes, corre o risco de desacelerar. Reconhecendo que essas resistências podem ser prejudiciais, é essencial que as organizações adotem uma abordagem proativa. Isso inclui o monitoramento constante do ambiente e a criação de estratégias adaptativas. Esses passos são cruciais para qualquer organização que deseje se manter competitiva e relevante.

Em um cenário de competição acirrada, todas as organizações devem estar à frente. A busca por clientes, recursos, imagem, prestígio e participação no mercado é constante. Além disso, as mudanças rápidas em tecnologia, meio ambiente, negócios e mercados exigem que os gestores estejam atentos e adotem estratégias inteligentes. A capacidade de antecipar tendências e se adaptar é fundamental para o sucesso a longo prazo (CHIAVENATO; SAPIRO, 2010).

Hitt *et al.* (2008) destacam a importância da análise do ambiente interno. Ao otimizar as forças e corrigir as fraquezas internas, a organização pode criar valor para seus produtos e atrair clientes e stakeholders. Essa análise também permite ajustes para lidar com possíveis mudanças no ambiente externo.

A Matriz SWOT é uma ferramenta essencial para definir o posicionamento estratégico da empresa. Ela avalia os elementos internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças). Ao confrontar esses fatores com a capacidade de inter-relacionamento da organização, a matriz permite traçar uma postura estratégica alinhada com a ambição da empresa. Portanto, a análise SWOT é um guia valioso para o planejamento estratégico e a tomada de decisões assertivas (OLIVEIRA, 2010).

Neste sentido, esta pesquisa procurou responder à seguinte questão norteadora: Como a organização estudada pode se posicionar ante aos mercado em que atua? Como resposta a este problema este artigo apresenta os seguintes objetivos:

**Objetivo Geral:** Criar subsídios para elaboração de um planejamento estratégico, por meio de um diagnóstico organizacional de ambiental.

**Objetivos específicos:** (i) Levantar e analisar os aspectos do ambiente interno e externo da cooperativa; (ii) Identificar os fatores críticos de sucesso da organização estudada; (iii) Analisar as capacidades defensivas e ofensivas e o posicionamento estratégico da Cooperativa; (iv) Definir o posicionamento estratégico da organização estudada.

Este trabalho compões ao grupo ao Núcleo de estudo em Gestão de pequenos empreendimentos do Instituto Federal do Paraná, Campus Pinhais (NEGEPE/IFPR).

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Planejamento Estratégico**

De acordo com Certo e Peter (2010), a administração estratégica é um processo contínuo e circular que visa manter a organização alinhada e integrada com seu ambiente. Esse processo é contínuo porque se inicia externamente à organização e, em seguida, se desdobra internamente. A analogia circular reflete o fato de que, após a conclusão de uma etapa, o ciclo recomeça.

Ansoff e McDonnel (1993) destacam que o planejamento estratégico não está vinculado apenas ao passado nem se baseia na previsão do futuro. Em vez disso, ele envolve uma análise completa, comparando a perspectiva atual com os objetivos desejados. Essa abordagem permite que a organização desenvolva estratégias adaptativas e eficazes, considerando tanto o contexto histórico quanto as possibilidades futuras.

Já para Ducker (1984) o conceito de planejamento estratégico in natura:

É o processo contínuo de, com o maior conhecimento possível do futuro considerado, tomar decisões atuais, que envolvem riscos futuros aos resultados esperados; organizar as atividades necessárias a execução das decisões e, através de uma reavaliação sistemática, medir os resultados em face às expectativas alimentadas.

Complementando este pensamento, Chiavenato e Sapiro (2010) afirmam que o planejamento estratégico utiliza o cenário atual de uma organização. Quanto à aplicabilidade, algumas questões devem ser refletidas: como a organização se relaciona com o ambiente externo? Quais são as diretrizes? Como está a interação com os clientes e a concorrência? Supondo que nenhuma mudança seja realizada, qual será o posicionamento estratégico da organização em um ou mais anos? Esses questionamentos servem como ponto de partida para a formulação do planejamento estratégico.

Quando discutimos o valor do planejamento estratégico, observamos que, comparativamente, organizações de maior porte têm um impacto mais significativo em sua viabilidade e lucratividade. Por esse motivo, muitas organizações de pequeno porte adotam um planejamento estratégico informal, uma vez que o impacto proporcional não é tão expressivo. No entanto, quando aplicado, é essencial que o planejamento estratégico seja elaborado de maneira integrada e articulada com todos os planos táticos e operacionais. Isso ocorre porque, se aplicado isoladamente, pode não ser suficiente para atingir os objetivos desejados.

No passado, as decisões estratégicas eram predominantemente tomadas pelo departamento estratégico das organizações. Hoje, porém, quem assume esse papel é o gestor da organização, frequentemente conhecido como CEO (Chief Executive Officer). No entanto, um gestor de sucesso não toma decisões isoladamente; ele busca o parecer de executivos em diferentes níveis hierárquicos. Essa abordagem colaborativa resulta em objetivos e metas mais

realistas e fortalece o compromisso de toda a organização. Os benefícios desse modelo incluem uma tendência de aumento nos níveis de lucro da concorrência e a capacidade de estabelecer metas a longo prazo para a organização como um todo (CERTO; PETER, 2010).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2010), a mudança de direção no planejamento estratégico ocorreu a partir da segunda década do século passado. Nesse período, surgiram grandes organizações, como a General Motors. O modelo de planejamento adotado por essas empresas era baseado em aspectos financeiros, direcionando os planos de produção, gastos e investimentos. No entanto, esse modelo tinha limitações: utilizava previsões para apenas um ano e não considerava mudanças no ambiente, como preferências dos consumidores, análise da concorrência e evolução social. O conceito de planejamento estratégico, tal como o conhecemos hoje, ganhou forma após a Segunda Guerra Mundial, impulsionado por pesquisadores e estudiosos renomados, como Peter Drucker, Alfred D. Chandler Jr., Philip Selznick e Igor Ansoff.

Chiavenato e Sapiro (2010) finalizam seu pensamento e apontam oito pontos-chave determinantes para o sucesso:

1. Visão como Ideia-Guia: A visão deve estar bem estabelecida na mente do gestor, servindo como uma diretriz fundamental.
2. Liderança do Gestor no Processo de Elaboração das Estratégias: O gestor desempenha um papel crucial na formulação das estratégias organizacionais.
3. Ambiente como Ator do Processo: O ambiente não é apenas um componente; ele atua como um ator dinâmico. As estratégias respondem tanto de forma reativa quanto proativa às forças ambientais.
4. Leitura Adequada do Ambiente: É essencial compreender o ambiente, especialmente o externo, identificando oportunidades e ameaças. Essa compreensão orienta a resposta estratégica.
5. Diagnóstico Interno (Forças e Fraquezas): Avaliar as forças e fraquezas internas da organização e confrontá-las com o ambiente externo. Isso permite melhorias e correções.
6. Prescrição Estratégica: Com base nos diagnósticos interno e externo, a organização deve ajustar sua estrutura para atingir os objetivos desejados.
7. Processo Emergente e Incremental: Agir primeiro e selecionar o que funciona. O processo estratégico evolui gradualmente, adaptando-se às mudanças.
8. Liderança Colaborativa: A liderança deve ser baseada em responsabilidade e

compartilhamento entre as pessoas envolvidas no planejamento estratégico.

## 2.2 Análise do Ambiente

Segundo Certo e Peter (2010), o processo de administração estratégica começa com a análise do ambiente. O gestor deve conhecer o ambiente organizacional para entender as oportunidades e ameaças atuais e futuras, podendo afirmar que o ambiente organizacional é o conjunto de todos os fatores internos e externos que podem influenciar no resultado do desenvolvimento obtido através da realização dos objetivos. A organização está cercada por dois ambientes.

O primeiro é o ambiente racional ou microambiente, o ambiente mais próximo da organização e onde a organização tem efeito participante efetivo, e o outro ambiente ao qual envolve a organização e seu ambiente racional, é o ambiente externo, onde a organização tem limitada influência. Embora, possa gerir da melhor forma para ser participante e efetiva do contexto, independentemente do que acontecer (CHIAVENATO; SAPIRO, 2010).

As variáveis ambientais a serem monitoradas são as características organizacionais como a participação no mercado; qualidade dos produtos; fluxo de caixa, estrutura industrial, taxa de mudanças tecnológicas, grau de diferenciação do produto e estrutura de preço. Comportamento do consumidor, segmentação de mercado, tamanho de mercado, Desenvolvimento de novo mercado. Fornecedor, principais mudanças na disponibilidade de matérias-primas. Socioeconômico e político, taxa de juros, governo, tendências de PNB (CERTO; PETER, 2010).

Tendo assim uma visão geral do ambiente, podemos auxiliar o gestor na tomada de decisão para que os objetivos e metas possam ser alcançados. Segundo Certo e Peter (2010), o ambiente organizacional possui três níveis: geral, operacional e interno. Vamos explorar cada um deles:

### a) Nível Geral (Externo):

- Componente Econômico: Inclui fatores como o Produto Interno Bruto (PIB), inflação e outros indicadores econômicos.
- Componente Social: Relacionado ao meio cultural, educacional e estilo de vida das pessoas que cercam a organização.
- Componente Político: Envolve todas as decisões governamentais, especialmente aquelas relacionadas diretamente ou indiretamente à organização.
- Componente Legal: Compreende todas as leis e regulamentos aplicáveis à



organização, como a Lei de Proteção do Consumidor, Leis de Defesa da Concorrência e Leis Ambientais.

- Componente Tecnológico: Refere-se à busca por inovação, automação de processos, robotização e outras tendências contemporâneas.

b) O nível operacional do ambiente organizacional é externo à organização, mas tem um impacto significativo sobre ela. Esse nível é dividido em vários componentes:

- Clientes: São aqueles que adquirem os produtos ou serviços gerados pela organização. É essencial estudar seus perfis e preferências para atender às suas necessidades.
- Concorrência: Representa os desafios que a organização deve enfrentar para atingir o sucesso. Analisar o ambiente competitivo é fundamental.
- Mão de Obra: Refere-se à necessidade de pessoas para realizar as tarefas da organização. Isso envolve treinamento, faixas salariais e, principalmente, o desejo de trabalhar, influenciado pela imagem que a organização transmite.
- Fornecedores: São responsáveis por fornecer as variáveis necessárias para a obtenção de recursos e transformação em produtos.
- Internacional: Envolve todas as operações da organização fora das fronteiras nacionais, embora nem todas as empresas participem desse cenário.

c) O ambiente interno, por sua vez, difere dos níveis geral e operacional. Ele compreende tudo o que está dentro da empresa e pode ser percebido diretamente.

Esses pontos envolvem aspectos específicos e controláveis da administração:

- Organizacionais: Comunicação, registro de sucesso, objetivos, procedimentos e regras.
- Marketing: Estratégias de produtos, preços, promoção e distribuição, além da segmentação de mercado.
- Financeiros: Liquidez, lucratividade, atividades e oportunidades de investimento.
- Pessoal: Questões trabalhistas, recrutamento, treinamento, desempenho e incentivos.
- Produção: Layout da organização, pesquisa e desenvolvimento, uso de tecnologia, aquisição de matérias-primas e gerenciamento de estoques.

Chiavenato e Sapiro (2010) afirmam que a organização exerce influência sobre o ambiente, assim como o ambiente exerce influência sobre ela. Portanto, é necessário que a organização tenha uma leitura do ambiente interno, identificando pontos fortes e fracos, bem como do ambiente externo, identificando oportunidades e ameaças. Dando enfoque ao ambiente externo, este deve ser analisado de forma contínua, em quatro etapas: rastreamento, monitoramento, previsão e avaliação. Seguindo esse raciocínio, afirmam que, externamente, no ambiente contextual, a organização precisa escolher e dar o devido enfoque ao planejamento estratégico, considerando seis ambientes que podem proporcionar oportunidades ou gerar ameaças. Esses ambientes são: demográfico, econômico, político/legal, sociocultural, tecnológico e meio ambiente.

### 2.3 Matriz SWOT e Posicionamento Estratégico

Oliveira (2007) apresenta uma matriz de cruzamento de dados como responsável pelo diagnóstico da empresa, a qual conhecemos por SWOT, onde em uma coluna é apresentado o ambiente interno, com seus pontos fortes e fracos, e na outra coluna, em forma de cruzamento, é apresentado o ambiente externo, com suas oportunidades e ameaças. Após os cruzamentos, pode-se ter um diagnóstico preciso de qual modelo de estratégia pode ser usado para a situação atual da empresa.

Os critérios utilizados para apurar as forças da organização são competências, recursos financeiros, capital humano, tecnologia, marketing, propaganda e gerência. Para apurar as fraquezas, deve-se levar em conta as instalações inadequadas, ausência de competência, problemas operacionais internos. As oportunidades que são encontradas no ambiente externo são as diversificações, mudanças de hábitos, queda de barreiras comerciais e surgimento de novos mercados. Quando falamos em ameaças, deve ser citada a mudança na regulamentação, mudança de hábitos, produtos substitutos, entrada de concorrentes, entre outros (CHIAVENATO e SAPIRO, 2010).

Kloter e Keller (2013) afirmam a necessidade de monitorar forças microambientais e forças macroambientais, acompanhando as tendências relevantes, avaliando as ameaças e traçando estratégias para obter lucro. Na Matriz SWOT, ao realizar cruzamento, é importante ter em cada quadrante a identificação tanto da oportunidade ou ameaça, e mensurar pela probabilidade de acontecimento (1 baixa, 2 média, 3 alta, 4 muito alta).

<b>Força</b>	<b>Fraqueza</b>
--------------	-----------------

Diagnóstico do externo	Oportunidade	Abordagem agressiva: aproveitamento da área de domínio da empresa	Abordagem defensiva e de manutenção ( <i>status quo</i> )
	Ameaça	Abordagem de segmentação (área de aproveitamento potencial)	Abordagem de desinvestimento, desativação ou blindagem: área de risco acentuado

### Quadro 1: Quadrantes da matriz SWOT

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de Chiavenato e Sapiro (2010)

O quadro 01 representa a descrição da predominância de cada quadrante da Matriz SWOT. O Quadrante 1 (QI), quando predominante, sugere o uso de forças ofensivas, ou seja, utilizar as forças da organização para captar as oportunidades. O Quadrante 4 (QIV) revela a fraqueza da organização em relação às ameaças do ambiente, indicando uma fase de crise, sugerindo desinvestimento ou a adoção de medidas de blindagem. O Quadrante 2 (QII) revela que as fragilidades da organização impedem ou dificultam o aproveitamento das oportunidades, sugerindo uma abordagem defensiva ou de manutenção. Por outro lado, o Quadrante 3 (QIII) revela e indica que a organização deve criar barreiras perante as ameaças potenciais. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2010)

De acordo com Oliveira (2007), o executivo deve estabelecer o estilo de estratégia a ser adotado para o andamento da organização, baseado na análise realizada do cruzamento dos pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças, tendo em vista que a estratégia a ser utilizada pode ser de longa duração.

PETER *et al.*, (2010) começa agregando conhecimento com a definição da estratégia de concentração, que é quando a organização escolhe o foco de sua linha de negócio, buscando obter vantagem competitiva a partir de conhecimentos adquiridos e especializados.

Oliveira (2007) cita os tipos de estratégias existentes. Começando pela estratégia de sobrevivência, que consiste em interromper investimentos e reduzir ao máximo os custos, sendo uma estratégia perigosa, pois a empresa corre o risco de ser engolida pelo mercado, sendo recomendada apenas quando não há outra opção viável.

Apresentando o modelo de estratégia de manutenção, que pode ser aplicado quando há um alto nível de ameaças no ambiente, porém, ao longo do tempo, a empresa possui uma série de pontos fortes, como recursos financeiros, humanos e tecnológicos, devendo ser utilizada



quando o objetivo é manter a posição alcançada pela empresa.

A estratégia de crescimento, por outro lado, é recomendada quando, apesar dos pontos fracos da empresa, o ambiente oferece novas oportunidades, sendo comum que os executivos busquem apresentar novos produtos e serviços e aumentar o número de vendas.

Com a estratégia de desenvolvimento, que ocorre quando há predominância de pontos fortes e oportunidades no ambiente, a empresa busca dois eixos para seu crescimento: a busca de novos mercados e clientes diferentes dos conhecidos atualmente, e também o desenvolvimento tecnológico, que sustenta a empresa em seu crescimento.

<b>Trabalhos anteriores</b>			
<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Considerações</b>
De Almeida <i>et al.</i> (2023)	Posicionamento estratégico competitivo da cooperativa agroindustrial COAGRO: uma aplicação e análise da matriz swot e uma proposta de intervenção estratégica	Criar subsídios para elaboração de um planejamento estratégico, por meio de propostas estratégicas competitivas.	Pretendendo fortalecer seu crescimento, a cooperativa precisa avaliar possíveis modificações no modelo de gestão, que tem por característica a "gestão conservadora" que tende a ter dificuldades para aderir às mudanças e inovações do mercado. Este estudo apresentou limitações quanto ao acesso a informações e sugere que seja desenvolvido o planejamento estratégico e a criação de indicadores para avaliação e balanceamento das estratégias.
Sartori <i>et al.</i> (2020)	Aplicação da análise SWOT e elaboração de um planejamento estratégico – um estudo de caso em um restaurante & peixaria na região de Várzea Grande – MT	Apresentar as diferentes formas de usar a matriz SWOT com intuito de ganhar diferencial estratégico neste seguimento.	Após o desenvolver do trabalho e cruzamento da Matriz SWOT, foi possível observar que na organização, apresentou uma falta de plano de crescimento, fundamental a empresa, tendo em vista que existe uma capacidade de crescimento no mercado que ela está

			inserida, o trabalho também objetivou alcançar um planejamento estratégico franco, rápido e simples para a empresa implementar
Gomes, Cecílio e Freitas (2015)	Utilização da matriz SWOT para análise organizacional em restaurantes no Balneário Guriri, município de São Mateus, es	Mostrar, por meio da análise da matriz SWOT, as possíveis estratégias organizacionais que podem ser traçadas pelo setor de restaurantes, como alternativas para que se consigam minimizar os problemas de sazonalidade local.	Foi constatado a importância da Matriz SWOT, como ferramenta para elaboração de um planejamento estratégico, pois é possível compreender os ambientes e as mudanças que ocorrem no mesmo, sendo uma ferramenta de suma importância ao administrado para entender quais mudanças podem afetar a organização.
Libera (2011)	Análise SWOT: estudo em uma pizzaria que opera na modalidade de rodízio na região metropolitana de Curitiba	Elaborar uma análise SWOT para uma pizzaria que opera na modalidade de rodízio.	Embora a organização já possua uma estrutura consolidada em outro local, se reconhece a necessidade e implementar essa matriz, como ferramenta na execução do planejamento estratégico da organização.
Djair (2015)	Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia	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	Nos tempos modernos, por mais que não haja como prever o futuro, a matriz SWOT sendo bem elaborada, pode acompanhar as mudanças ambientais, tendo um posicionamento externo em comparação com os

		do direcionamento estratégico da organização.	concorrentes, sendo uma ferramenta de suma importância para elaboração do planejamento estratégico.
Mirales, Jacomino e Baldin (2019)	Análise Swot: Um Estudo sobre o Nível de Competitividade de uma Empresa de Fast-Food Japonês	analisar o nível de competitividade, por meio da matriz SWOT, de um restaurante de fast-food japonês.	Após o apontamento da Matriz SOWT, foi possível o empresário pontuar onde o ambiente deveria melhorar para atingir determinadas fatias de mercados, quais as ações que poderiam impactar no resultado do negócio, ajudando assim na elaboração de uma estratégia.
Souza <i>et al.</i> (2016)	Análise SWOT: estudo de caso de uma choperia em Manhuaçu (MG)	Conhecer a percepção de gestores e clientes em relação as estratégias adotadas por uma choperia em Manhuaçu(MG) com base na análise SWOT.	Através destas duas pesquisas, foram apresentados que por exemplo na visão do gestor um diferencial era o chopp gelado enquanto que para os clientes o motivo da preferência era localização e preço, basicamente alguns pontos levantados pelo administrador por ponto de vista dele, não era o ponto de vista do cliente, mostrando assim a importância da aplicação de Matriz SWOT, para um adequado planejamento estratégico.

**Quadro 2: Estudos anteriores com aplicação da SWOT.**

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para formular estratégias mais assertivas, os gestores podem fazer uso de diversas ferramentas, matrizes, análises de oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos. (CERTO e PETER, 2010). Uma das ferramentas mais importantes que pode ser utilizada para traçar

estratégias mais assertivas e que condiz com a realidade da instituição é a Matriz SWOT, desenvolvida a partir da análise ambiental.

Para uma melhor compreensão, foram realizados estudos anteriores com a aplicação da Matriz SWOT em pequenos empreendimentos do mesmo ramo da empresa estudada, conforme apresentado no Quadro 02. Esses estudos permitiram identificar padrões e tendências relevantes para a análise estratégica. As escolhas dos trabalhos foram baseadas em ambientes similares ao estudado, para poder entender como cada ambiente se comporta, embora haja similaridade, alguns fatores acabam sendo mais importantes em cada ambiente em particular.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Fundamentação metodológica**

O trabalho realizado neste artigo é um estudo de caso de um restaurante e pizzaria localizado na cidade de Planalto, PR, que está em atividade há mais de 5 anos. Buscou-se analisar o ambiente e suas mudanças e definir parâmetros sobre elas, para que o gestor tenha uma fonte precisa de informações. As abordagens utilizadas foram qualitativas e quantitativas. O ambiente estudado é a fonte de informações para coleta de dados e interpretações, e os dados coletados são mensurados para análise mais precisa.

Utilizando o procedimento metodológico observacional, que é um dos mais utilizados no meio científico, "Por um lado, pode ser considerado como o mais primitivo e, conseqüentemente, o mais impreciso. Mas, por outro lado, pode ser tido como um dos mais modernos, visto ser o que possibilita o mais elevado grau de precisão nas ciências sociais." (GIL, 2008, p. 16).

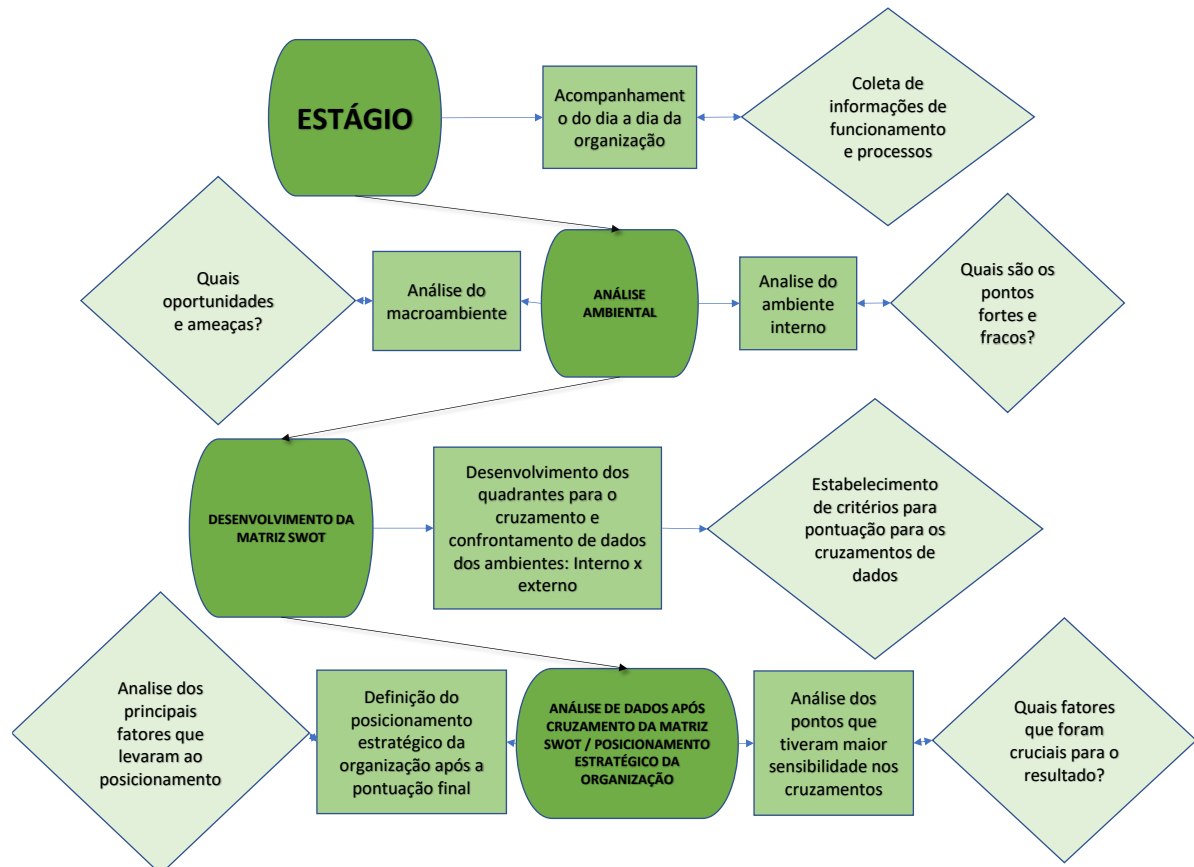
As informações do ambiente foram encontradas de forma exploratória, através de referências bibliográficas e utilizando o método observacional, diferente do experimental, onde há interferência. O observacional, apenas como o nome sugere, analisa a situação sem tomar decisões ou mudar o curso de acontecimentos. (GIL, 2008).

Para a realização da análise do ambiente, segundo (CERTO e PETER, 2010), uma das principais técnicas é o exame do ambiente. Esta técnica consiste em reunir informações de eventos no ambiente, tanto externo quanto interno. Ela envolve revisão e avaliação de qualquer informação obtida de fontes distintas.

#### **3.2 Procedimentos metodológicos**

Conforme sugere, o fluxograma mostra as 4 etapas realizadas para obtenção das informações. A primeira parte do fluxograma descreve um estágio dentro da organização, onde foi possível acompanhar como é o andamento da mesma, seus processos, história, administração e objetivos.

**Figura 1:** Fluxo do procedimento metodológico



Fonte: Elaborado pelos autores

Em sequência, foi definida a utilização da análise ambiental da organização, sendo analisados os ambientes internos, compostos pelas forças e fraquezas, e o ambiente externo à organização, onde foram definidas as oportunidades e ameaças.

Na terceira parte do trabalho, foram reunidas as informações obtidas na análise ambiental e alocadas na Matriz SWOT, definindo primeiro os parâmetros para o cruzamento dentro dos quadrantes, tendo assim um resultado para analisar o posicionamento estratégico da organização em questão.

Por fim, na última parte do trabalho, tendo definido qual o posicionamento estratégico da empresa e com algumas pesquisas bibliográficas, sugerir estratégias a serem usadas para atingir os objetivos da organização.

### 3.3 Caracterização da empresa



Durante a visita à empresa Ewerton Rech ME, obtivemos uma visão completa de sua gestão, processos internos e tomada de decisões. Considerando o ambiente externo, destacamos as diversas mudanças ocorridas nesse período, com ênfase na pandemia causada pelo Vírus SARS-COV-2, mais conhecido como COVID-19, que resultou em perdas significativas de vidas.

As visitas tiveram início em 2021 e foram concluídas no final de 2022. Durante esse período, observamos a retomada gradual do atendimento presencial, bem como a adaptação ao atendimento remoto, uma necessidade para a sobrevivência das organizações no mercado atual.

A Ewerton Rech ME foi fundada em 15/09/2016. O empresário, Ewerton Rech, já havia empreendido anteriormente, embora em outro ramo de atuação. Localizada em Planalto, PR, a empresa opera como a “Pizzaria do Puff”, sendo administrada pelo próprio Ewerton Rech e sua esposa. A equipe é composta por quatro funcionários efetivos: um garçom, duas cozinheiras e uma pizzaiola. Além disso, os proprietários desempenham papéis adicionais, com Ewerton cuidando da administração e do atendimento direto ao cliente, enquanto sua esposa assume a responsabilidade de cozinheira.

Com cinco anos de experiência no setor de alimentação, a Ewerton Rech ME é reconhecida pela qualidade do atendimento prestado aos clientes, resultando em uma base sólida de clientes fiéis. No entanto, a empresa busca implementar mecanismos para aumentar ainda mais esse número.

Atualmente, observamos a retomada do atendimento presencial, mas também a necessidade de adaptação ao atendimento remoto. O aceleramento econômico digital se tornou crucial, com investimentos significativos em plataformas eletrônicas para manter as portas abertas.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.4 Análise de ambiente**

Durante o estágio realizado na empresa Ewerton Rech ME e por meio de estudos bibliográficos relacionados ao estudo ambiental e à aplicação da Matriz SWOT, identificamos pontos cruciais para auxiliar o empresário. Essa análise permitiu compreender como cada decisão tomada dentro da empresa pode ser influenciada positiva ou negativamente pelo ambiente em que ela está inserida.

O foco principal foi definir com precisão 10 pontos fortes e 10 pontos fracos dessa organização. Com a colaboração do proprietário e com base nas observações feitas durante o estágio, elaboramos uma tabela detalhada com as forças e fraquezas identificadas

#### **4.4.1 Forças do ambiente**

Quanto ao ambiente interno em relação às forças, e o porquê das escolhas feitas para o ambiente, estas podem ser justificadas da seguinte forma:

1. Comprometimento da equipe: Apesar de ser uma equipe considerada pequena e mais fácil de controlar em certos aspectos, todos se sentem parte da organização. Costumam chegar no horário certo, não faltar e têm comprometimento com suas funções. Desenvolveram, com o passar do tempo, uma certa amizade entre eles. Como resultado, o cliente é atendido por profissionais motivados.
2. Clientes fidelizados: Com mais de 5 anos de existência, alguns clientes se identificaram muito com o bom atendimento recebido e a qualidade dos produtos. Alguns frequentam o estabelecimento em mais de duas vezes na semana, tornando-se “advogados da marca”, o que propicia o auxílio do marketing boca a boca.
3. Qualidade nos produtos: Tanto no almoço quanto nas refeições à noite, todos os materiais usados são de qualidade. O próprio empresário afirma que a qualidade é um ponto chave de seu negócio, o que é comprovado pelos feedbacks e avaliações positivas dos clientes.
4. Marca conhecida: A razão social da empresa é o nome do empresário, e o nome fantasia leva seu apelido, restaurante e pizzaria do “Puff”. Levando em conta que Planalto é uma pequena cidade em desenvolvimento, a maioria das pessoas conhece o empresário, o que contribui para a boa imagem associada ao empreendimento.
5. Ótima localização: O restaurante e pizzaria está localizado na prolongação da avenida principal da cidade, perto de duas grandes empresas. Além da demanda dos clientes que moram no centro, há muitos pedidos de refeições e porções para entregar nessas empresas.
6. Meios de Pagamento: Destaca-se a variedade de meios de pagamento, especialmente durante o almoço, com pacotes individuais mensais e para

casais, além de parcerias do empresário com prestadores de serviços, onde o meio de pagamento é o consumo de refeições.

7. Preço acessível: O preço das refeições, pizzas e porções é acessível ao público em geral, segundo comparações com os próprios concorrentes e comentários dos clientes.
8. Baixo custo operacional: Além da matéria-prima e mão de obra, não é preciso muito para a produção, já que o ambiente possui máquinas que auxiliam o processo. A compra dos produtos é feita com fornecedores bons, que fazem a entrega sem custo adicional.
9. Ambiente novo: Nos últimos dois anos, através de um recurso subsidiado pelo governo, o empresário construiu seu próprio imóvel para as atividades, proporcionando um ambiente novo e adequado para as operações.
10. Força de venda: Apesar da demanda não ser abundante e da concorrência ser significativa, a força de venda é um dos fatores mais fortes, resultado de todos os pontos fortes citados anteriormente. O volume de vendas é, na maioria das vezes, o esperado.

#### **4.4.2 Fraquezas da empresa**

Sobre as fraquezas, há pontos que o empresário já tinha ciência da necessidade de mudanças, enquanto outros passavam despercebidos e foram identificados pelas preferências dos clientes locais. Mesmo ciente desses pontos, o empresário relatou não conseguir atender a essas mudanças, devido ao seu orçamento e margem de lucro relativamente baixos.

Na análise dos pontos fracos, assim como nos pontos fortes, foram apontados os seguintes aspectos para se obter informações fidedignas na matriz:

1. Recursos financeiros escassos: O alto investimento na construção do prédio resultou em parcelas mensais elevadas, além de outras despesas diversas, obrigando o empresário a ter uma gestão rigorosa para evitar o aumento da dívida, cenário previsto para os próximos 2 anos.
2. Ausência de planejamento estratégico: Apesar de ter noção de planejamento, as decisões parecem ser focadas apenas na quantidade de vendas para fechar o mês positivamente, sem um controle financeiro adequado ou planejamento a longo prazo.

3. Pouca variedade de produtos saudáveis: As refeições e porções são basicamente calóricas e processadas, com exceção apenas do almoço, onde é servida alguma salada. No entanto, há uma percepção de valor por parte dos clientes em relação a produtos mais saudáveis e menos calóricos.
4. Falta de estacionamento: Devido à infraestrutura pública, há poucas vagas de estacionamento ao redor, o que obriga os clientes a estacionarem um pouco mais longe do estabelecimento.
5. Problemas com o delivery: O serviço de delivery enfrenta constantes atrasos, mesmo em noites com alta demanda, devido à falta de entregadores. Isso se agrava em entregas para áreas rurais ou endereços próximos.
6. Ausência de atendimento integral na semana: A decisão de não realizar atendimento nas noites de segunda, terça e quarta-feira, bem como nos domingos ao meio-dia, interfere no processo de fidelização de clientes, já que eles acabam procurando outros estabelecimentos nestes dias.
7. Falta de espaço infantil: A ausência de um espaço dedicado às crianças faz com que os pais tenham que se concentrar exclusivamente nelas durante a visita ao estabelecimento, o que pode ser um inconveniente. Comparado a outros locais que oferecem essa comodidade, muitos casais com crianças acabam optando por esses estabelecimentos.
8. Marketing descompassado: A falta de um marketing eficiente, que se resume a poucas publicações em redes sociais e boca a boca, limita o alcance da empresa e não aproveita outros meios de divulgação.
9. Promoções e eventos: A escassez de eventos de grandes proporções na cidade abre uma oportunidade para a realização de eventos particulares, que poderiam aumentar a renda em até 25%, atraindo mais clientes para consumir os produtos no local.

#### **4.5 Ambiente Externo ou Macro Ambiente**

A análise do ambiente externo é um ponto-chave no processo, uma vez que o restaurante está sujeito às mudanças desse ambiente. Embora não possamos prever todas as mudanças, podemos ter percepções e fazer previsões. É importante estar preparado para essas mudanças, aproveitando as oportunidades e repelindo as ameaças.

##### **4.5.1 Oportunidades**

Sobre as oportunidades e as razões por trás de suas escolhas:

1. **Intelectualização gastronômica:** O ambiente está em constante atualização, e é correto afirmar que a gastronomia também está. Esta é uma oportunidade latente para o treinamento atualizado, trazendo entendimento da gastronomia atual, o que pode ser um diferencial importante para atrair clientes, já que os concorrentes da região não têm essa mesma preocupação.
2. **Tecnologias disponíveis:** O ambiente é altamente tecnológico, e a tendência é que a tecnologia se desenvolva ainda mais, especialmente em meios digitais. Esta é uma grande oportunidade para a adesão, pois a tecnologia aproxima os clientes da organização e torna os esforços da mesma mais eficientes e eficazes.
3. **Diversidade de eventos na região:** A realização de eventos regionais pode instigar o crescimento do comércio local, trazendo vantagens significativas para a organização, mesmo que seja sazonal. A demanda durante esses eventos teria um aumento muito significativo.
4. **Acordos políticos favoráveis ao setor:** Decisões políticas favoráveis ao setor de alimentação podem aquecer a economia e beneficiar muito a organização, especialmente em anos eleitorais.
5. **Automação de processos:** A criação de novos equipamentos que otimizem o tempo e evitem erros de produção traz inúmeros benefícios econômicos para a organização.
6. **Licitações em órgãos públicos e parcerias:** A abertura de licitações públicas pode garantir uma receita estável para a organização, enquanto as parcerias e franquias podem favorecer o crescimento econômico e auxiliar na expansão.
7. **Ampliação de crédito ao consumidor:** A abertura de linhas de crédito aos consumidores pode aumentar as vendas de forma geral, atraindo novos clientes e aumentando o consumo dos já existentes.
8. **Abertura de empresas nas proximidades:** A abertura de empresas na região gera empregos e aumenta a renda das famílias locais, o que pode resultar em um aumento do consumo, especialmente se as empresas estiverem interessadas em fornecer alimentação aos seus colaboradores.
9. **Desenvolvimento regional e aumento de renda:** O desenvolvimento regional e o aumento da renda na cidade podem aumentar exponencialmente a demanda por serviços, e com os mecanismos certos, a organização pode atender a essa demanda



e se desenvolver.

10. Linha de crédito subsidiada pelo governo à organização: O fomento por parte do governo à economia, através de linhas de crédito subsidiadas, pode ser fundamental para o desenvolvimento da organização, desde que haja um planejamento estratégico adequado para utilizá-lo de forma eficaz. Esses investimentos podem ser direcionados para superar pontos fracos e aproveitar oportunidades, impulsionando o desenvolvimento da organização.

#### 4.5.2 Ameaças do ambiente

Já no âmbito das ameaças que rondam este ambiente, pode-se citar:

1. Concorrência: A concorrência é uma das principais ameaças do ambiente, dada a grande quantidade de competidores e a baixa demanda. É crucial um planejamento cuidadoso para não perder espaço nesse ambiente competitivo.
2. Baixa demanda de produtos na região: A cidade em questão é considerada pequena, o que resulta em uma demanda limitada para o negócio. Qualquer fator que diminua ainda mais essa demanda é preocupante para a organização.
3. Tendências e inovações: A constante evolução do mundo e o impacto das redes sociais e influenciadores digitais tornam a inovação essencial. Ficar estagnado pode resultar na perda de clientes para concorrentes mais inovadores.
4. Pandemia ou epidemia: Eventos como pandemias podem ter graves consequências para a organização, incluindo fechamentos temporários, dificuldades no relacionamento com clientes e diminuição da renda.
5. Críticas externas: Críticas negativas, especialmente nas redes sociais, podem afetar a reputação da organização e causar dúvidas ou repúdio nos clientes.
6. Baixo poder aquisitivo do consumidor: Situações econômicas pessoais ou crises econômicas mais amplas podem reduzir o poder de compra dos consumidores, levando a perdas significativas para a organização.
7. Crise financeira, inflação: Uma crise financeira ou aumento da inflação podem afetar o acesso a matéria-prima e encarecer os produtos, prejudicando a operação da organização.
8. Defasagem de colaboradores aptos: A dificuldade em encontrar colaboradores qualificados pode prejudicar o funcionamento da organização, especialmente se houver falta de pessoal para funções essenciais.
9. Dificuldade de acesso a materiais ou produtos essenciais: Problemas de

desabastecimento podem impedir a produção de alimentos, enquanto a dificuldade de estocar produtos perecíveis também representa um desafio.

10. Mudança no hábito alimentar do consumidor: Mudanças nos hábitos alimentares, como movimentos veganos, podem afetar a demanda por certos produtos, exigindo adaptação por parte da organização.

#### 4.6 Análise SWOT

O desenvolvimento da matriz SWOT exigiu muito estudo do ambiente. É necessário uma descrição detalhada para compreender tanto o ambiente interno quanto o externo. A razão do trabalho é o desenvolvimento dessa matriz, e principalmente fornecer, através dela, um posicionamento estratégico para o desenvolvimento da organização.

As informações que formaram a matriz foram revisadas constantemente e foram criados critérios para o cruzamento, os quais serão descritos no próximo tópico. Uma mensuração para a soma dos resultados da matriz se mostra essencial para definir qual é o posicionamento estratégico.

##### 4.6.1 Critérios e Valores Para os Cruzamentos

Após a escolha dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, o passo seguinte foi o confronto de cada quadrante. No entanto, para obter um resultado preciso, foi definido quanto mensurar por ponto cruzado.

Para entender a matriz, especialmente no seu cruzamento, vale lembrar que cada ponto, ao ser cruzado por outro, possui um grau de importância diferente. Alguns pontos podem ser mais sensíveis, enquanto outros não.

<b>AMBIENTE EXTERNO</b> <b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<b>FORÇAS</b>	I	II
<b>FRAQUESAS</b>	III	IV

#### Quadro 03: Esquema da matriz SWOT

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a escolha dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, o passo seguinte foi o confronto de cada quadrante. Quando uma força é cruzada com uma ameaça do quadrante 1 (QI), perguntamos o quanto a força "x" contribui para aproveitar a oportunidade "y". No cruzamento entre as forças e ameaças do quadrante 2 (QII), avaliamos a

importância da força "x" para repelir os impactos da ameaça "y". Ao cruzar as fraquezas com as oportunidades do quadrante 3 (QIII), analisamos o quanto a fraqueza "x" impede de captar e aproveitar a oportunidade "y". No quadrante 4 (QIV), medimos como a fraqueza "x" cria vulnerabilidade para a organização diante da ameaça "y".

A pontuação utilizada no trabalho foi de 0 para resposta nula, ou seja, quando não há nenhuma possibilidade de interação positiva ou negativa. Utilizamos 1 para influência em nível relativamente baixo, 2 para influência significativa e 3 para fatores chave no confronto entre os quadrantes.

A matriz é dividida em 4 quadrantes:

- Forças x Oportunidades
- Forças x Ameaças
- Fraquezas x Oportunidades
- Fraquezas x Ameaças

Os resultados de cada cruzamento são somados entre linhas e colunas, definindo os valores finais para cada quadrante, o que permite a identificação das capacidades ofensiva e defensiva. A capacidade ofensiva é a soma do quadrante 1 menos a soma do quadrante 3, enquanto a capacidade defensiva é a soma do quadrante 2 menos a soma do quadrante 4.

Usando uma analogia ao futebol, uma excelente capacidade ofensiva e defensiva representa um time com grandes chances de alcançar seus objetivos. O mesmo se aplica às organizações: estar preparado para o ambiente coloca-as em posição de destaque. Cada força ou fraqueza foi confrontada com 20 oportunidades e ameaças, resultando em pelo menos 400 cruzamentos dentro da matriz. Esse processo garantiu uma análise detalhada do ambiente em que a organização se encontra.

Através do processo de análise do ambiente, foram definidos pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades. Esses dados são essenciais para a estruturação da Matriz SWOT, na qual os dados são cruzados conforme os critérios previamente definidos, como descrito anteriormente. A pontuação desses dados é determinada de acordo com o nível de influência que uma determinada força ou fraqueza tem ao ser confrontada com as ameaças ou oportunidades identificadas.

**Figura 2: Demonstrativo da aplicação dos valores da matriz SWOT na empresa estudada**

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO			OPORTUNIDADES										AMEAÇAS										TOTAL
	FORÇAS	FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES E AMEAÇAS	Intelectualização gastronômica	Desenvolvimento de novas tecnologias	Eventos na Região	acordos políticos favoráveis ao setor	Automação de processos	Licitações em órgãos públicos e parcerias com empresas privadas	Turismo regional	Abertura de empresas nas proximidades	desenvolvimento regional e acesso ao crédito pelo consumidor	Linha de Crédito subsidiado pelo governo ao empreendedor	Concorrência	Mudança na regulamentação	Novas tendências e inovações (acompanhar e adequar)	instabilidade social, paralisações gerais	Guerra de preço	Alteração de preço nas matérias primas	Crise financeira, inflação, pandemia	excessos ou crise de capital humano	Dificuldade no acesso de materiais ou produtos essenciais	Mudança de hábito alimentar do consumidor	
FORÇAS	Comprometimento da equipe			3	1	3	0	2	2	3	3	3	0	2	1	2	1	2	0	0	3	0	2	33
	Cientes fidelizados			3	3	2	2	2	1	3	3	3	2	2	1	2	1	3	2	2	1	0	2	40
	Qualidade nos produtos			3	1	3	2	2	2	3	3	3	3	0	2	0	2	0	2	1	0	3	38	
	Marca conhecida			2	2	3	1	2	2	2	3	3	2	3	0	1	1	3	1	2	1	1	2	37
	Otima localização			0	1	1	2	2	1	1	3	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	26
	meios de pagamentos			1	3	2	1	3	1	2	3	3	1	3	1	2	2	3	1	2	2	2	1	39
	preço acessível			1	2	3	1	2	3	2	3	3	2	3	1	1	2	3	1	2	1	0	1	37
	Baixo custo operacional			1	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	42
	Ambiente novo			3	2	3	0	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	0	1	1	0	1	27
	Força de venda			3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	1	2	1	2	2	1	0	0	1	40
FRAQUEZAS	Recursos financeiros escassos			2	3	1	1	3	1	2	2	1	0	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	41
	Ausencia de planejamento estrategico			2	2	1	2	2	2	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	41
	Pouca Variedade de produto saudável			2	1	1	0	0	2	2	1	1	2	1	0	2	0	1	1	1	0	1	3	22
	falta de estacionamento			0	1	2	0	2	0	2	1	1	0	2	1	1	1	2	1	1	1	0	1	20
	Falta de inovação			3	3	2	1	2	1	3	1	2	2	3	2	3	2	3	2	3	1	1	3	43
	Problemas com delivery			1	1	1	1	2	1	1	1	2	0	3	1	1	2	2	2	2	2	0	1	27
	Ausencia de atendimento integral semanal			0	1	1	1	2	1	2	2	2	1	3	1	2	2	2	0	2	0	0	1	26
	Local para crianças			1	1	2	1	0	0	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	0	2	24
	Marketing descompassado			2	2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	1	3	2	3	2	2	2	1	2	42
	Promoções e eventos			2	2	2	2	2	1	3	1	2	3	3	1	2	2	2	2	2	1	1	2	38
<b>TOTAL</b>				35	37	40	25	39	27	45	42	43	31	49	23	37	29	43	25	35	26	17	35	683

Fonte: Elaborada pelos autores

Ao analisar os cruzamentos com maior sensibilidade foi possível selecionar 3 pontos fortes e 3 pontos fracos, assim como identificar as melhores oportunidades a serem aproveitadas pela organização e as piores ameaças externas à sua sobrevivência. Dentro da matriz, esses cruzamentos demonstraram alta sensibilidade por diversos fatores, onde podemos destacar os principais em cada análise.

#### 4.6.1.1 Pontos fortes

Na força “Baixo custo operacional” pode-se considerar que toda organização busca reduzir seus custos ao máximo possível, aumentando assim sua lucratividade e evitando desperdícios. Quando cruzado com as oportunidades e ameaças, obteve a maior pontuação entre as forças da organização, sendo muito aproveitado nas oportunidades e tendo uma alta capacidade de minimizar as ameaças.

O fator chave nos cruzamentos desta força foi o fato de que quando se tem um custo operacional considerado baixo, influencia diretamente no resultado, pois proporciona uma

margem maior na sobra líquida, podendo fazer com que essa sobra seja revertida em investimentos ou até mesmo no preço final do produto. Esta força, quando cruzada pelas ameaças apresentadas, possui alto poder defensivo, pois mesmo em cenários de crise e diminuição repentina de vendas, a sobra líquida diminui, porém os impactos sofridos pela organização são minimizados.

Em relação a “Força de vendas” um dos principais pontos chave é o resultado. Fatores que o compõem é a quantidade vendida, diretamente ligada à atração do cliente. No caso da organização estudada, a atração tem ligação direta com outros pontos fortes, como a boa imagem e reputação do administrador na sociedade, principalmente o preço, já que é possível praticar um preço menor quando o custo operacional é mais baixo.

Nos cruzamentos desta força com as oportunidades, os principais fatores observados foram o quanto a força de vendas é importante para a organização e o quanto pode extrair dela para compor o resultado. Com isso, investir para aproveitar as oportunidades e continuar com essa força seja elevada. Nestes cruzamentos, o resultado foi elevado devido à importância dessa força para a organização em questão.

Já quando comparado com as ameaças, este ponto forte não teve tanto valor quanto nas oportunidades, pelo fato de algumas ameaças, se concretizadas, terem um desdobramento direto neste ponto. Entretanto, quando cruzado contra a ameaça da concorrência, por exemplo, o valor é muito significativo.

Os “Clientes fidelizados”, considerado um dos pontos almejados por qualquer organização é ter clientes que sejam fiéis e leais, estes criam um sentimento de pertencimento à organização, sempre consumindo os produtos dela e muitas vezes tornando-se advogados da marca. Quando cruzamos o ponto forte de clientes fidelizados com as oportunidades, é possível manter um resultado mínimo.

Mesmo que o mês seja difícil, a expectativa de venda acaba se concretizando, o que mantém uma estabilidade, auxiliando a organização a buscar fidelizar mais clientes com o auxílio da captação das oportunidades do ambiente. Quando cruzados com as ameaças, este ponto forte tem um poder defensivo elevado, pois mantém a renda da organização em cenários diversos. Podemos dizer que é um dos principais pontos de defesa da organização.

#### 4.6.1.1 Pontos fracos

Nas fraquezas a “falta de inovação, ou mesmo a ausência de inovação prejudica significativamente qualquer ambiente organizacional, especialmente quando se trata das preferências do cliente. Naturalmente, os consumidores são atraídos por novidades. Neste caso



específico, os produtos são basicamente os mesmos dos concorrentes, mas a forma como são feitos e apresentados influencia muito o consumidor.

Cruzando a falta de inovação com as oportunidades, destaca-se a dificuldade de absorver essas oportunidades, sendo esta fraqueza a maior da organização estudada. Durante o cruzamento da falta de inovação com as ameaças, constata-se que foi um dos principais pontos que demonstraram fragilidades em quase todos os cenários, mostrando assim a necessidade de a organização ter um ambiente interno inovador.

Já do chamado “marketing descompassado”, trata-se de um ponto crucial neste ambiente, onde o público consumidor é relativamente pequeno e a concorrência é alta. O marketing é um aspecto que traz diferenciais essenciais, como diz o ditado popular: "quem não é visto, não é lembrado". Na era digital, com o tratamento e relacionamento à distância, torna-se indispensável.

A dificuldade de captar as oportunidades com o marketing descompassado é alta. Mesmo que a organização consiga, o resultado não é o esperado se não encontrar um meio certo de atingir o público-alvo. Quanto às ameaças do ambiente, podemos afirmar que é preocupante não ter um marketing adequado, pois fatores como a concorrência podem ganhar força, e aquilo que a organização já possui pode ser colocado em xeque e agravar qualquer situação. O marketing é um grande diferencial.

A “ausência de planejamento estratégico” demonstra o quão importante é o desenvolvimento de estratégias para estar preparado para situações adversas do ambiente, especialmente quando sabemos que o ambiente pode mudar muitas vezes repentinamente. Neste ponto fraco, confrontado com as oportunidades, é possível observar que, por mais que se obtenha as oportunidades, a ausência de planejamento não permite que estas sejam desfrutadas, não atingindo o objetivo esperado.

Quando confrontado com as ameaças, vemos que estar preparado para as mudanças do ambiente é necessário para esta organização, principalmente estar mais preparado que a concorrência e suportar situações adversas para que a organização não venha a ruir.

#### 4.6.1.1 Oportunidades e ameaças

O ambiente organizacional não é considerado de grande porte. Por isso, nem toda ameaça ambiental tem o mesmo impacto que teria se comparado a uma organização de grande porte ou a uma franquia renomada. No entanto, as oportunidades e ameaças são itens a serem pensados com muita cautela, já que podemos ter mecanismos mais práticos para captá-las e repeli-las, respectivamente.

As oportunidades com maior potencial de captação foram a intelectualização gastronômica, eventos na região, abertura de empresas nas proximidades e desenvolvimento regional, além do acesso ao crédito pelo consumidor.

Por outro lado, as ameaças que podem ser cruciais para a organização, por terem poucos mecanismos que consigam repeli-las, são a instabilidade social (paralisações e greves), a mudança no hábito alimentar do consumidor, a dificuldade no acesso a materiais e produtos, e crises financeiras, inflação ou pandemia.

#### 4.7. Posicionamento Estratégico Segundo a Matriz SWOT

Para definir o posicionamento estratégico da organização após a aplicação da matriz, baseamo-nos em conhecimentos adquiridos no curso de administração e em conhecimentos bibliográficos, sendo auxiliados pelo resultado de cada quadrante cruzado na Matriz. Obtivemos um quadro que mostra de forma específica quais quadrantes obtiveram mais pontuação, apontando assim qual é a posição organizacional.

Os resultados das somatórias da matriz foram divididos por quadrante, e posteriormente foi definida a porcentagem final de cada quadrante em comparação com a porcentagem total obtida após os cruzamentos.

**Figura 3: Somatório das pontuações nos valores atribuídos aos cruzamentos**

213	146		31%	21%
151	173		22%	25%

Fonte: Elaborado pelos autores

A tabela acima especifica qual foi a pontuação de cada quadrante. Assim, a maior pontuação está no quadrante I, totalizando 213 pontos, o que representa 31% dos pontos totais (683). Isso indica que a organização tem capacidade ofensiva em potencial, sugerindo que suas forças podem ajudar a captar as oportunidades do mercado com mais intensidade.

Para definirmos a posição estratégica através dos pontos, calculamos a capacidade ofensiva subtraindo a pontuação do quadrante I pelo resultado do quadrante III (QI-QIII), o que nos dá uma pontuação ofensiva de 62. Por outro lado, ao calcular a capacidade defensiva, somamos a pontuação do quadrante II e subtraímos a pontuação do quadrante IV (QII-QIV), revelando uma extrema vulnerabilidade dentro da organização, com um resultado de -27, indicando que não há defesa o suficiente perante as ameaças.

Assim, o posicionamento estratégico é de 35 pontos, um resultado que representa força, mas abaixo do ideal para a organização. Isso sugere que deve-se tomar muito cuidado e

trabalhar suas fragilidades, além de otimizar as forças defensivas.

Embora haja um resultado positivo, é importante considerar que, ao interpretar a matriz, a organização se encontra em estado de desenvolvimento, com tendência de sobrevivência (OLIVEIRA, 2010). Sugere-se que as organizações nesta situação desenvolvam estratégias de blindagem, cuidando para o melhor emprego dos recursos e corrigindo suas fraquezas.

A partir da Matriz SWOT, cabe ao gestor tomar as decisões conforme as ambições da empresa. Com as informações obtidas, ele poderá analisar e refletir sobre uma estratégia ideal para sua organização. A matriz é o conjunto de informações diversas do ambiente, divididas em 4 quadrantes, descrevendo tanto os cruzamentos que podem alavancar a empresa (ofensivos), quanto aqueles que exigem maior cautela (defensivos). Com essa análise e tendo em vista o futuro organizacional, a empresa pode utilizar uma das principais ferramentas da administração para elaborar sua estratégia particular e traçar objetivos para o futuro.

## 5 CONCLUSÕES

A Matriz é uma referência quando falamos sobre o desenvolvimento de estratégias. Fica claro que seu objetivo é mostrar qual a força do ambiente externo perante as adversidades, para que a empresa possa de antemão traçar objetivos para alavancar o crescimento diante das oportunidades e conseguir se defender quando confrontada com ameaças.

Os objetivos iniciais propostos foram devidamente atingidos no trabalho, possibilitando assim realizar essa análise em uma organização de pequeno porte e mostrar resultados condizentes com a realidade dela. Esses resultados se mostram essenciais para o gestor no planejamento estratégico dessa organização.

Este modelo de matriz é amplamente utilizado devido à sua importância. A diferença é que, nas grandes organizações, é necessário tê-la documentada para facilitar o controle e ser possível traçar estratégias ideais. No entanto, em pequenas organizações, como no caso da estudada, nem sempre essa matriz existe, mas o gestor tem percepções do ambiente, mesmo que estas não estejam documentadas.

Sugestão de trabalhos futuros: como catalisar o resultado da Matriz SWOT para a tomada de decisões sobre estratégias de curto prazo e longo prazo..

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. IGOR; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CERTO, S. C; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2.ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

CERTO, S. C; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação de estratégias. 3.ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2010.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. 2º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DE ALMEIDA, A. R.; SANTOS, C. N.; SBARDELOTTO, M. K. ; ZILLER, J. C. V. . POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO COMPETITIVO DA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL COAGRO: UMA APLICAÇÃO E ANÁLISE DA MATRIZ SWOT E UMA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO ESTRATÉGICA.. In: **X CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO DO SUL DE MATO GROSSO E II CONGRESSO FACAP, 2022, Rondonópolis. Anais CONASUM 2022 ? CONFACAP 2022 ? UFR**. Rondonópolis: Universidade Federal de Rondonópolis, 2022. v. 1. p. 1-26.

FERNANDES, Djair Roberto. Uma visão sobre a análise da Matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 13, n. 2, 2012.

GOMES, Álvaro de Souza; CECÍLIO, Ijovany da Silva; FREITAS, Rodrigo Randow de. UTILIZAÇÃO DA MATRIZ SWOT PARA ANÁLISE ORGANIZACIONAL EM RESTAURANTES NO BALNEÁRIO GURIRI, MUNICÍPIO DE SÃO MATEUS, ES. **Brazilian Journal of Production Engineering**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 1–3, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/EO19>. Acesso em: 28 mar. 2024.

HITT, Michael; IRELAND, Duane; HOSKISSON, Robert. **Administração estratégica**. 7º ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LIBERA, Catilene Rubira Della. Análise SWOT: estudo em uma pizzaria que opera na modalidade de rodízio na região metropolitana de Curitiba. 2011..

MIRALES, Elisa; JACOMINO, Gabriela Porfírio; BALDIN, Célia. Análise SWOT: um estudo sobre o nível de competitividade de uma empresa de fast-food japonês. **Revista Gestão & Conexões**, v. 8, n. 3, p. 141-162, 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 24º ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de industriais e da concorrência. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROSET, Ewerton Pastro. **PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA PADANG SURF BAR E BAGUETERIA**. Plano de marketing para a empresa Padang Surf Bar e Bagueteria (ufrgs.br). Disponível em 09/09/2022.

SARTORI, Andrey; ALMEIDA, Viviam A; SIQUEIRA, Rosicley N; BOTELHO, Moises; OLIVIERA, Rubens. **Aplicação da análise SWOT e elaboração de um planejamento estratégico** – um estudo de caso em um restaurante & peixaria na região de Várzea Grande – MT.

SOUZA, R. et al. Análise de SWOT: Estudo de caso de uma choperia em Manhuaçu–MG. **II Seminário Científico da FACIG e I Jornada de iniciação Científica da FACIG. Manhuaçu-MG, 2016.**