**ANÁLISE DA APLICAÇÃO DA MATRIZ SWOT EM UMA LIVRARIA JURÍDICA DE SÃO LUÍS-MA[[1]](#footnote-1)**

CUTRIM, Saphyra de Souza[[2]](#footnote-2)

MACEDO, Carlos Jorge Taborda[[3]](#footnote-3)

**RESUMO**

A maior exigência do consumidor e as constantes mudanças de tendências do mercado, as empresas necessitam desenvolver métodos e técnicas administrativas para a tomada de decisões. Este trabalho aborda o estudo da ferramenta SWOT que proporciona o entendimento do contexto real em que a empresa vive através da análise do seu ambiente interno e externo, em outras palavras, identificar o seu posicionamento no mercado específico, para que seja possível manter as vantagens e minimizar as desvantagens. É apresentada a sua aplicação em uma livraria jurídica de pequeno porte de São Luís-MA. O estudo caracteriza-se em método dedutivo baseado em pesquisado de campo, tendo como procedimento para o levantamento de dados uma entrevista com o proprietário da organização. Tem como propósito evidenciar uma ferramenta útil e primordial que auxilia a gestão empresarial e incentiva o empreendedor a analisar a empresa de uma forma simples e objetiva. A pesquisa foi realizada no período de junho a outubro de 2013. Quanto ao resultado é perceptível a importância dessa ferramenta na elaboração de metas e estratégias desenvolvidas no planejamento estratégico.

**Palavras-chave:** Gestão empresarial. Matriz SWOT. Planejamento Estratégico.

**ABSTRACT**

The higher consumer demand and changing market trends, companies need to develop methods and techniques for making administrative decisions. This paper deals with the study of the SWOT tool that provides real understanding of the context in which the company lives by examining its internal and external environment, in other words, identify your specific market positioning, so you can keep the advantages and minimizing the disadvantages. It presented its application in a small bookstore legal São Luís - MA. The study is characterized in deductive method based on researched field, with the procedure for data collection an interview with the owner of the organization. Aims to demonstrate a useful tool that helps primary business management and encourages the entrepreneur to analyze the company in a simple and objective. The survey was conducted in the period June to October 2013. As the result is noticeable the importance of this tool in developing goals and strategies developed in strategic planning.

**Keywords:** Business Management. SWOT. Strategic Planning.

**1 INTRODUÇÃO**

No mundo dos negócios os tempos estão cada vez mais incertos, uma vez que o objetivo principal é sempre atender as necessidades dos clientes, que se tornam mais exigentes com o passar do tempo, dificultando a sua fidelização para um determinado tipo de produto ou marca. A formulação de uma estratégia é sempre importante e imprescindível para prevenir e equilibrar qualquer negócio.

Para que seja possível iniciar o processo de formulação da estratégia adequada é essencial focar no contexto real em que a empresa vive. Sendo assim, a análise SWOT permite basicamente fazer isso, levantar informações necessárias provenientes do ambiente interno e externo para que se possa compreender o negócio e tirar proveitos diante dessa análise.

A livraria jurídica sobrevive no atual tempo moderno com uma administração baseada na experiência vivida pelo comerciante, o que a faz eliminar algumas vantagens em relação aos seus concorrentes. Uma gestão administrativa é essencial para toda empresa, pois ela é responsável por suprir e organizar os meios e os recursos de forma a gerir determinadas áreas, desde a compra até a venda do livro. Assim sendo, poderá haver redução de custos, organização efetiva, maior controle e o monitoramento do processo como um todo e demais vantagens. Para tanto, o projeto tem como intuito melhorar essa gestão através da avaliação das variáveis do ambiente interno e externo como determina a análise SWOT e com isso ajudar a empresa a tomar uma decisão diante de uma estratégia adequada às suas condições.

Sendo assim, o objetivo foi apresentar uma proposta de melhoria através da aplicação da análise SWOT que permita a empresa formular estratégias adequadas de acordo com suas condições reais para se desenvolver, com intuito de melhorar a eficácia da organização, demonstrar os benefícios a serem alcançados e auxiliar a livraria jurídica na tomada de decisão para maximizar as oportunidades do ambiente diante dos pontos fortes da empresa e minimizar os pontos fracos.

A pesquisa está dividida em 5 (cinco) partes: o item 1 faz uma abordagem sobre a Gestão Empresarial, abordando suas definições e o papel do gestor responsável. O segundo é o Planejamento Estratégico, contendo os principais enfoques que o envolve. O terceiro aborda sobre as definições da Matriz SWOT, sua aplicabilidade e funcionalidade teórica. O quarto item é o estudo de caso, que tem a caracterização da empresa, a descrição do negócio: missão, visão e valores, e a análise dos ambientes da livraria jurídica. Já o quinto e último item traz as considerações pertinentes às conclusões obtidas a partir da associação entre teoria e prática.

1. **GESTÃO EMPRESARIAL**

Antigamente os responsáveis pela administração dos negócios evidenciavam racionalizar a produção e as finanças. De uns tempos pra cá, a ênfase tornou-se entender o consumidor e tentar satisfaze-lo. Com a necessidade da busca pelo aperfeiçoamento da gestão empresarial surgiram ferramentas capazes de contribuir para facilitar o entendimento do ambiente empresarial e suas funções.

A palavra Gestão vem de gerir, significa planejar, gerenciar e controlar os procedimentos empresariais. Planejar é determinar o futuro da empresa, definindo o caminho a ser percorrido para o alcance dos objetivos, os recursos a serem utilizados e as pessoas que serão fundamentais. Portanto, é a ação principal para se alcançar metas e objetivos empresariais. E o funcionamento da organização é controlado pela Gestão. Todo conjunto de atividades requerido pela empresa é requisito de uma Gestão, que é realizado através de suas técnicas para tomar decisões fundamentais, visando ao seu desenvolvimento e à satisfação das pessoas envolvidas.

O contexto atual globalizado se define por diversas mudanças econômicas e sociais, além da inovação tecnológica crescente e a constante mudança dos consumidores, que dificulta o equilíbrio do negócio e aumenta a concorrência, exigindo cada vez mais conhecimentos e habilidades dos administradores para atuar em determinadas situações. É preciso estar sempre se atualizando, estudando o futuro e as tendências empresariais. A sobrevivência empresarial tem como fator determinante a gestão eficaz, que permite também facilitar variáveis envolventes no negócio, como a organização e o controle empresarial. Na busca pelo equilíbrio e pelo sucesso, as empresas devem investir em uma gestão estratégica competitiva, de acordo com suas condições.

Traçando uma estrutura de gestão de qualidade, é necessário definir a missão, estabelecer uma visão, elaborar e fortalecer a cultura organizacional, definir objetivos, avaliar o modelo de gestão implantado, evidenciando os pontos fortes. Todos esses fatores contribuirão para que a empresa se identifique diante de seus objetivos.

Com o propósito de aperfeiçoar o desenvolvimento da organização, a Gestão Empresarial elabora, implementa e controla o planejamento estratégico e operacional que na sua concepção seja mais eficaz para alcançar o objetivo pré-determinado. Portanto, os planos desenvolvidos são criados a partir da realidade organizacional para se chegar a um determinado fim.

No mercado de trabalho não sabemos o que vai acontecer no futuro. A bola de cristal não se aplica aos negócios, ou seja, o futuro é imprevisível. E para que um gestor compreenda e previna a empresa de eventuais falhas futuras, existem as tendências e as informações que podemos utilizar para que sejam transformadas em benefícios. É importante nunca se basear em uma única informação para tomar uma decisão.

A informação é essencial para que a empresa fique por dentro de suas habilidades, principalmente se resguarde dos riscos externos futuros, por isso devem ser precisas e eficazes, para serem estudadas diante da realidade empresarial e implementadas, contribuindo assim no alcance dos objetivos. Sendo assim, a informação é uma estratégia muito preciosa no ramo administrativo.

Gerenciar empresas requer muito mais que um simples planejamento estratégico, é ter a capacidade de compreender a empresa como um todo, pois a gestão depende de uma série de fatores, como dinheiro, estrutura, pessoas, equipamentos e principalmente dos consumidores. É essencial analisar o mercado, o ambiente interno e externo, checar as tendências futuras e manter integração e sinergia entre todas as áreas (compras, vendas, financeiro etc.). O gestor empresarial deve captar muita informação, muito conhecimento, formar uma equipe boa, ter conhecimento de finanças, saber lidar com pessoas, praticar networking, ter um sistema de informação específico que garanta o armazenamento do histórico da empresa, saber tomar decisão etc.

**3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Planejar está voltado para o futuro, é uma projeção, bem como tomar decisões estratégicas para que a empresa tenha um caminho a seguir, como exemplo, a definição de um objetivo e a decisão dos meios necessários para alcançá-los adequadamente. Portanto, o planejamento é um processo gerencial que estabelece o direcionamento que norteia a organização.

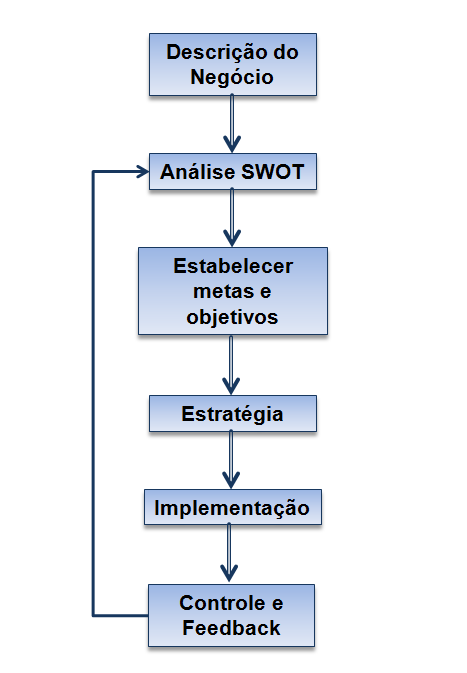
Segundo Chiavenato (2004, p. 193), “planejar significa olhar para frente, visualizar o futuro e o que deverá ser feito, elaborar bons planos e ajudar as pessoas a fazer hoje as ações necessárias para melhor enfrentar os desafios do amanhã”.

O futuro é algo incerto, deve ter o foco principal, pois é devido a ele que as organizações se preparam a todo instante, criando precauções para eventos futuros e se adequando as novas tendências que estão por vim. O planejamento oferece grandes vantagens para as circunstâncias do futuro, como a melhor administração do tempo, maior foco e flexibilidade, melhor comunicação interna, maior rentabilidade e consequentemente a todas essas variáveis, o crescimento organizacional. Tende a identificar os riscos que a empresa está exposta e a partir disso, elaborar ações específicas de progresso, visando atingir os objetivos.

OLIVEIRA (2005, p. 47) também define:

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Estabelecer um planejamento estratégico envolve algumas atividades como o diagnóstico do negócio, que define o próprio negócio, a missão, a visão e os valores, a análise situacional compreendida pela matriz SWOT, a formulação de objetivos e estratégias, a implementação, controle e feedback.. A Figura 1 mostra o passo a passo do planejamento estratégico.

Figura 1 – Etapas do planejamento estratégico

Fonte: Elaborado pela autora

A descrição do negócio é a questão mais básica do planejamento estratégico e estabelece uma direção para a empresa. É ela que estabelece a identidade da organização, que deve ser seguida por todos os funcionários, pois todo o valor dela está na medida em que é compartilhada. A missão é o propósito de o negócio existir, permeia-se no que a organização faz, é o compromisso e o dever perante a sociedade, identifica o que se é, serve para dar rumo e é orientadora. A visão é o grande objetivo que se deseja alcançar futuramente e que direciona o negócio. E os valores são os princípios ou crenças que servem de guia. Ou até mesmo um critério para os comportamentos, atitudes e decisões de todos os envolvidos com a empresa, portanto, devem estar presentes em todos os funcionários.

Por que defini-los em palavras? Expressar aquilo que a empresa faz e pretende alcançar se torna um convite para que o consumidor se interesse por seus produtos ou serviços através das suas crenças e valores, naquilo que você acredita. Mas para que der bons resultados, os elementos devem ser respeitados por todos os colaboradores da empresa. O resultado é uma questão muito importante para a organização, ela vive e planeja para alcançar os resultados, seja econômico, social e ambiental ou um bom clima organizacional.

O próximo passo é a identificação dos elementos contidos nos ambientes empresarias, tanto no interno quanto no externo, e assim fazer uma avaliação através da análise SWOT. Essa análise permite que a empresa entenda o seu posicionamento no mercado em que vive, aproveitando-se dos aspectos positivos e se precavendo dos aspectos negativos.

Após o entendimento do negócio em si, a organização pode pré-determinar o resultado que se espera alcançar, o chamado objetivo. A partir dele e de toda análise realizada, elaboram-se as metas específicas ao seu contexto real. A meta é a direção que a empresa irá seguir para alcançar os seus objetivos, ou seja, é a especificação do objetivo quantitativamente. Até quando você pretende alcançar esse objetivo. Para alcançar essa predeterminação podem ser estabelecidas mais de uma meta.

Na formulação das estratégias são elaboradas as ações determinantes para o progresso da empresa, visando atingir as suas metas. A estratégia serve como guia, onde se cria um plano e elaboram-se as ações priorizadas a serem executadas por todos. A seguir é a hora de executar tudo conforme foi planejado.

Durante a implementação das estratégias, os resultados devem ser rastreados e deve sempre haver uma constante visualização dos fatores ambientais, pois podem ocorrer alterações significativas no mercado. E o controle tem esse papel, verificar se as metas e as estratégias estão sendo realizadas.

**4 MATRIZ SWOT**

É fundamental para qualquer empreendimento possuir uma forma para analisar o ambiente em que o negócio está inserido, pois essa descoberta ajudará na ampliação do ciclo de vida da empresa. Portanto, os gestores devem sempre estudar esses ambientes. E uma dessas ferramentas que auxiliam nessa análise é a matriz SWOT.

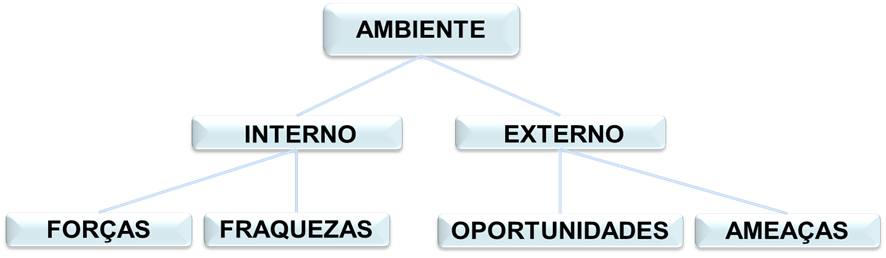
A matriz SWOT foi desenvolvida por dois professores na escola de negócios de Havard, nos anos 60, chamados Kenneth Andrews e Roland Christensen. Em 1965, Andrews publicou um artigo acadêmico sobre essa análise. E posteriormente, ela foi formalizada como útil / aplicável em contextos diversos, seja em diversos assuntos ou projetos ou inclusive na sua vida pessoal, não somente no mundo corporativo.

SWOT é uma sigla derivada dos seguintes termos em inglês: Strengths - Forças, Weaknesses – Fraquezas, Opportunities - Oportunidades e Threats –Ameaças. Esta ferramenta também é conhecida em português como FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) e consiste em um modelo simples e eficaz para avaliar um negócio, permitindo efetuar uma síntese das análises do ambiente interno e externo em que está envolvida a empresa. Isto é, a sua utilização convém para melhorar o negócio através das variáveis identificadas e avaliadas que serão usadas como base para a criação de um planejamento estratégico, contribuindo também para a identificação dos pontos chave para a gestão da empresa e para a preparação de opções de estratégias para os riscos e/ou resolução de problemas.

Segundo Peter Wright (2010) o objetivo da análise é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais. Com isso, a empresa tenta enfatizar seus pontos fortes e moderar o impacto de seus pontos fracos.

A matriz facilita a visualização das quatro caraterísticas (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) para que seja possível analisar o cenário em que está inserida a organização, sendo uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Essa análise é dividida em dois ambientes como demonstrado na Figura 2, o interno (forças e as fraquezas) e o externo (oportunidades e ameaças).

Figura 2 – Diagrama do ambiente empresarial



Fonte: Elaborado pela autora.

**4.1 Ambiente interno**

Nesse ambiente são evidenciadas as variáveis das forças e fraquezas de uma empresa em relação às concorrentes do mesmo ramo de atuação, sendo o líder e sua equipe os responsáveis por mantê-las ou melhorá-las, pois são controláveis. Identificam-se as deficiências e qualidades contidas no ambiente interno empresarial.

4.1.1 Forças

São as habilidades e vantagens internas da empresa em relação à concorrência. São as competências, os fatores que você pode influenciar. Com essas forças será possível descobrir quais pontos serão trabalhados caso ocorra um cenário de crise, possibilitando a descoberta de variáveis que a empresa nem sabia que tinha.

Nas forças são identificados o que a empresa e sua equipe fazem bem, que recursos especiais se possuem e se pode aproveitar, quais seus diferenciais, o que a concorrência, os clientes e os fornecedores acham que a empresa faz bem etc.

* + 1. Fraquezas

Nas fraquezas, são destacadas as desvantagens internas da empresa em relação à concorrência, aquelas que você pode influenciar, mas acabam atrapalhando, consequentemente, não gerando vantagem competitiva. Depois de identificadas podem ser melhoradas ou contornadas, tornando-se a atribuição de maior proveito.

### 4.2 Ambiente externo

São identificadas as oportunidades e ameaças que variam de acordo com o mercado (grandes tendências) e que afetam no desempenho e na obtenção dos lucros. Por isso, procuram-se as melhores formas para prevenir e usufruir dessas situações, pois são incontroláveis.

A necessidade de descobrir essas variáveis advém do surgimento de novas tecnologias que são implantados no mercado rapidamente e que podem afetar na empresa, seja na sua demanda ou no seu produto. Portanto, devem ser monitorados constantemente.

4.2.1 Oportunidades

São os fatores que influenciam diretamente na empresa, mas que não podem ser controlados. São os aspectos positivos identificados referentes ao crescimento da vantagem competitiva da empresa. São estabelecidos os critérios que o cliente deseja e precisa que pode servir como oportunidade de negócio, como agregar valor ao seu produto e ao seu serviço, que tendências se podem aproveitar ao seu favor, etc.

* + 1. Ameaças

Definem-se os aspectos negativos que comprometem a vantagem competitiva da empresa, ou seja, prepara a empresa para ter uma ideia do que pode acontecer de ruim, podendo existir variáveis incontroláveis.

Nas ameaças, são identificados os pontos fortes da concorrência que pode ser uma ameaça para a empresa, quais as estratégias e diferenciais dos concorrentes, que ameaças (leis, regulamentos) que podem prejudicar etc.

**5 ESTUDO DE CASO**

A elaboração do estudo de caso foi feita através da pesquisa de campo em uma livraria jurídica e os dos dados serão apresentados diante da correlação realizada no referencial teórico, com o propósito de fazer uma análise ambiental através da ferramenta SWOT, no intuito de incentivar o empreendedor a analisar a empresa de uma forma simples e objetiva.

Durante todo o estudo foram entrevistadas algumas pessoas envolvidas com essa organização, como o proprietário, colaboradores e alguns clientes, para que fosse possível a identificação de suas percepções perante a empresa. Além de reuniões com toda equipe para ser realizado um brainstorming, uma técnica utilizada para absorver o maior número de pensamentos e opiniões, mais conhecido como uma tempestade de ideias. Na sequência, será realizada a caracterização da empresa, a criação da descrição do negócio e por fim a matriz SWOT, analisando os ambientes empresariais.

### 5.1 Caracterização da empresa

Inicialmente, o comerciante vendia livros especificamente jurídicos nas universidades da cidade, mantendo uma estreita ligação com aqueles estudantes e professores durante cinco anos e construindo alto conhecimento do seu produto. No entanto, a livraria jurídica foi inaugurada, em 1989, apresentando ao consumidor a oportunidade de comprar livros jurídicos numa loja especializada localizada no centro da cidade.

Desde o seu início, a empresa obteve um crescimento, além da sua matriz no centro da cidade, possui um stand no Fórum de Justiça e em uma das universidades da cidade, uma filial em um shopping da cidade e participação efetiva na maioria dos eventos congressistas realizados em São Luís, empregando sete pessoas responsáveis pela venda. Em seu portfólio de produtos contém uma grande variedade de exemplares de todas as áreas do Direito, sendo eles sinopses, códigos, anotados, comentados, leis, para concursos, entre outros.

A livraria é reconhecida na cidade por sua atuação de longa data. Oferece atendimento em gabinetes, secretarias, escritórios, fóruns, estando disposto para efetuar pedidos solicitados pelos clientes, além de valorizar as suas opiniões referentes ao conteúdo dos livros e os escritores locais. Promove liquidação de produtos desatualizados já que essa especialidade possui uma constante atualização devido às leis, acompanhando os lançamentos do mercado.

Ao longo do tempo, foram inaugurados diversos concorrentes, mas nenhum sendo especialista e contendo tanta variedade na área jurídica. Entretanto, a empresa enfrenta alguns concorrentes que oferecem promoções abaixo do custo original. E em alguns casos fazem entregas do produto.

No entanto, a administração dessa empresa está em desvantagem no mercado, não possuindo uma razão de existir (missão) e onde se pretende chegar (visão). Simplesmente, apenas revendem livros. E não possui um gerenciamento para controlar o fluxo de caixa, que é de extrema importância numa administração.

* 1. **Descrição do negócio**

Como visto anteriormente, a missão, a visão e os valores são de extrema importância para o planejamento estratégico, pois essas características empresariais estabelecem um direcionamento ao negócio. Portanto, esses elementos foram definidos juntamente com o proprietário, diante de seus objetivos e suas crenças, como ilustrado na Figura 3, e que são reflexo da maneira de pensar e que orientam a forma de agir.

Figura 3 – Pilares estratégicos da livraria jurídica.



Fonte: Elaborado pela autora.

* 1. **Análise da matriz SWOT da livraria jurídica**

Todos os dados identificados nessa análise foram obtidos mediante entrevistas e reuniões que continham perguntas referentes aos ambientes internos e externos da empresa, discursados pelo proprietário, funcionários e por alguns clientes que mais frequentam a livraria.

* + 1. Análise do ambiente interno

Na análise do ambiente interno são evidenciados os pontos fortes e os pontos fracos. Como pontos fortes foram destacados: Experiência de mercado, atuação de longa data na área, alto conhecimento do produto, variedades de exemplares jurídicos, atendimento em gabinetes, secretarias, escritórios e Fóruns, Valorização da opinião dos clientes referente ao conteúdo dos livros, possibilidade de reserva de livro, liquidação de produtos desatualizados, boa localização, disponibilidade para efetuar pedidos de livros solicitados pelo cliente, acompanhamento dos lançamentos dos diversos títulos do mercado, estreita relação com os professores dos cursos de direito da cidade e valorização dos escritores locais.

Nos pontos fracos foram analisados: ausência de controle dos livros registrados na loja, falta de gerenciamento administrativo, ausência do fluxo de caixa, falta de controle dos livros, atendimento de alguns funcionários deixa a desejar, falta de padronização dos descontos e espaço físico pequeno de uma das lojas.

No entanto, diante da análise dos pontos fortes é perceptível que a experiência de mercado, a atuação de longa data na área, o acompanhamento dos lançamentos dos diversos títulos do mercado e o alto conhecimento do produto caracterizam o proprietário como um especialista em livros da área jurídica, pois mesmo que ele não tenha essa formação específica, conseguiu adquirir conhecimento com o tempo e consequentemente com as experiências vivida.

Outras variáveis como a variedade de exemplares jurídicos, atendimento em gabinetes, secretarias, escritórios e fóruns, liquidação de produtos desatualizados e a boa localização ajudam a empresa a obter uma boa clientela. O oferecimento dessas alternativas facilita para o consumidor, tornando-se mais atrativo.

A disponibilidade da empresa em efetuar pedidos de livros solicitados pelo cliente contribui para a fidelização do cliente, proporcionando um atendimento individual diferenciado e personalizado, o qual aumenta a valorização dada ao seu cliente.

Nessa concepção observamos que essas forças estão alinhadas a visão de futuro da empresa, que é ser reconhecida como a melhor opção do mercado em São Luís-MA na venda de livros jurídicos. Ressaltando-se que todas elas devem ser enfatizadas e continuar sendo mantidas. O controle das forças também é importante, apesar de serem aspectos positivos, mas se não monitoradas podem se transformar em fraquezas.

Nos pontos fracos, analisamos uma deficiência na gestão financeira da livraria jurídica, através da falta de um gerenciamento administrativo adequado, que ocasiona a falta de controle dos livros, ausência de fluxo de caixa, entre outros. Essa gestão envolve todos os recursos financeiros utilizados em uma organização, que mantem a estabilidade e a credibilidade. Portanto, deve-se controlar e reverter essa situação colocando em prática os métodos e as técnicas da administração.

A sugestão advém das seguintes alternativas: manter a organização dos livros registrados e controla-los, criar um fluxo de caixa que permita a visualização do movimento do caixa, acompanhando os controles bancários, classificar todos os custos e as despesas como custos fixos ou variáveis e organiza-los, acompanhar o desenvolvimento da empresa, reconhecer sua rentabilidade etc. O intuito é amenizar o impacto dessas fraquezas na organização.

Quanto ao atendimento de alguns funcionários deixarem a desejar, é um ponto que gera grande desvantagem porque o atendimento influencia muito no retorno do cliente. A análise pressupõe que esses funcionários foram admitidos inadequadamente, por ser a maioria familiar do proprietário ou pela falta de treinamentos, que apesar do tempo de serviço há desinteresse.

Contudo, devemos perceber que assim como uma força pode torna-se uma fraqueza, uma fraqueza também pode torna-se uma força.

* + 1. Análise do ambiente externo

Foram identificadas as oportunidades e as ameaças do mercado relacionadas ao ramo da empresa. Para as oportunidades tem-se: inauguração de uma loja no Fórum de Justiça, divulgação por parte profissionais da área (propaganda ‘‘boca a boca’’), reconhecimento pelo público consumidor, participação efetiva nos encontros e congressos estudantis e profissionais da cidade juntamente com doações para sorteios nos eventos e disponibilidade de venda de ingressos para os congressos.

Nas ameaças foram analisados: o surgimento de outras livrarias para o mercado livreiro de São Luís, que possuem um acervo diversificado, mas não focando na área jurídica, as venda pela internet, download de livros; reprodução indevida dos livros (xerox); constante atualização dos livros jurídicos e somente uma das concorrentes costuma oferecer descontos maiores.

Na análise, podemos concluir que o reconhecimento adquirido pelo público consumidor contribui para o crescimento da empresa. E a divulgação por parte dos profissionais da área, gerando propaganda atraem mais clientes e a disponibilidade de vendas de ingressos para os congressos induz o participante a conhecer o ambiente e se interessar por algo. O aumento da clientela e o reconhecimento tem grande contribuição para o alcance da visão do negócio. A ideia é mantê-los para continuar no caminho para o alcance de objetivos, pois também podem transformar-se em ameaças.

A inauguração da nova loja no Fórum de Justiça e a participação efetiva nos encontros e congressos estudantis e profissionais da cidade oferecem uma oportunidade para que novos clientes se interessem pelo produto e é uma forma de propaganda, respectivamente. Além da possibilidade das vendas aumentarem devido à nova localização, sendo este um lugar propício para a sua área e tendo um layout com novas instalações e maior espaço físico.

Nas ameaças, é possível analisar que a constante atualização dos livros jurídicos é prejudicial à venda, uma vez que o livro desatualizado torna-se mais difícil de ser vendido e por mais que o proprietário com sua experiência consiga controlar esse quesito, não deixa de ser um risco.

Quanto ao concorrente que está submetendo a sua venda com descontos maiores, deve-se investigar de que forma ele está conseguindo fazer isso. Ir à busca de informações através dos fornecedores é uma sugestão. A venda pela internet inibe e reduz a venda por oferecer livros mais baratos, pois neste serviço não se paga taxas e impostos que são concedidos obrigatoriamente a uma empresa registrada. Mas existe um contraponto, o consumidor não terá esse livro comprado pela internet de última hora, e dessa forma ele vai procurar a livraria. Por isso, é sempre bom ter uma grande variedade de exemplares, até para se precaver dos novos entrantes nesse mercado. Deve-se tentar manter o controle, pois o mundo da internet só tende a crescer.

Nesse mesmo contexto ocorre com o download de livros e a reprodução indevida (xerox), que contribuem também para a redução da venda. Mas quanto ao download nem todo mundo tem a paciência e uma boa vista pra ler no computador. Já o segundo é um meio bastante utilizado nas instituições, que propicia ao estudante a um custo bem menor.

1. **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Aprendemos com este estudo que as empresas devem estar preparadas para se adaptar a todas essas mudanças, desenvolvendo sempre uma vantagem competitiva em relação à concorrência. Dessa forma, conseguirão alcançar o principal objetivo, que é a satisfação do cliente e a sustentabilidade no negócio.

Essa preparação é constituída por uma gestão profissional, que é responsável pela administração de toda a empresa. Nela são realizados planejamentos estratégicos para que a empresa siga em apenas uma direção e obtenha progresso. E para o seu auxílio, existem algumas ferramentas que ajudam a traçar o futuro da empresa, sendo uma delas a matriz SWOT – objeto deste estudo – que analisa os fatores identificados no ambiente interno e externo e posiciona a empresa no mercado e, a partir dela, é possível elaborar metas, objetivos e estratégias.

O estudo demonstrou que a ferramenta SWOT auxilia e se torna essencial para o planejamento estratégico e, por conseguinte, na elaboração de metas e estratégias, devido a sua capacidade de analisar os pontos fortes e fracos do ambiente interno e as ameaças e oportunidades do ambiente externo de uma empresa. A empresa estudada foi uma livraria jurídica de pequeno porte localizada em São Luís-MA. A partir da análise dessa livraria foi possível investir nos primeiros passos a serem dados do planejamento estratégico e contribuir para o seu crescimento. Assim, foi definida a descrição do negócio, através da pesquisa de campo, reconhecendo sua missão, sua visão e seus valores, elementos estes de extrema importância para nortearam qualquer organização.

A partir dessa análise, a empresa pode continuar seguindo as etapas do planejamento estratégico, que com certeza acarretará em benefícios para o próprio desempenho da organização se todos os envolvidos acatarem essa ideia e seguirem esse plano, pois depende de todos, principalmente do proprietário que deve incentivá-los.

**RFERÊNCIAS**

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. Tradução: Bazán Tecnologia e Linguística Ltda.; revisão técnica: José Ernesto Lima Gonçalves. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006,

BULGACOV, Sergio. **Manual de Gestão Empresarial**. 2ª Ed. São Paula: Atlas, 2006.

CERTO, Samuel C; PETER, J. Paul; MARCONDES, Regynaldo Cavalheiro; CESAR, Ana Maria Roux. **Administração estratégica:** planejamento e implantação da estratégia. 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHAVES, Mayara. **Saiba como fazer uma Análise SWOT**. Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/saiba-como-fazer-uma-analise-swot/73989/>>. Revista Administradores. Acesso em: 05/06/2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13° tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FARIA, Camila Conceição. **Análise SWOT**. Disponível em: < <http://www.infoescola.com/administracao_/analise-swot/>>. Acesso em: 22/10/2013.

HENRIQUE, Cláudio. **Matriz Swot (Análise)-Guia Completo**. Disponível em:< <http://www.sobreadministracao.com/matriz-swot-analise-guia-completo/>>. Acesso em: 06/06/2013.

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta: Análise SWOT (Clássico)**. Disponível em: <<http://cms-empreenda.s3.amazonaws.com/empreenda/files_static/arquivos/2012/06/18/ME_Analise-Swot.PDF>>. Acesso em: 14/09/2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 22.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PREVEDELLO, Marina Rejane. **Resenha - Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. CT: Universidade Federal de Santa Maria.

SILVA, Andréia Aparecida da; SILVA, Natalia Salmont da; BARSBOSA, Valéria de Almeida; HENRIQUE, Marcelo Rabelo; BAPTISTA, Jose Abel. **A Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo**. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos11/26714255.pdf>>. Acesso em: 19/10/2013.

TUJI, Kotaro. **O que esta envolvido na direção e controle de uma empresa?**. Disponível em:<<http://portalmie.com/blog/1/2011/06/o-que-esta-envolvido-na-direcao-e-controle-de-uma-empresa/>>. Acesso em; 06/06/2013.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

1. Artigo apresentado a todas as disciplinas do 10º período do curso de Engenharia de Produção, da Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB, como requisito para obtenção de nota. [↑](#footnote-ref-1)
2. Acadêmica do 10º Período do Curso de Engenharia de Produção.

   [↑](#footnote-ref-2)
3. Orientador, Prof. Esp. Em Implantação de Sistemas de Informações Gerenciais. [↑](#footnote-ref-3)