

ANÁLISE SWOT COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR GRÁFICO DURANTE A PANDEMIA COVID-19

SWOT ANALYSIS AS A STRATEGIC MANAGEMENT TOOL: A CASE STUDY IN A GRAPHIC SECTOR COMPANY DURING THE COVID-19 PANDEMIC

Jéssica Maria Damião de Arruda Câmara
Universidade Federal do Rio Grande do Norte
jessicacamara.eq@gmail.com

Adeliane Marques Soares
Instituto Federal do Rio Grande do Norte
adelianeengpro@gmail.com

Samara da Silva Rocha
Instituto Federal do Rio Grande do Norte
rocha.samara@escolar.ifrn.edu.br

Ana Emannelly Dantas da Fonseca
Instituto Federal do Rio Grande do Norte
ana.emannelly@escolar.ifrn.edu.br

Lyvia Esther da Cruz Silveira
Instituto Federal do Rio Grande do Norte
lyvia.silveira@escolar.ifrn.edu.br

Aprovado em 08/2023

Resumo

O objetivo deste estudo é utilizar a SWOT como ferramenta de análise ambiental e apoio na construção de estratégias de uma empresa do setor gráfico durante o período da pandemia da COVID-19. A pesquisa realizada é de caráter exploratório e foi utilizada como principal ferramenta de coleta de dados a entrevista semiestruturada com gestores, que permitiu elaboração da Matriz SWOT e das estratégias empresariais. Como resultado, foi identificado que, mesmo sem o apoio de uma ferramenta gerencial, a empresa conseguiu se adaptar à situação vivenciada e manter suas operações durante o período de dificuldade. Entretanto, a análise SWOT permitiu que fossem elaboradas estratégias que, além de manter, permitissem a ampliação da vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. Desta forma, percebe-se que a utilização de métodos de gestão estratégicos garante que as decisões não sejam tomadas de forma reativa e a empresa adote formas sustentáveis de melhoria da sua posição mercadológica.

Palavras-chave: Gestão empresarial, Estratégia, Matriz SWOT, Setor gráfico.

Abstract

The goal of this study is to use SWOT as a tool for environmental analysis and support in company strategies development in the graphic sector during the COVID-19 pandemic. The research carried out is essentially exploratory. A semi-structured interview with the managers was used as main data collection tool. This approach improved the SWOT and business strategies elaboration. As a result, it was identified that the company was able to adapt to the experienced situation, sustaining its operations during the period of difficulty even without the support of a management tool. However, the analysis through SWOT allowed the elaboration of strategies that allowed the expansion of the competitive advantage against its competitors, in addition to only maintaining the usual activities. It becomes clear that the strategic management methods ensure that decisions are not taken in a reactive way and that the company adopts sustainable ways of improving its market position.

Keywords: *Business management, Strategy, SWOT matrix, graphic sector.*

1 INTRODUÇÃO

Dentro de qualquer tipo de organização, independentemente do setor mercadológico, é necessária uma estratégia empresarial para manutenção e aceleração da sua vantagem competitiva (PEREIRA, 2018; MELLO, et. al, 2013). Essas estratégias vão contribuir para que todo o processo produtivo e administrativo da empresa seja desenvolvido de modo a aproveitar as melhores oportunidades para alcançar seus objetivos e garantir sua sobrevivência frente às ameaças. Assim, essas práticas estratégicas se apresentam como elemento fundamental para impulsionar o potencial competitivo empresarial (GOHR; GONÇALVES; SANTOS, 2017; MOTTA, et. al., 2016).

O ambiente empresarial é extremamente complexo e o contexto competitivo pode se

tornar ainda mais impactante e acirrado quando há fatores externos que trazem grandes mudanças no cenário. A pandemia da Covid-19 exigiu que o processo estratégico fosse intensificado para que as empresas conseguissem enfrentar as ameaças e mantivessem sua posição mercadológica (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2020). Isso foi necessário, pois a pandemia trouxe não somente problemas no setor de saúde, mas também afetou fortemente todos os setores da economia. Problemas como o aumento na taxa de desemprego, informalidade no meio de trabalho, insegurança no modelo de trabalho presencial, dificuldades para gerenciamento de negócios, desigualdade social entre outros provocaram grandes mudanças nesse meio (UNILEÃO, 2021).

Os dados apresentados pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios- PNDA relatou que, em menos de dois anos, sob o efeito da pandemia, quase 600 mil empresas fecharam, principalmente as de menor porte (FENACON-FEDERAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS E DAS EMPRESAS DE ACESSORAMENTO, PERÍCIAS, INFORMAÇÕES E PESQUISAS, 2021). Dentro desse nicho, as empresas ligadas ao entretenimento e à realização de eventos foram um dos setores que mais sofreram as consequências do isolamento social e das restrições provocadas pela pandemia (SOUZA JÚNIOR, et. al. 2020). Isso mostrou a importância de uma estratégia bem estabelecida, que além de proporcionar uma posição favorável no mercado de atuação, também permita a manutenção do negócio em tempos de crise.

Nesse contexto, o setor gráfico, que trabalha principalmente com a confecção de camisas para eventos, foi um dos mais atingidos. A falta de estratégia evidenciou a dificuldade para a maioria dessas empresas de se manterem ativas durante e após esse período. Entretanto, algumas que conseguiram se adaptar às situações impostas pela conjuntura atual se fortaleceram e expandiram sua posição no mercado (REZENDE; MARCELINHO; MIYAJI, 2020). Diante disso, este artigo tem como objetivo fazer uma análise do ambiente interno e externo da empresa do setor gráfico e propor estratégias que permitam a

manutenção do desempenho empresarial e uma consolidação dessa dentro do seu mercado de atuação, além de fazer uma análise das medidas adotadas pela organização durante o período pandêmico.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O acirramento da concorrência no último século, principalmente nas últimas décadas com o aumento do e-commerce, ocasionou uma maior dificuldade, por parte das empresas, em estabelecer os seus rumos e garantir a sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo (CASTRO, ET AL., 2015; SILVA, 2001). Entretanto, essa dificuldade vem acompanhada de uma fonte de oportunidade para que pequenos comerciantes venham atender uma vasta quantidade de consumidores perto ou longe de sua localidade (MENDONÇA, 2016; TASCA; COSTA, 2015).

A partir de 2020, devido a situação da pandemia da COVID 19 as empresas necessitaram se adaptar às restrições impostas nesse período e a mudança de comportamento dos seus clientes, que aumentaram a procura por compras on-line. Para que essa adaptação fosse possível, as organizações desenvolveram uma orientação estratégica, ou seja, os gestores precisaram definir objetivos e desencadear ações para atingi-los (RODRIGUES; CAMACHO, 2021).

Para Alves et. al (2013) essas estratégias não devem se limitar a grandes empresas, e sim abranger todos os tipos de organizações, independente do porte, ramo de atividade e natureza de operações. Nesse contexto, as diversas estratégias devem levar à procura da redução de custos e à especialização de atributos que visam à crescente eficiência e ao maior grau de competitividade. Com isso, as estratégias empresariais se voltam para estes objetivos, buscando direcionar suas qualidades para atingir sua meta, ou seja, visando criar vantagens

competitivas dentro deste ambiente de elevada concorrência (BAUMANN, 1996; ESTEVÃO, 1998).

Com o objetivo de melhorar o processo de elaboração de uma estratégia, o empresário deve situar-se entre um passado, que o capacita empreendedora através da história de resultados obtidos, e um futuro de oportunidades de mercado. Isso, associado a um conhecimento da organização e do ambiente em que ela está inserida, faz com que o passado e o presente participem das projeções para o futuro (MINTZBERG, et al. 2006).

Diante dessa necessidade, é o planejamento estratégico que vai permitir que o gestor identifique e selecione os objetivos, além de determinar os caminhos e ações necessárias para que se alcance o destino escolhido (MAÇÃES, 2017; RODRIGUES; CAMACHO, 2021). Essa decisão antecipada do que deve ser feito, determinando quando e como a ação precisa ser realizada, resulta na capacidade de prever e se preparar para mudanças que poderiam afetar os objetivos organizacionais (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JUNIOR, 1986)

Apesar da importância crescente e dos avanços na aplicação do planejamento estratégico para a tomada de decisão das empresas, o uso desse instrumento por parte das pequenas empresas é raro (COELHO; SOUZA, 1999). Porém, se o planejamento estratégico é importante para as grandes empresas, essa importância no caso das pequenas empresas é ampliada, pois sua continuidade no mercado está submetida a uma série de desafios, entre os quais se destacam: poucos recursos financeiros próprios e dificuldades de acesso às fontes externas, limitação na estrutura organizacional e dificuldade de adaptação (SOUZA, 1995).

Desta maneira, o planejamento pode propiciar muitos benefícios para as organizações, tais como: encorajá-las a pensar sistematicamente no futuro, obrigá-las a definir melhor seus objetivos e políticas, fazê-las obter e aplicar os recursos necessários ao alcance dos seus objetivos, proporcionar padrões de desempenho mais fáceis de controlar e adotar ações corretivas, caso necessário (KOTLER; ARMSTRONG, 1993).

Por esta razão, para obter uma organização que olhe para o futuro, que aproveite oportunidade, que se previna de ameaças e que procure se manter ativa e próspera em um mundo globalizado e modificável a todo momento, é necessário um planejamento estratégico sério, ativo, contínuo e criativo. Caso contrário, a empresa estará apenas reagindo ao seu ambiente.

2.2 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Para que uma estratégia seja bem-sucedida, é necessário o desenvolvimento de quatro fases: a definição das diretrizes organizacionais e objetivos, juntamente com o diagnóstico estratégico; a formulação da estratégia, em que gestores analisam o paradigma atual e delineiam as estratégias para cumprir seus objetivos; a implementação da estratégia, na qual se estabelece como serão alocados os recursos; e, por fim, o controle, com o intuito de medir o desempenho da organização (OLIVEIRA, 2004; MAÇÃES, 2017).

Ao definir suas diretrizes organizacionais, a empresa está determinando sua linha de conduta que trilhará os caminhos que levam até os objetivos empresariais (OLIVEIRA, 2004; ANDRADE, 2019). Segundo Souza (2010) os objetivos serão baseados na identificação do direcionamento comum a ser seguido pela corporação, juntamente com a garantia do posicionamento e o estabelecimento de alternativas para a mensuração do sucesso, buscando a potencialização dos resultados. Para Oliveira (2004) o diagnóstico estratégico consiste na primeira fase para construção de planejamento estratégico, com a função de reunir os dados baseados nos conhecimentos de ambientes internos e externos que, juntamente com a missão, permitirá identificar a real necessidade e amplitude das ações organizacionais.

A formulação da estratégia exige que a empresa proponha ações estratégicas eficientes para ganhar destaque no mercado, ou seja, para ganhar vantagem competitiva frente ao seu

cenário de atuação. Isso será possível através do direcionamento das ações empresariais, aproveitando os recursos disponíveis e o cenário de atuação para obter uma diferenciação das organizações concorrentes, pela agregação de valor à empresa, os seus produtos e o reconhecimento dos clientes sobre essa (ESTEVÃO, 1998; VASCONCELOS; CYRINO, 2000; ANDRADE, 2019).

A execução adequada dessas etapas iniciais é de grande importância e precisa ser desenvolvida de forma fidedigna e precisa. Para que isso se torne possível e seja traçado um panorama da organização, juntamente com o cenário que ela está inserida, deve-se recorrer ao uso de ferramentas gerenciais, como a Matriz SWOT.

2.3 MATRIZ SWOT

Sem uma estratégia bem elaborada a empresa estará impossibilitada de reagir ao ambiente que está inserida, e se esta não condiz com as necessidades da empresa, as consequências podem ser ainda piores. Assim, dentro desse contexto de incertezas e dúvidas, é necessária uma avaliação estratégica detalhada do ambiente em que a empresa e seu setor de atuação estão inseridos (HERRERO FILHO, 2019).

A matriz SWOT (em inglês “Strengths”, “Weaknesses”, “Opportunities” e “Threats”.) está entre as formas de análise mais conhecidas para esse estudo. Essa ferramenta permitirá a investigação do contexto ambiental interno e externo da empresa, ou seja, sua posição estratégica, a qual servirá como instrumento base para a construção do planejamento estratégico empresarial juntamente com outras ferramentas (IP; KOO, 2004; HACKBARTH; KETTINGER, 2000; LEE; SAI ON KO; 2000).

Na análise do ambiente interno, são observados as Forças e Fraqueza existentes dentro da organização e que são controlados por essa. As forças correspondem aos aspectos atuantes de forma interna que proporcionam vantagem em relação aos concorrentes, sendo uma condição atual ou potencial, capaz de auxiliar no

desempenho organizacional. Para Fernandes (2012) o critério fraqueza pode ser uma visão oposta à força, que dificulta substancialmente o desempenho organizacional, sendo os pontos fracos internos ao empreendimento e as operações, que geram desvantagens competitivas para a empresa.

Já no ambiente externo são considerados todos os aspectos que não são controláveis no meio onde a organização sofre influência. Esse ambiente é analisado em dois níveis: o macroambiente e o ambiente setorial (BUCCELLI; POPADIUK, 2007). O macroambiente considera toda uma rede de interações, as quais são afetadas por questões políticas, econômicas, sociais, ambientais e tecnológicas. Essas interligações são dinâmicas, um exemplo recente é a própria pandemia da COVID-19. Quanto ao ambiente setorial, esse limita-se às tendências que influenciam apenas no próprio setor de atuação (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

No ambiente externo, como fatores positivos tem-se as oportunidades, ou seja, todas as situações externas que podem influenciar de forma favorável ao estabelecimento do negócio (PORTER, 1985; OSITA; ONYEBUCHI; NZEKWE, 2014). Já como fatores negativos, as ameaças têm a capacidade de atrapalhar as vantagens competitivas (PORTER, 1985; GÜREL, 2017).

Assim, através desse tipo de avaliação, pode-se obter uma visão clara e objetiva não só do contexto interno da empresa, mas também da situação externa, compreendendo não somente aspectos bons e benéficos, mas também ruins e que não estejam contribuindo para evolução da organização. Esse tipo de avaliação permite a elaboração de estratégias com foco na obtenção de vantagem competitiva como também no desenvolvimento organizacional do negócio (Silva, 2001). Essas estratégias podem ser obtidas através do cruzamento de informações, como de uma força e ameaça. Assim, a ação por ela desencadeada poderá proporcionar a evolução da principal força organizacional com o objetivo de obter um aperfeiçoamento contínuo e, conseqüentemente, minimizar o efeito da ameaça (KLOC, 2012; LEITE; GASPAROTTO, 2018).

3 METODOLOGIA

Segundo Gil (2019) esta pesquisa possui natureza aplicável, uma vez que utilizou a aplicação direta dos conhecimentos a uma finalidade real com o intuito de resolver uma demanda existente em uma empresa. É classificado como uma pesquisa exploratória, visto que se propõe a desenvolver e proporcionar uma compreensão sobre a temática estudada. Por fim, quanto à abordagem, este estudo é qualitativo e corresponde a um estudo de caso. Essa caracterização lhe pode ser conferida, pois foram obtidas informações do fenômeno estudado, bem como foi observado e coletado evidências que possibilitaram a interpretação acerca da problemática (MARTINS, 2010).

Os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa podem ser divididos em três partes: desenvolvimento teórico, coleta de dados e elaboração e análise dos resultados.

O desenvolvimento teórico consistiu no levantamento bibliográfico para aprofundamento do conhecimento acerca do planejamento estratégico e ferramentas utilizadas, bem como da conjuntura vivenciada pelas empresas durante as restrições impostas pela pandemia da COVID-19. Já a coleta de dados sobre a empresa estudada aconteceu através de entrevistas semiestruturadas, uma vez que eram possíveis alterações na configuração, caso houvesse a necessidade (SOUZA; SANTOS; DIAS, 2013). Essa etapa tinha por objetivo compreender as ações e percepções dos gestores da empresa sobre as medidas adotadas ao longo do período pandêmico. Além disso, também possibilitou uma análise aprofundada sobre os seus objetivos e posicionamento mercadológico.

A última etapa, elaboração e análise dos resultados, foi desenvolvida através da Matriz SWOT, com a definição dos fatores internos e externos que tanto contribuem, quanto desfavorecem, a obtenção de vantagem competitiva pela empresa estudada. Além disso, foram propostas formas de aproveitar os fatores internos positivos para usufruir das oportunidades e minimizar ameaças, como a da

pandemia. Por fim, a análise das ações desenvolvidas pela empresa, durante esse período, mesmo sem possuir o embasamento de um planejamento estratégico.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E MERCADO DE ATUAÇÃO

A empresa foco do estudo entrou no setor gráfico em 2008. Nessa época, havia uma grande demanda por cartão de visita, o que motivou, a princípio, a dedicação da organização à produção gráfica de material impresso. Em 2013, a empresa mudou seu foco de atuação, passando a atuar na produção gráfica de produtos têxteis. Isso foi motivado pela mudança nos hábitos de consumo, que aumentou a procura de camisetas com estampas personalizadas para eventos. Apesar de possuírem outros tipos de produtos, como canecas e ecobags, a maior parcela do seu faturamento, cerca de 99%, corresponde a fabricação de camisetas.

O mercado têxtil não somente é um dos maiores do país e no mundo, sendo reconhecido por sua diversidade em várias áreas, desde a produção de tecidos até a estampagens de roupas. Além disso, é responsável por uma considerável parcela dos empregos no país. De acordo com Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT, 2022), são 1,36 milhões de empregados diretos e 8 milhões, se adicionar os indiretos e efeito renda, dos quais 60% são de mão de obra feminina. O número de empresas no Brasil chega a 24,6 mil unidades produtivas formais em todo o país, com um volume de produção de 1,91 milhões de toneladas em 2020 e 2,05 milhões de toneladas em 2019.

A empresa tem as suas vendas focadas na produção de camisetas que possuam estampas com uma identidade visual de acordo com a temática do evento e utilizam técnicas de estampagem que garanta a qualidade do produto. O seu principal público-alvo são os eventos realizados pelo público cristão,

principalmente do meio evangélico. O foco nesse segmento de clientes deve-se ao fato de ser um público fiel e que permitiria uma rápida expansão da organização.

De acordo com o Datafolha, no Brasil mais de 80% da população é cristã, sendo 31% evangélicos e 50% católicos (O GLOBO, 2020). Esse dado, associado à vasta quantidade de eventos religiosos de ambos os meios, permite que a empresa vislumbre uma alta lucratividade ao longo do ano. Além disso, deve-se ressaltar que, normalmente, os principais eventos ocorrem no meio de jovens cristãos, com isso a empresa se especializou em estampas inspiradas na característica desse público.

Em virtude do know-how obtido com esse tipo de público, a organização também possui uma loja virtual. Desta maneira, além das vendas sob encomenda, através do comércio on-line, a empresa também possui uma pequena parte do seu faturamento advinda da venda de t-shirts e vestidos com estampas cristãs prontas, não personalizáveis.

4.2 IMPACTOS DA PANDEMIA E AÇÕES ADOTADAS PELA EMPRESA

Diante das mudanças socioeconômicas provocadas pela pandemia da Covid-19, a empresa passou por adaptações estruturais com o objetivo de superar o momento de queda nas vendas, devido a proibição de realização dos eventos. Esses ajustes foram feitos de forma intuitiva, baseado na experiência adquirida ao longo de mais de dez anos atuando no setor.

Na tentativa de reduzir os custos, uma das medidas adotadas, não somente a empresa analisada, mas por muitas outras, foi o home-office. Essa atitude, além de contribuir para o isolamento social, resultou na revisão de modelos de negócios (ABUBAKAR, 2020). Na gráfica, essa ação aconteceu através da mudança nas relações de trabalho com as costureiras. Estas, que antes possuíam um vínculo empregatício formal com a empresa, passaram a atuar como freelancers. Elas continuaram prestando serviços à gráfica, mas

também possuem flexibilidade para atender outras empresas.

Outra adversidade enfrentada pela empresa foi a relação com os seus fornecedores. O cenário pandêmico também afetou a obtenção de insumos. Muitas empresas fornecedoras de malhas para confecção tiveram que fechar suas portas, isso acabou por limitar os tipos de tecido que a organização tinha a sua disposição. Essa situação obrigou a empresa melhorar o seu poder de negociação com os clientes, na tentativa de finalizar as vendas mesmo não tendo os insumos disponíveis na cor ou tipo de tecido que o comprador desejasse.

Os problemas enfrentados também fizeram com que a empresa percebesse a importância de intensificar a comunicação com os seus clientes. Não ter a possibilidade do contato presencial e nem mostrar a qualidade dos seus produtos, fez com que a gráfica intensificasse a comunicação por redes sociais.

Nesse contexto, o marketing digital se mostrou uma importante ferramenta. Os compradores exigem uma maior comunicação antes de efetivar uma compra, pois desejam obter informações e até avaliação de outros clientes sobre o produto ou serviço contratado (REDONDO; ZAPATA; PALMA, 2021; MEDEIROS; PARENTE; MINORA, 2008). Pensando nisso, a gráfica intensificou as suas postagens em redes sociais, na tentativa de atrair novos clientes e consolidar seus antigos clientes. Para isso, investiu em postagens que evidenciam o seu compromisso com a qualidade dos produtos e que mostrassem a forma e o cuidado com que os processos de confecção são feitos.

4.3 ANÁLISE SWOT

A partir dos dados coletados na entrevista semiestruturada com o gestor da empresa e análise do contexto mundial, devido a pandemia da COVID-19, e, de modo mais específico, do setor gráfico e têxtil, foi elaborada a matriz SWOT. Deste modo, a Tabela 1 apresenta os

fatores internos e externos, tanto positivos quanto negativos, que afetam a empresa e podem influenciar os rumos de suas decisões estratégicas.

Ao analisar a Matriz SWOT, percebe-se que a organização possui pontos favoráveis à obtenção de vantagem competitiva. Entre eles, pode-se destacar sua preocupação com a qualidade dos processos produtivos, uma vez que foi realizado um alto investimento em maquinário de estampagem, o que permitiu que a empresa pudesse trabalhar com diferentes técnicas de aplicação das estampas nos tecidos. Isso trouxe como consequência clientes fiéis a empresa, que confiam na qualidade dos produtos e no cumprimento dos prazos acordados. Outro ponto importante, deve-se ao fato de a empresa procurar usar técnicas que gerem menos impactos ambientais.

Além disso, a organização conta com uma marca de camisetas próprias, que funciona principalmente pelo comércio on-line. Essas camisetas são estampadas com designs baseados na temática cristã, não podendo ter uma estampa diferenciada encomendada pelo cliente, e são entregues para todo o Brasil.

Entretanto, esses fatores positivos podem ser ofuscados pela forte dependência da empresa na realização de eventos para poder manter seu faturamento, uma vez que uma porcentagem expressiva das suas vendas advém de encomendas de camisetas personalizadas. E isso soma-se ao fato que a organização não procura atrair outros públicos, trabalhando prioritariamente com eventos do meio religioso e intensificando ainda mais sua dependência.

Em adição, pode-se mencionar a inadequada organização dos estoques, que faz com que a empresa tenha que lidar com falta de insumos, e a inutilização do quadro de rotinas da produção. Isso faz com que não seja seguida uma sequência de produção e exige que os funcionários, em determinados momentos, tenham que elevar sua produtividade para cumprir os prazos acordados.

Tabela 1: Análise SWOT da empresa estudada.

Ambiente Interno	Ambiente Externo
Forças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Variedade nas técnicas de estampagens; • Marca de camisetas própria. • Processo produtivo com menor impacto ambiental; • Possui um público fiel a empresa; • Máquinas de estampagem de alta tecnologia; • Entregas para todo o Brasil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liberação da realização de grandes eventos; • Parcerias com fornecedores (malhas, tintas, canecas e tecidos); • Mudança nos hábitos de compra dos clientes; • Maior preocupação da sociedade com as questões socioambientais.
Fraquezas	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Dependência da ocorrência de eventos para manter seu faturamento; • Priorização de eventos do meio religiosos; • Organização de estoque inadequada; • Falta de alimentação do quadro de rotina de produção; • Alto valor da taxa de entrega. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Lockdown</i> e restrições sociais; • Falta de matéria prima no mercado nacional e internacional; • Aumento do valor dos tecidos na indústria têxtil no Brasil.

Fonte: Os autores (2023).

Como oportunidade, a organização pode aproveitar a liberação da realização de eventos para retornar aos patamares de faturamento do período pré-pandemia. Além disso, sua margem de lucro pode aumentar se forem realizadas parcerias com os fornecedores, na tentativa de obter maiores descontos na aquisição de insumos.

Ademais, deve-se citar a mudança nos hábitos de compra dos clientes, que estão aumentando as compras de brindes, como canecas, ecobags e chaveiros como forma de presente (SEGS, 2020),

e a maior preocupação da sociedade com as questões socioambientais. O surgimento de um consumidor que prioriza processos produtivos de menor impacto ambiental faz surgir um novo reposicionamento industrial dentro das diretrizes de sustentabilidade (GARCIA, et al.; RECH; SOUZA, 2009).

Por fim, a empresa deve estar atenta a possibilidade de novas restrições e lockdown, o que viria por paralisar os eventos, e a situação econômica global. De modo mais específico, ela deve encontrar formas minimizar as ameaças da

falta de insumos e dos seus altos preços de aquisição.

4.4 ESTRATÉGIAS ELABORADAS APÓS A ANÁLISE DA SWOT

Após a elaboração da matriz SWOT, é possível fazer uma análise composta por quatro combinações de suas dimensões que são chamadas de maxi-maxi (forças/oportunidades), maxi-mini (forças/ameaças), mini-maxi (fraquezas/oportunidades) e mini-mini (fraquezas/ameaças). Para que essa análise integrada seja bem realizada, deve-se ter uma correta definição dos fatores em cada dimensão, como também o entendimento das interrelações possíveis (COSTA JÚNIOR, ET. AL., 2021; WEIHRICH, 1982). Entretanto, uma vez realizada, obtém-se com resultado estratégias que vão tirar o melhor proveito da situação, garantindo que oportunidades sejam aproveitadas e o efeito das ameaças seja minimizado.

Entretanto, para que essas estratégias gerem os resultados esperados, é necessário que sua elaboração possua um direcionamento baseado nas diretrizes organizacionais. A partir de entrevistas com os gestores, percebe-se que seu principal objetivo é manter a qualidade e a diferenciação dos seus produtos, garantindo a satisfação e confiança dos seus clientes, para que a longo prazo a empresa possa se tornar referência no seu setor de atuação. Diante disso, as estratégias propostas foram baseadas no seu propósito empresarial, ou seja, sua missão, e nas suas perspectivas de futuro, sua visão.

Ao observar a dimensão mini-mini (fraquezas/ameaças), percebeu-se que o retorno das restrições sociais e o consequente cancelamento/proibições de eventos ainda é uma ameaça latente. Isso somado a forte dependência da empresa a esse tipo de evento para obter faturamento, faz necessário uma estratégia de ampliação do seu nicho comercial. Além disso, a análise da dimensão mini-maxi (fraquezas/oportunidades) também traz um ponto importante, que é a mudança de

comportamento dos clientes, que estão ampliando seus interesses por outros produtos.

A empresa estudada possui know-how para a fabricação de canecas e ecobags personalizadas e esses produtos ainda possuem uma maior margem de lucro que as camisetas, seu cargo chefe. Entretanto, o faturamento das canecas ainda não é expressivo para a organização, representando menos de 1% das vendas totais, principalmente pelo fato de sua reputação ser construída no ramo de estamparia das camisetas.

Diante disso, uma das estratégias elaboradas é proporcionar maior visibilidade aos demais produtos do portfólio da empresa, com o objetivo de aumentar a participação das vendas de canecas e ecobags. Isso será impulsionado pelo fato de o mercado de brindes no Brasil está em crescimento. Segundo um estudo feito pela Ampro (Associação de Marketing Promocional), em 2018, o mercado de brindes movimentou no Brasil cerca de R\$ 43,9 bilhões. Estima-se que com a pandemia essa marca tenha sido ultrapassada devido a um aumento tanto do consumo desses produtos, quanto do número de pessoas interessadas em investir no setor (SEGS, 2020).

Já na dimensão maxi-maxi (forças/oportunidades), existe a conexão de dois elementos importantes: a aderência da empresa às causas ambientais, ao utilizar produtos à base de água, e a maior preocupação da sociedade com as questões socioambientais. Desta forma, sugere-se adotar como estratégia a ampliação da comunicação com seus clientes sobre a busca da organização em obter matéria-prima que fosse menos agressiva ao meio ambiente.

Para isso, a empresa deve elaborar estratégias de marketing para comunicar de forma eficaz que seus produtos não só atendem os padrões de qualidade exigidos pelo consumidor, mas que também adotam procedimentos de fabricação ambientalmente conscientes, através do uso de tintas menos agressivas ao ambiente. Essa comunicação pode ocorrer através das mídias sociais, que já estão em expansão devido às estratégias adotadas de modo prévio à análise da

Matriz SWOT e, também, por ser a principal ferramenta de comunicação do seu público-alvo.

Na dimensão maxi-mini (força/ameaças), a empresa deve adotar como estratégia a produção para estoque de roupas para sua marca própria. Isso irá permitir que a organização minimize os impactos da falta de matéria-prima no mercado e irá impulsionar o desenvolvimento e consolidação da sua marca no e-commerce. Isso permitirá que a empresa entre em harmonia com a expansão desse novo modelo de negócio, que já era uma realidade no Brasil, mas foi impulsionado pela situação adversa da pandemia (RODRIGUES; VASCONCELOS; CONDE, 2021). Além disso, permitirá que essa seja também uma das formas de manter o faturamento, caso seja enfrentado outra situação de paralisação dos eventos.

Desta forma, as estratégias elaboradas pela análise das quatro dimensões da Matriz SWOT podem proporcionar a manutenção da sua posição mercadológica. E, além disso, preparar a organização para enfrentar possíveis novas adversidades ambientais, evitando que decisões sejam tomadas de forma reativa.

5 CONCLUSÃO

O planejamento estratégico mostra-se como um importante aliado para as organizações, permitindo que as decisões sejam tomadas de maneira antecipada e não apenas como uma reação às mudanças do ambiente. Entretanto, a elaboração de um planejamento empresarial não é uma realidade no contexto brasileiro. Isso se tornou mais evidente devido aos efeitos econômicos provocados pela pandemia da COVID-19.

As empresas ligadas ao setor de entretenimento e realização de eventos tiveram uma redução brusca do seu faturamento nos períodos de restrição e isolamento social. Isso fez com que muitas tomassem decisões sem o auxílio da análise de ferramentas gerenciais, o que não gerou o impacto esperado e ocasionou na consequente finalização das suas atividades.

De modo mais específico, a empresa objeto deste estudo, frente a situação de adversidade, conseguiu tomar medidas baseadas na intuição e experiência de atuação no setor gráfico. Essas ações, que tiveram caráter reativo, priorizaram a redução dos custos, através da mudança da relação de trabalho com as costureiras, e a minimização dos problemas com clientes devido à falta de diversidade de matéria-prima.

Desta maneira, observou-se que tais práticas conseguiram que a empresa mantivesse suas operações, mesmo com a limitação da realização de eventos, sua principal fonte de faturamento. Entretanto, para que a organização obtenha um melhor desempenho, o uso de ferramentas gerenciais, como a Matriz SWOT, se apresenta como uma boa solução, devido sua facilidade de uso e sua natureza aglutinadora de diversos elementos-chaves.

Assim, a aplicação da análise SWOT permitiu a formulação de estratégias empresariais que tivessem como foco a manutenção e obtenção de vantagem competitiva pela empresa. Elas focaram na ampliação da divulgação de outros itens do portfólio de produtos, com as ecobags e canecas, e de itens de vestuário da sua loja virtual, que não são produzidos para eventos, além da maior divulgação das práticas sustentáveis em seus processos produtivos.

Desta forma, verificou-se que ao elaborar estratégias baseadas na análise do ambiente externo e interno, proporcionada pela Matriz SWOT, essas têm como objetivo a consolidação de uma posição estratégica duradoura. Entretanto, para que esses resultados sejam observados de forma contínua, a empresa deve analisar o seu planejamento estratégico de forma periódica, tentando identificar mudanças ambientais e novas oportunidades.

REFERÊNCIAS

ALVES, R. C., etl al. Estratégias “construídas” nas micro e pequenas empresas: Um estudo no mercado central de belo horizonte. Revista da

Micro e Pequena Empresa, v. 7, n. 3, p. 3–18, 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO-ABIT. Perfil do Setor. 2022. Disponível em: <<https://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor#:~:text=1%2C91%20milh%C3%B5es%20de%20toneladas,de%20m%C3%A3o%20de%20obra%20feminina.>> Acesso em 2 fev 2023.

ANDRADE, ARNALDO ROSA DE. Planejamento estratégico para pequenas empresas. Rio de Janeiro: Alta books, 2019.

BAUMANN, Renato (Org.). O Brasil e a economia global. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. A economia da estratégia. 3a ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BUCCELLI, D. O.; POPADIUK, S. Integração dos ativos intangíveis no processo de planejamento estratégico: Uma revisita à matriz SWOT. FACEF pesquisa-desenvolvimento e gestão, v. 10, n. 3, p. 284–298, 2007.

CASTRO A. B. C. et al. O planejamento estratégico como ferramenta para a gestão escolar: um estudo de caso em uma instituição de ensino filantrópica da Bahia/BA. Holos, v. 2, p. 195-211, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.15628/holos.2015.2675>>. Acesso em 23 fev 2023.

COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. A. A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte. IN VI Congresso Brasileiro de Custos. Anais do Congresso Brasileiro de Custos – ABC. São Paulo. 1999. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3206>>. Acesso em: 19 mar. 2023.

COSTA JÚNIOR, J. F. et. al. The SWOT Matrix and its Subdimensions: A Conceptual Innovation Proposal. Research, Society and Development, v. 10, n. 2, p. e25710212580, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.33448/rsd-v10i2.12580>>. Acesso em 14 mar 2023.

ESTEVÃO, Carlos. Gestão Estratégica nas escolas. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional, 1998.

FEDERAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS E DAS EMPRESAS DE ACESSORAMENTO, PERÍCIAS, INFORMAÇÕES E PESQUISAS – FENACON, 2021. Quase 600 mil empresas fecham as portas e dificultam recuperação do emprego. Disponível em: <<https://fenacon.org.br/noticias/quase-600-mil-empresas-fecham-as-portas-e-dificultam-recuperacao-do-emprego/>> Acesso em 17 mar 2023.

FERNANDES, D. R. Uma visão sobre a análise da matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais, v. 13, n. 2, p. 57–68, 2012.

GARCIA, M. N. et al. Estudo sobre o comportamento do consumidor frente à questão ambiental. Revista de Gestão Social e Ambiental, v. 5, n. 1, p. 140-157, 2011.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2019.

GOHR, C. F.; GONÇALVES, A. M. C.; DA SILVA SANTOS, B. E. Avaliação e compartilhamento de recursos estratégicos em duas empresas de uma cadeia de suprimento de estruturas metálicas. Holos, v. 2, p. 260–279, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.15628/holos.2017.4276>> Acesso em 4 mar 2023.

GÜREL, E. Swot analysis: A theoretical review. Journal of International Social Research, v. 10, n. 51, p. 994–1006, 2017.

HACKBARTH, G.; KETTINGER, W. J. Building an E-Business Strategy. Information Systems Management, v. 17, n. 3, p. 78–93, 2000.

HERNÁNDEZ PALMA, H. G.; PITRE REDONDO, R. C.; BUILES ZAPATA, S. E. Impacto del marketing digital a las empresas colombianas emergentes. Revista Universidad y Empresa, v. 23, n. 40, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9114>>. Acesso em 2 mar 2023.

HERRERO FILHO, E. Balanced scorecard e a gestão estratégica: Uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

- IP, Y. K.; KOO, L. C. BSQ strategic formulation framework. *Managerial Auditing Journal*, v. 19, n. 4, p. 533–543, 2004.
- KLOC, C. Análise SWOT como ferramenta para gerenciamento de riscos em projeto de it (information technology), com foco no segmento de seguros de uma instituição financeira. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia). 2012. Universidade Federal do Paraná.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de marketing. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.
- LEE, S. F.; SAI ON KO, A. Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing “Sun Tzu’s The Art of Business Management Strategies” on QFD methodology. *Managerial Auditing Journal*, v. 15, n. 1/2, p. 68–76, 2000.
- LEITE, M. S. R.; GASPAROTTO, A. M. S. Análise SWOT e suas funcionalidades: O autoconhecimento da empresa e sua importância. *Revista Interface Tecnológica*, v. 15, n. 2, p. 184–195, 2018.
- MAÇÃES, M. A. R. Da gestão tradicional à gestão contemporânea. Coimbra: Actual editora, 2017.
- MARCELINO, J. A.; DE REZENDE, A. A.; MIYAJI, M. (2020). A reinvenção das vendas: As estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19. *Boletim de conjuntura*, v. 2, n. 6, p. 53–69, 2020.
- Martins, R. A. Abordagens quantitativa e qualitativa. In *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações* (P. A. C. Miguel, Comp.; pp. 45–61). Campus Elsevier. 2010
- MEDEIROS, L. S.; PARENTE, R. N. C.; MINORA, L. A. Desafio das micros e pequenas empresas do RN: Como a tecnologia da informação cria valor de negócio. *Holos*, 3, 195-203, 2008. Disponível em: <<https://doi.org/10.15628/holos.2007.150>>. Acesso em 13 fev 2023.
- MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, H. P. Administração: Conceitos e aplicações. Recife: Harbra, 1986.
- MELLO, J. et al. Gestão da inovação em organizações: um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte no segmento metalúrgico na cidade de Curitiba-PR. *Holos*, v. 3, p. 38–50, 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.15628/holos.2013.1350>>. Acesso em 12 fev 2023.
- MENDONÇA, H. G. de. E-Commerce. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, v. 4, n. 2, p. 240–251, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.5585/iptec.v4i2.68>>. Acesso em 14 fev 2023.
- Mintzberg, H., et al. O processo da estratégia: Conceitos, contextos e casos selecionados. 4a ed. Porto Alegre: Bookman. 2006.
- MOTTA, K. et al. Excelência em gestão como agente promotor da competitividade nas MPE’s. *Holos*, v. 4, p. 269–283, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.15628/holos.2016.4461>>. Acesso em 12 fev 2023.
- O GLOBO. Datafolha: 50% dos brasileiros são católicos, 31%, evangélicos e 10% não têm religião. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/brasil/datafolha-50-dos-brasileiros-sao-catolicos-31-evangelicos-10-nao-tem-religiao-24186896>> Acesso em 14 fev 2023.
- OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia e práticas. 20a ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- OSITA, I.; ONYEBUCHI, I.; NZEKWE, J. Organization’s stability and productivity: The role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness, opportunities and threat. *International Journal of Innovative and Applied Research*, v. 2, n. 9, p. 23–32, 2014.
- PEREIRA, F.C.M. Evaluation of the business environment for use of information in the definition of business strategies. *Reuna*, v. 23, n. 3, p. 32-53, 2018.
- PORTER, M. E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985.

- RECH, S. R.; SOUZA, R. K. R. Ecoluxo E sustentabilidade: Um novo comportamento do consumidor. *Moda*, v. 4, n. 6, p. 602–608, 2009.
- REDONDO, R. C. P. ; ZAPATA, S. E. B.; PALMA, H. G. H. H. Impacto del marketing digital a las empresas colombianas emergentes. *Revista Universidad Y Empresa*, v. 23, n. 40, 2021.
- REZENDE, A. A. DE; MARCELINO, J. A.; MIYAJI, M. A reinvenção das vendas: As estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19. *Boletim de Conjuntura*, v. 2, n. 6, p. 53–69, 2020.
- RODRIGUES, A. C. F.; CAMACHO, J. M. S. O impacto da pandemia provocada pela COVID-19 na estratégia empresarial numa PME -um estudo de caso. *E³ –Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP*, v. 7, n. 2, p. 90–108, 2021.
- RODRIGUES, F. J.; VASCONCELOS, T. F.; CONDE, J. L. O crescimento do e-commerce em 2020 e as expectativas para o setor no cenário pós-pandemia. *Revista H-Tec Humanidades E Tecnologia*, v. 5, n. 1, p. 18–32, 2021.
- SEGS. Brindes Personalizados! Com Setor Em Disparada Durante Isolamento Social, Empresa Especializada Em Canecas Com Caricaturas Tem Aumento De Vendas Superior A 130%. 2020. Disponível em: <<https://www.segs.com.br/demais/242728-brindes-personalizados-com-setor-em-disparada-durante-isolamento-social-empresa-especializada-em-canecas-com-caricaturas-tem-aumento-de-vendas-superior-a-130>> 12 fev 2023.
- SOUZA, G. S.; SANTOS, A.R.; DIAS, V.B. Metodologia científica: A construção do conhecimento e do pensamento científico no processo de aprendizagem. Porto Alegre: Editora Animal, 2013.
- SILVA, C. L. Competitividade e estratégia empresarial: Um estudo de caso da indústria automobilística brasileira na década de 1990. *Revista FAE*, v. 4, n. 1, p. 35–48, 2001.
- SOUSA JÚNIOR, J. H. et. al. “#Fiqueemcasa e cante comigo”: Estratégia de entretenimento musical durante a pandemia de covid-19 no brasil. *Boletim de Conjuntura*, v. 2, n. 4, p. 72–85, 2020.
- SOUZA, D. L. Planejamento estratégico em organizações públicas, planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do balanced scorecard e de cenários prospectivos. Mestrado (Dissertação). Universidade Gama Filho. 2010.
- SOUZA, M. C. A.; BACIC, M. J. (1995). A importância do planejamento estratégico para redução do desperdício potencial. In: *Seminário gerenciamento versus desperdício*, p. 34–44). Édile.
- TASCA, G. G.; DA COSTA, L. de F. L. G. Processo de formação das estratégias de internacionalização: estudo de caso da Finobrasa. *Holos*, v. 6, p. 355–367, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.15628/holos.2015.2528>> Acesso em 19 mar 2023.
- UNILEÃO. Pandemia no Brasil: Quais os efeitos no mercado de trabalho? 2021. Disponível em: <<https://unileao.edu.br/blog/pandemia-no-brasil/#:~:text=Aumento%20de%20desempregados&text=Outros%20países%20onde%20a%20economia,o%20segundo%20semestre%20de%202020.https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/09/quase-600-mil-empresas-fecham-as-portas-e-dificultam-recuperacao-do-emprego.shtml>> Acesso em: 23 fev 2023.
- VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. Vantagem competitiva: Os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 4, p. 20–37, 2000. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/s0034-75902000000400003>>. Acesso em 19 mar 2023.
- VASCONCELOS, P. S.; VASCONCELOS, P. E. A. Desafios da estratégia empresarial: Antes, durante e após a pandemia de 2020. *Revista Interdisciplinar de Direito*, v. 18, n. 1, p. 163–182, 2020.
- WEHRICH, H. The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, v. 15, n. 2, p. 54–66, 1982. Disponível

em:<[https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)>. Acesso em 12 fev 2023.

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