

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E NATURAIS
CURSO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO – BACHARELADO

APLICAÇÃO DA TÉCNICA ANÁLISE SWOT NO AUXÍLIO À
TOMADA DE DECISÃO PARA PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS DO VALE DO ITAJAÍ

ALEXANDRE FEUSTEL BAEHR

BLUMENAU
2010

2010/2 - 01

ALEXANDRE FEUSTEL BAEHR

**APLICAÇÃO DA TÉCNICA ANÁLISE SWOT NO AUXÍLIO À
TOMADA DE DECISÃO PARA PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS DO VALE DO ITAJAÍ**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à
Universidade Regional de Blumenau para a
obtenção dos créditos na disciplina Trabalho
de Conclusão de Curso II do curso de Sistemas
de Informação— Bacharelado.

Prof. Ricardo de Alencar Azambuja, MAd. - Orientador

**BLUMENAU
2010**

2010/2 - 01

**APLICAÇÃO DA TÉCNICA ANÁLISE SWOT NO AUXÍLIO À
TOMADA DE DECISÃO PARA PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS DO VALE DO ITAJAÍ**

Por

ALEXANDRE FEUSTEL BAEHR

Trabalho aprovado para obtenção dos créditos na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II, pela banca examinadora formada por:

Presidente: _____
Prof. Ricardo de Alencar Azambuja, MAd. – Orientador, FURB

Membro: _____
Prof. Wilson Pedro Carli, Mestre – FURB

Membro: _____
Prof. Oscar Dalfovo, Doutor – FURB

Blumenau, 06 de dezembro de 2010.

Dedico este trabalho à minha avó Laura, que sempre me apoiou em todas as decisões, e, que, infelizmente faleceu durante a conclusão deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

A minha avó Laura, que mesmo de longe, está acompanhando os meus passos e guiando-me para o sucesso.

À minha mãe Sônia, que apesar das cobranças, sempre me apoiou e ajudou diante das dificuldades.

Ao meu pai Deomar, que com sua inteligência, aconselhou-me a seguir os melhores caminhos.

Ao meu orientador, Ricardo de Alencar Azambuja, por ter auxiliado e acreditado na conclusão deste trabalho.

A curiosidade é o pavio do aprendizado.

William Arthur Ward

RESUMO

Este trabalho apresenta um aplicativo para o auxílio no planejamento estratégico de *marketing* em pequenas e médias empresas do Vale do Itajaí. A possibilidade de mensuração das informações gerando a Análise SWOT, bem como o ranqueamento dos mesmos, visa auxiliar essas organizações a formular estratégias e compreender o posicionamento no mercado. O desenvolvimento do aplicativo foi realizado em PHP e o banco de dados MySQL. Assim, possibilita ao usuário, análises gráficas e descritivas, proporcionando comparações da empresa com seus concorrentes.

Palavras-chave: Análise SWOT. Planejamento estratégico de marketing. Pequenas e médias empresas do Vale do Itajaí.

ABSTRACT

This paper presents a tool to help in the strategic marketing planning of small and medium enterprises in Vale do Itajaí. The measurability of data information generating the SWOT Analysis, as well as ranking them, looks forward to help these organizations to formulate strategies and to understand the market position. The development of this tool was held in PHP language and MySQL database. Thus, it enables the user graphical and descriptive analysis, providing comparisons between the enterprise and its competitors.

Keywords: SWOT Analysis. Strategic Marketing Planning. Small and Medium Enterprises in Vale do Itajaí.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Figura do Composto de Planejamento Estratégico de Marketing	21
Figura 2 – Pesquisa de satisfação de métodos de planejamento estratégico	23
Figura 3 – Matriz SWOT.....	25
Quadro 1 – Especificações da Magnitude	25
Quadro 2 – Especificações da Importância	26
Quadro 3 – Subáreas da Análise SWOT	26
Figura 4 – Impacto dos cenários nas ações estratégicas	27
Figura 5 – Tela de inserções de itens do SWOT Expert.....	29
Figura 6 – Tela de Análises do SWOT Expert	30
Figura 7 – Fluxo geral da ferramenta	33
Figura 8 – Diagrama de atividades do Fluxo Principal de cadastros.....	34
Quadro 4 – Requisitos Funcionais.....	35
Quadro 5 – Requisitos não-funcionais	36
Figura 9 – Diagrama de caso de uso do fluxo principal	37
Figura 10 – Diagrama de caso de uso das visualizações	38
Figura 11 – Modelo entidade-relacionamento (MER)	39
Quadro 6 – Dicionário de dados da tabela “consumidores”	40
Quadro 7 – Dicionário de dados da tabela “competidores”.....	41
Quadro 8 – Dicionário de dados da tabela “colaboradores”	42
Quadro 9 – Dicionário de dados da tabela “stakeholders”	42
Quadro 10 – Dicionário de dados da tabela “momento”	43
Quadro 11 – Dicionário de dados da tabela “forças_mercado”	44
Quadro 12 – Dicionário de dados da tabela “empresas”	44
Quadro 13 – Dicionário de dados da tabela “resultados”	45
Quadro 14 – Dicionário de dados da tabela “subitens”	45
Quadro 15 – Dicionário de dados da tabela “usuarios”	46
Quadro 16 – Exemplo de código fonte.....	47
Figura 12 – Tela inicial da ferramenta.....	48
Figura 13 – Mensagem de erro na autenticação	49
Figura 14 – Tela principal da ferramenta	49
Figura 15 – Tela da área de Forças na subárea “Consumidores”	50

Figura 16 – Mensagem de confirmação de inserção de item	50
Figura 17 – Tela com o item cadastrado	51
Figura 18 – Alterar item	52
Figura 19 – Mensagem de alteração de item	52
Figura 20 – Tela de cadastro de subitens.....	53
Figura 21 – Mensagem de confirmação de subitem.....	53
Figura 22 – Tela com o subitem já cadastrado	54
Figura 23 – Tela com a edição do subitem.....	55
Figura 24 – Tela com a mensagem de alteração de subitem	55
Figura 25 – Explicação de magnitude ao passar o mouse sobre o botão de interrogação.....	56
Figura 26 – Tela de competidores	56
Figura 27 – Tela de <i>Stakeholders</i>	57
Figura 28 – Tela de colaboradores	58
Figura 29 – Mensagem de finalização de avaliação da área.....	58
Figura 30 – Tela de ranqueamento após avaliação de Forças	59
Figura 31 – Tela de “Consumidores” na área de Fraquezas.....	60
Figura 32 – Tela de “Competidores” na área de Fraquezas	60
Figura 33 – Tela de “Stakeholders” na área de Fraquezas	61
Figura 34 – Tela de “Colaboradores” na área de Fraquezas.....	61
Figura 35 – Tela de ranqueamento com os itens de Forças e Fraquezas.....	62
Figura 36 – Tela de “Momento” na área de Oportunidades	63
Figura 37 – Tela de “Consumidores” na área de Oportunidades	63
Figura 38 – Tela de “Forças de Mercado” na área de Oportunidades.....	64
Figura 39 – Tela de “Competidores” na área de Oportunidades	64
Figura 40 – Tela de ranqueamento com itens de Forças, Fraquezas e Oportunidades.....	65
Figura 41 – Tela de “Momento” na área de Ameaças.....	66
Figura 42 – Tela de Consumidores na área de Ameaças.....	66
Figura 43 – Tela de “Forças de Mercado” na área de Ameaças.....	67
Figura 44 – Tela de Competidores na área de Ameaças.....	67
Figura 45 – Tela de ranqueamento com os itens de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.....	68
Figura 46 – Tela com a Análise SWOT dos itens	69
Figura 47 – Análise de itens	70
Figura 48 – Descrição da classificação.....	70

Figura 49 – Análise de Cenários	71
Figura 50 – Tela dos termômetros com a Análise de Cenários	72
Figura 51 – Tela com a listagem da Análise de Concorrência	72
Figura 52 – Tela com a listagem das empresas	73
Figura 53 – Cadastro de nova empresa.....	73
Figura 54 – Tela de edição de empresa	74
Figura 55 – Tela principal da Análise de Concorrência	74
Figura 56 – Tela de “Consumidores”, na Análise de Concorrência sem os valores	75
Figura 57 – Tela de edição de item em “Consumidores”, para alterar os valores de Magnitude e Importância	76
Figura 58 – Tela de “Consumidores” com os valores alterados.....	76
Figura 59 – Tela de escolha de subárea para geração do gráfico comparativo	77
Figura 60 – Gráfico comparativo de empresas.....	78
Quadro 17 – Código de cálculo e geração do gráfico comparativo.....	78
Figura 61 – Mensagem de saída da ferramenta.	79
Quadro 18 – Descrição do caso de uso “Manter Forças”	86
Quadro 19 – Descrição do caso de uso “Manter Fraquezas”	87
Quadro 20 – Descrição do caso de uso “Manter Oportunidades”	88
Quadro 21 – Descrição do caso de uso “Manter Ameaças”	89
Quadro 22 – Exemplo de ranqueamento de itens de uma pequena empresa têxtil	90

LISTA DE SIGLAS

CSS – *Cascading Style Sheet*

EA – *Enterprise Architect*

FAMPESC – Federação das Associações de Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina

HTML – *Hyper Text Markup Language*

MER – Modelo Entidade-Relacionamento

MPE – Micro e Pequenas Empresas

PHP – *Hypertext Preprocessor*

PIB – Produto Interno Bruto

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas

MPE – Micro e Pequenas Empresas

SC – Santa Catarina

SIG – Sistema de Informações Gerenciais

SGBD – Sistema de Gerenciamento de Banco de Dados

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

MPE – Micro e Pequenas Empresas

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso

UML – *Unified Modeling Language*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 OBJETIVOS DO TRABALHO	16
1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 MARKETING	17
2.2 ANÁLISE AMBIENTAL	18
2.2.1 AMBIENTE EXTERNO	18
2.2.2 AMBIENTE INTERNO	20
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING	20
2.3.1 FORMULAÇÃO E METAS	22
2.4 ANÁLISE SWOT.....	22
2.4.1 PRINCIPAIS BENEFÍCIOS	23
2.4.2 ELEMENTOS DA ANÁLISE SWOT	24
2.4.3 ANÁLISE DA MATRIZ SWOT	25
2.5 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO VALE DO ITAJAÍ-SC.....	27
2.6 TRABALHOS CORRELATOS	28
3 DESENVOLVIMENTO DA FERRAMENTA	31
3.1 DESCRIÇÃO DA FERRAMENTA.....	31
3.2 REQUISITOS DO SISTEMA	35
3.3 ESPECIFICAÇÃO	36
3.3.1 Diagramas de Caso de Uso.....	36
3.3.2 Modelo entidade-relacionamento	38
3.3.3 Dicionário de Dados	39
3.4 IMPLEMENTAÇÃO	46
3.4.1 Técnicas e ferramentas utilizadas	46
3.4.2 Operacionalidade do Sistema	48
3.5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	79
4 CONCLUSÕES.....	81
4.1 EXTENSÕES	82
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83
APÊNDICE A – Detalhamento dos casos de uso.....	86

ANEXO A – Exemplo de ranqueamento da análise ambiental de uma pequena empresa têxtil. 90

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário de constantes mudanças, é fundamental um conjunto de rápidas e eficientes estratégias para a obtenção do sucesso de uma organização frente aos seus concorrentes e clientes. De acordo com Desconci, Ehlers, Lemos e Lima (2007), as empresas que não tiverem um planejamento focado no mercado, com uma preocupação constante na qualidade e produtividade de seus processos e produtos, provavelmente, sofrerão com a falta de competitividade.

Com base nisso, surge a necessidade de integrar a gerência de *marketing*, o plano administrativo das empresas, gerando assim o planejamento estratégico de *marketing*, que por sua vez, integra o conjunto de ações programadas visando obter indicadores dos fatores internos e externos, para que com os recursos disponíveis, os objetivos e a missão organizacional possam se atingir. O resultado dessa integração é a vantagem competitiva, o diferencial desta organização frente aos seus concorrentes. (COBRA, 1992)

Segundo Porter (1989 apud AZAMBUJA; DALFOVO; DIAS; RODRIGUES, 2001), a competitividade de uma organização é a correta adequação das atividades do negócio ao seu ambiente interno. Essa adequação correta consiste no bom atendimento das necessidades dos clientes, diferenciação nesse atendimento em relação aos concorrentes e o bom relacionamento com seus fornecedores.

A utilização do planejamento estratégico de marketing como um conjunto de ações programadas que identificam as oportunidades e ameaças, bem como os pontos fortes e fracos das organizações focalizando metas, visam o crescimento da rentabilidade da mesma. Para tal, há a necessidade de uma minuciosa avaliação e pesquisa dos ambientes controláveis, também chamadas de interno, bem como, dos ambientes incontroláveis, ou ambiente externo (KOTLER 2000).

Uma ferramenta de apoio ao planejamento estratégico de marketing é a Análise de Forças (*Strengths*), Fraquezas; (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) que resulta na sigla SWOT. Segundo Goldschmidt (2006), esta técnica visa dividir a análise organizacional em ambiente interno e externo. A análise SWOT fornece uma orientação estratégica bastante significativa, pois permite:

- a) eliminar pontos fracos nas áreas pelas quais a empresa enfrenta sérias ameaças da concorrência, bem como tendências desfavoráveis perante o negócio;
- b) compreender oportunidades descobertas a partir de seus pontos fortes;

- c) corrigir pontos fracos nas áreas em que a organização vislumbra oportunidades potenciais;
- d) monitorar áreas onde a organização possui pontos fortes afim de não ser surpreendida novamente por possíveis riscos e incertezas.

De acordo com Azambuja, Dalfovo, Dias e Rodrigues (2001), micro, pequenas e médias empresas são mais flexíveis e supostamente devem possuir estratégias de mercado mais consolidadas. Além das qualidades citadas, são ágeis no sentido da capacidade de mudança e adaptação frente a alterações no ambiente organizacional.

Conforme o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – São Paulo (2007), foi apurada a existência de 5,1 milhões de empresas no país, destes 98% são considerados micro e pequenas empresas. Os pequenos negócios respondem por mais de dois terços das ocupações do setor privado. A pesquisa ainda revela que estas empresas são responsáveis por 20% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Em Santa Catarina (SC), especialmente no Vale do Itajaí-SC, segundo a regional catarinense, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Santa Catarina (2008), 99,1% das empresas são consideradas micro ou pequenas, respondendo por 54% dos empregos formais da região, tendo como principal perfil setorial, o terciário de comércio e serviços.

Conforme Silva (2003), 70% das empresas pesquisadas não completam o segundo ano de vida. Estas pesquisas apontam que a má administração, o fraco planejamento e um gerenciamento incompetente são os grandes responsáveis pelo fechamento dessas organizações. Esta realidade se apresenta nas empresas do Médio Vale do Itajaí, de acordo com Azambuja, Dalfovo, Dias e Rodrigues (2001), a falta de um planejamento estratégico consistente, o não conhecimento e a não utilização de técnicas que visam o conhecimento estratégico do negócio são comuns, nessas organizações, e, são fatores determinantes para o fracasso de muitas delas.

Verificou-se, a necessidade de uma ferramenta que proporcione ao gerente ou responsável pela área de marketing dessas organizações, a introdução do planejamento estratégico de marketing, através da técnica Análise SWOT, oferecendo avaliação dos indicadores estratégicos da organização. O diferencial desta ferramenta é a possibilidade de comparação dos indicadores com os dos concorrentes, bem como, verificar em quais das quatro áreas apresentadas na Análise SWOT a organização se encontra.

1.1 OBJETIVOS DO TRABALHO

Este trabalho tem como objetivo principal apresentar uma ferramenta que auxilie no planejamento estratégico de *marketing*, utilizando uma técnica com base na Análise SWOT, para as pequenas e médias empresas do Vale do Itajaí. Os objetivos específicos desse trabalho são:

- a) desenvolver um módulo de apoio para o registro de informações estratégicas dessas organizações;
- b) aplicação da técnica Análise SWOT para auxílio à tomada de decisão e o planejamento estratégico de *marketing*;
- c) ranquear as informações estratégicas das empresas conforme números apresentados pelo usuário;
- d) comparar informações estratégicas com outras organizações do mesmo porte e região, permitindo uma análise minuciosa da concorrência.

1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está disposto em quatro capítulos. No primeiro capítulo consta a introdução, os objetivos e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo observa-se a fundamentação teórica como conceitos de *marketing*, análise ambiental, planejamento estratégico de *marketing*, análise SWOT, as micro e pequenas empresas do Vale do Itajaí e os trabalhos correlatos.

No terceiro capítulo tem-se o desenvolvimento da ferramenta, com a descrição da mesma, os requisitos, a especificação, implementação constando a operacionalidade da ferramenta e os resultados e discussões.

No quarto capítulo apresenta-se a conclusão constando os objetivos alcançados e as extensões para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda assuntos a serem apresentados nas seções a seguir, tais como *marketing*, análise ambiental, planejamento estratégico de *marketing*, análise SWOT, indústria de confecção, além dos trabalhos correlatos.

2.1 MARKETING

O conceito de *marketing* é bastante amplo, de acordo com Zaltman (1987, apud COBRA, 1992), *marketing* é ligar a organização com o meio ambiente e com os valores, as normas e a cultura geral da sociedade. “Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, precificação, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais” (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2003 apud FERELL, HARTLINE, 2005).

Assim, *Marketing* é uma função empresarial que identifica as necessidades, define e mede sua magnitude e seu potencial de rentabilidade, especifica que mercados-alvo serão mais bem atendidos pela empresa, decide sobre produtos, serviços e programas adequados para servir a esses mercados selecionados e convoca a todos na organização para pensar na melhor satisfação do cliente (KOTLER, 2003 apud FARIA, 2007).

Conforme Vieira (2004), o *marketing* evolue conforme tendências, atualmente, novas empresas, estão direcionando novos meios, para tornar seus produtos mais atrativos ao consumidor, fazendo uso de meios de comunicação mais direcionados, integrando suas atividades de *marketing* para a transmissão de uma mensagem mais coerente ao cliente. Portanto, segundo Rebouças (2008), o *marketing* se modifica conforme a sociedade se direciona, pois as necessidades das pessoas se alteram durante os anos, transformando as tendências. Tecnologias como softwares, páginas de internet, intranet, entre outros, são facilitadores na tarefa de identificar clientes mais lucrativos.

2.2 ANÁLISE AMBIENTAL

De acordo com Ferrell, Hartline, Lucas e Luck (2000), o bom planejamento e a tomada de decisão necessitam do acesso e a análise de dados para gerar informações estratégicas úteis. Conforme Pagnocelli e Vasconcellos (1992), análise ambiental é o processo de identificação de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que afetam a organização. Para Ferrell, Hartline, Lucas e Luck (2000), a análise ambiental deve ser um esforço progressivo e que esteja enraizada na cultura da organização, assim, a mesma está preparada para avaliar as forças e fraquezas, como também monitorar o ambiente com o objetivo de visualizar e analisar oportunidades e ameaças. Corroborando, os mesmos autores afirmam que os avanços recentes da tecnologia têm tornado a coleta de dados e informações mais fácil e eficiente.

Segundo Kotler (2000), uma unidade de negócios deve monitorar as forças macro ambientais e micro ambientais. Neves (2008) afirma que o ambiente onde empresa está inserida oferece tanto oportunidades como ameaças, assim, as organizações devem se valer de pesquisas para observação desses ambientes, bem como, suas mudanças. Com esta análise é possível adaptar as variáveis internas e externas.

Assim, o contexto na qual a organização está inserida divide-se em ambiente externo e interno.

2.2.1 AMBIENTE EXTERNO

Conforme Ferrell, Hartline, Lucas e Luck (2000), o ambiente externo, é o mais amplo assunto da análise ambiental, pois inclui todos os fatores externos que podem exercer pressões diretas e indiretas sobre as atividades da organização. Já para Barbosa (2002), ele tem se tornado cada vez mais complexo, devido à rapidez e a profundidade das modificações nos últimos anos. Entre os aspectos que motivam as constantes transformações do meio externo, destacam-se:

- a) mudanças no comportamento e preferências dos consumidores;
- b) constantes inovações tecnológicas;
- c) novidades no que se refere à legislação;

- d) tendências do mercado internacional;
- e) desenvolvimento no plano político.

Os componentes do ambiente externo foram classificados subdividindo os valores sociais, aspectos políticos, aspectos econômicos aspectos tecnológicos e de informação e aspectos políticos em seis setores:

- a) setor cliente: refere-se a indivíduos ou empresas que adquirem produtos ou serviços da empresa;
- b) setor concorrência: que abrange todas as empresas com as quais a empresa em questão compete no mercado;
- c) setor tecnológico: que consiste em tendências relativas ao desenvolvimento de novos produtos e processos, inovações em tecnologia de informação e tendências científicas e tecnológicas;
- d) setor regulatório: que envolve legislação e regulamentação local ou global;
- e) setor econômico: que abrange fatores relativos a mercados de capitais, mercados de ações, taxas de inflação, resultados de balança comercial, orçamentos do setor público, taxas de juros e índices de crescimento econômico;
- f) setor sócio-cultural: relativo a aspectos, tais como, valores da população, ética referente ao trabalho, tendências demográficas e outros.

A obtenção das fontes de informação varia conforme a impessoalidade ou não, pois, os itens podem ser obtidos através de clientes, da concorrência, contatos profissionais ou de publicações na imprensa, que deverão ser analisadas conforme o aspecto de relevância e confiabilidade.

De acordo com Kotler (2000), as organizações devem identificar as oportunidades e ameaças associadas a cada tendência ou desenvolvimento. Um dos grandes objetivos da análise ambiental é o reconhecimento de novas oportunidades. Há a necessidade de uma avaliação deste quesito observando, essencialmente, sua probabilidade de sucesso. O requisito chave do êxito de uma oportunidade é, além das características do negócio atender aos anseios dos clientes, a superação dos pontos fortes dos concorrentes. Assim, se adequadamente aproveitadas pelas organizações, podem influenciá-las positivamente.

Outro fator integrante do ambiente externo são as ameaças, segundo Kotler (2000), é um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria a possíveis problemas na organização. Devem ser classificadas de acordo com a gravidade e a probabilidade de ocorrência. Se não eliminados, minimizados ou evitados, certamente prejudicarão a empresa.

2.2.2 AMBIENTE INTERNO

Ferrell, Hartline, Lucas e Luck (2000), conceituam que é a avaliação crítica da organização, ou o ambiente interno, atual e futuro, em relação aos seus objetivos e desempenho, alocações de recursos e características estruturais. Conforme Kotler (2000), que ainda acrescenta “uma coisa é perceber oportunidades atraentes e outra é ter competência para ser bem sucedido nessas oportunidades.” Assim, cada negócio deve avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas. Desta forma, Dias Júnior (2008), divide as áreas que são levadas em consideração numa análise do ambiente interno:

- a) aspectos organizacionais;
- b) aspectos de *marketing*;
- c) aspectos financeiros;
- d) aspectos de pessoal;
- e) aspectos de produção.

O primeiro item, e, o mais almejado pelas organizações, são os pontos fortes. Segundo Pagnocelli e Vasconcellos (1992), as forças são as características da empresa, que são tangíveis ou não, e que possam ser utilizadas e potencializadas para aperfeiçoar o desempenho. O segundo item, os pontos fracos, são as características da empresa, que são também são tangíveis ou não, que precisam ser minimizadas para evitar influência negativa sobre o desempenho da organização.

Kotler (2000), afirma que “o negócio não precisa corrigir todos os seus pontos fracos, nem se vangloriar de todos os seus pontos fortes.”.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

De acordo com Cobra (1992), Planejamento Estratégico de *Marketing* é um desenvolvimento sistemático de ações programadas que visam atingir os objetivos da empresa através do processo de análise, avaliação e seleção das melhores oportunidades. Para Kotler (2000) estas ações, estão mais voltados para os clientes e concorrentes, além de serem mais elaborados e realistas que no passado.

Um aspecto importante é o planejamento de *marketing*, a qual, segundo Cobra (1992), identifica as oportunidades mais promissoras para a empresa. Mostra como introduzir com sucesso, obter e manter a organização em posições desejadas nos mercados identificados. Deve ser integrado com os outros planos da organização. O mesmo autor ainda corrobora que o planejamento deverá ser um processo contínuo, portanto, longe de ser uma atividade isolada, possibilitando a integração com todos os elementos da organização. Assim o planejamento deve ser simples, claro, prático e flexível. A figura 1 apresenta todas as especificações do plano.



Fonte: Cobra (1992).

Figura 1 – Figura do Composto de Planejamento Estratégico de Marketing

De acordo com Cobra (1992), os benefícios de um planejamento estratégico de *marketing* são:

- a) estimula a otimização dos recursos da empresa;
- b) estabelece responsabilidades e planeja tarefas;
- c) coordena e unifica esforços;
- d) facilita o controle e a avaliação de resultados e todas as atividades;
- e) cria consciência de que existem obstáculos a serem superados;

- f) identifica oportunidades de mercado, constituindo-se numa fonte de informação e num parâmetro de desempenho de *marketing*;
- g) facilita o avanço progressivo em direção às metas da empresa.

2.3.1 FORMULAÇÃO E METAS

De acordo com Kotler (2000), após a análise ambiental, pode-se realizar o desenvolvimento de metas específicas durante o planejamento. Assim, as metas descrevem um objetivo em termos de magnitude e prazo. A transformação de objetivos em metas mensuráveis corrobora e auxilia o planejamento.

Kotler (2000), afirma que “as metas indicam aquilo que uma unidade deseja alcançar; estratégia é um plano de como chegar lá.”. Este autor utiliza-se de Porter, para descrever os três tipos genéricos de estratégia:

- a) liderança total em custos;
- b) diferenciação;
- c) foco.

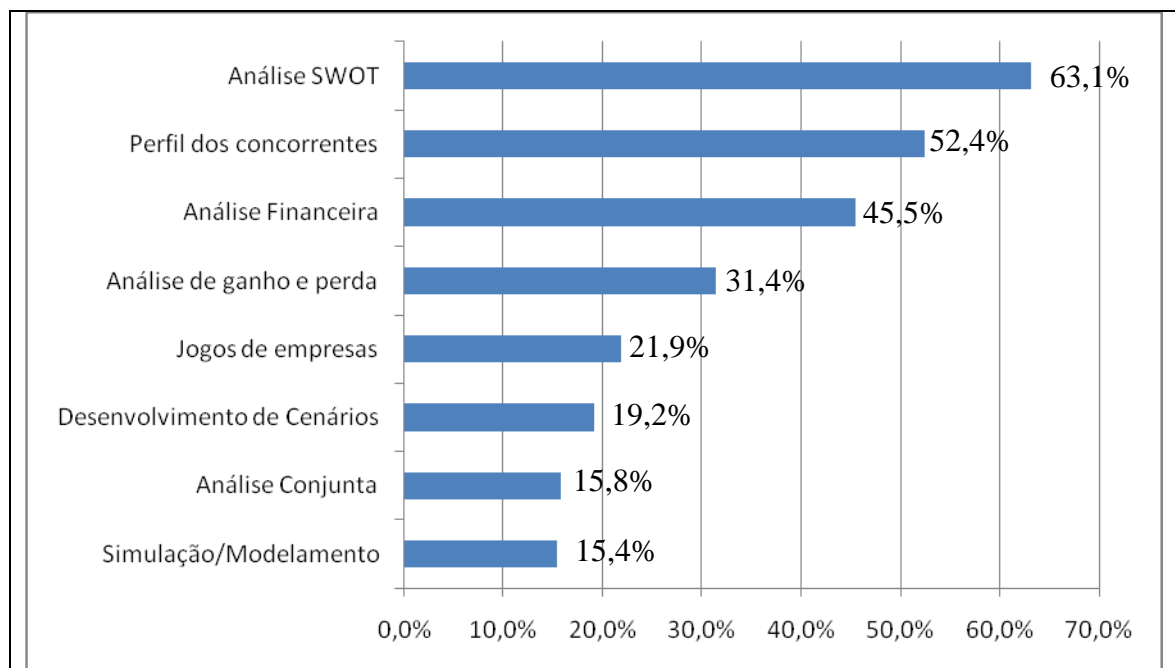
2.4 ANÁLISE SWOT

A análise ambiental tende a gerar um grande volume de dados e informações para o planejamento estratégico de *marketing*. Porém, essas informações desconexas, são de pouca valia para as organizações. Conforme Ferrell e Hartline (2005), se a análise não estruturar as informações de modo significativo, que esclareça a situação presente e futura, nem orienta ações, de nada adiantará. Os mesmos autores salientam a ausência de uma estrutura que visa o direcionamento costuma ser aplicado ao excesso de informações levantado. A chave é a falta de direcionamento.

Ferrell e Hartline (2005) afirmam que um modelo amplamente utilizado para organizar e utilizar dados e informações obtidas na análise ambiental, é denominada análise SWOT.

Conforme Kotler (2000) é avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças no contexto da organização. Assim, SWOT é a abreviação em inglês de *strengths* (Forças), *weaknesses* (Fraquezas), *opportunities* (Oportunidades) e *threats* (Ameaças) Essa análise abrange tanto o ambiente interno como o externo da empresa.

Ferrell e Hartline (2005) elaboraram uma pesquisa de satisfação de métodos de planejamento estratégico (figura 2), em que a maioria dos entrevistados considera a análise SWOT uma das ferramentas mais eficazes na análise de dados e informações.



Fonte: Ferrell e Hartline (2005).

Figura 2 – Pesquisa de satisfação de métodos de planejamento estratégico

O modelo é simples e objetivo, servindo como catalisador para o desenvolvimento do planejamento de *marketing* viável de uma organização. Quando corretamente efetuada, não só organiza dados e informações, bem como, pode ser útil para descobrir vantagens estratégicas que podem ser alavancados na estratégia de *marketing* da empresa.

2.4.1 PRINCIPAIS BENEFÍCIOS

Conforme Ferrell e Hartline (2005), os principais benefícios são:

- a) simplicidade: não requer treinamento demorado, tampouco habilidades técnicas para ser utilizada com sucesso. O analista, porém, necessita da compreensão da natureza da organização a qual atua, bem como, do setor que opera;
- b) custos menores: como não é necessário treinamento ou habilidades especiais, seu uso pode reduzir custos associados ao planejamento estratégico;
- c) flexibilidade: pode melhorar a qualidade do planejamento estratégico mesmo sem contar com amplos sistemas. No entanto, quando existem sistemas abrangentes, estes podem ser estruturados para alimentar o modelo SWOT. A presença de um Sistema de Informações Gerenciais (SIG) pode fazer com que repetidas análises SWOT sejam efetuadas com maior flexibilidade e eficiência;
- d) integração e síntese: a análise orienta ao analista a capacidade de integrar e sintetizar diversas informações, sejam elas de natureza quantitativa bem como qualitativa. Organiza informações repetidas e ajuda a transformar o excesso de informações, antes uma fraqueza, em uma das maiores forças do planejamento estratégico.
- e) colaboração: promove a colaboração e troca de informações entre gerentes de diferentes áreas.

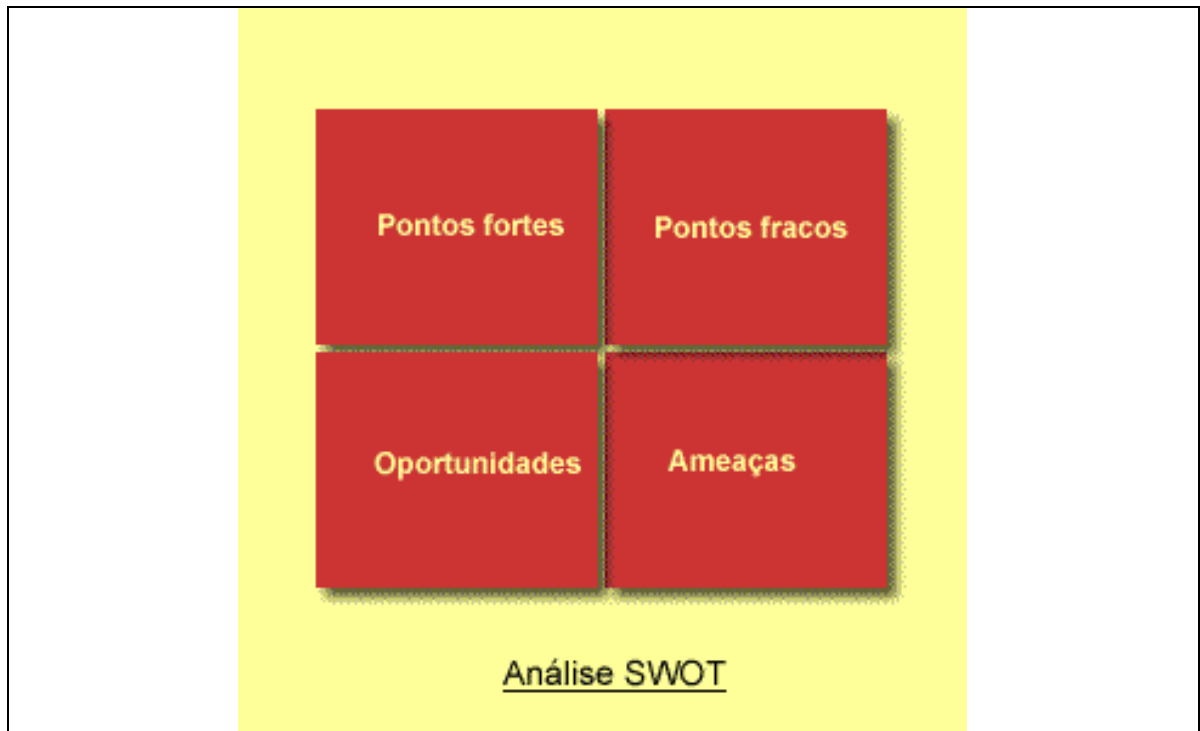
2.4.2 ELEMENTOS DA ANÁLISE SWOT

Um dos principais objetivos do modelo de análise da matriz SWOT, segundo Ferrell e Hartline (2005), é separar as questões internas das externas. Depois será determinado em seguida se as informações indicam algo que irá ajudar a organização a realizar seus objetivos ou se são indicativos de obstáculos.

Assim como a análise ambiental, são divididos em:

- a) ambiente interno: Forças e Fraquezas;
- b) ambiente externo: Oportunidades e Ameaças.

Agrupados, esses quatro elementos compõem a matriz SWOT, conforme a figura 3.



Fonte: Adaptado de Marketing Teacher (2009).

Figura 3 – Matriz SWOT

2.4.3 ANÁLISE DA MATRIZ SWOT

Após a identificação dos itens a serem introduzidos na matriz SWOT, deve-se ranqueá-los, conforme sua importância para a organização. Um dos critérios a serem examinados é Magnitude, que significa o tamanho da grandeza a qual o item possui na organização. Este critério é numerado conforme uma pontuação que varia de -3 a +3, de acordo com o quadro 1.

Elementos positivos (Forças ou oportunidades)	Elementos negativos (Fraquezas ou ameaças)
+3 (alto)	-3 (alto)
+2 (médio)	-2 (médio)
+1 (baixo)	-1 (baixo)

Quadro 1 – Especificações da Magnitude

Outro critério a ser observado é a Importância, que é a prioridade a qual o item possui na organização. A contagem difere da magnitude, pois não há contagem negativa. O critério é numerado conforme quadro 2.

Nível de importância
3 (grande importância)
2 (média importância)
1 (pouca importância)

Quadro 2 – Especificações da Importância

Para o auxílio da avaliação dos itens, foi proposto a divisão em subáreas, conforme o quadro 3.

FORÇAS	FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Consumidores	Consumidores	Momento	Momento
Competidores	Competidores	Consumidores	Consumidores
Stakeholders	Stakeholders	Forças de Mercado	Forças de Mercado
Colaboradores	Colaboradores	Competidores	Competidores

Quadro 3 – Subáreas da Análise SWOT

Após estas informações, há a necessidade de um cálculo para o ranqueamento dos itens, conforme suas prioridades. Kotler (2000) demonstrou que este cálculo é determinado pela multiplicação da magnitude pela importância, obtendo-se o resultado, os itens são classificados de forma descendente, demonstrado seu nível de importância para a organização. No Anexo A, consta o exemplo de ranqueamento de análise ambiental de uma micro e pequena empresa na área de confecções.

Conforme Maróstica (2008), as intersecções da matriz SWOT denotam em que fase está o negócio, ampliando a possibilidade de visualização da etapa em que a organização está inserida, fornecendo subsídios para o planejamento estratégico de marketing. São quatro fases:

- a) negócio ideal: altas oportunidades e baixas ameaças;
- b) negócio especulativo: altas oportunidades e ameaças;
- c) negócio maduro: baixas oportunidades e ameaças;

d) negócio arriscado: baixas oportunidades e altas ameaças.

Assim, o impacto do cenário nas ações estratégicas, com uma análise de predominância seria conforme a figura 4.

	FORÇAS	FRAQUEZAS
AMEAÇAS	SOBREVIVÊNCIA	MANUTENÇÃO
OPORTUNIDADES	CRESCIMENTO	DESENVOLVIMENTO

Fonte: Adaptado de Maróstica (2008).

Figura 4 – Impacto dos cenários nas ações estratégicas

2.5 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO VALE DO ITAJAÍ-SC

Conforme Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2007), utilizando-se a Lei Geral para Micros e Pequenas Empresas (MPEs), promulgada em 2006, são micro empresas, aquelas que não possuam faturamento anual acima de R\$ 240.000,00, já as pequenas, são aquelas cujo faturamento se situa entre R\$ 240.000,01 e R\$ 2,4 milhões. Quanto ao número de colaboradores, a lei limita em nove funcionários para o setor de comércio ou serviços, já para o setor industrial ou de construção, em até dezenove. No caso das pequenas, varia de dez a quarenta e nove funcionários para o setor de comércio ou serviços e vinte a noventa e nove para o setor industrial ou de construção.

No Brasil, segundo Portal Economia e Finanças (2007), as MPEs respondem por 98% das empresas brasileiras, empregando 60% da população economicamente ativa do país. Porém, respondem por apenas 20% do Produto Interno Bruto. Já em Santa Catarina, conforme dados do Federação das Micro e Pequenas Indústrias de Santa Catarina (2009), as MPEs representam 98% das empresas constituídas, com mais de 300 mil empresas, empregando 54% da mão de obra.

No Vale do Itajaí, conforme relatório do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Santa Catarina (2010), a região possuía 99,1% das empresas classificadas como micro ou pequena, respondendo por 54% da mão de obra ativa. O setor que mais respondeu pelos empregos foi o setor Terciário de Comércio e Serviços.

Conforme Azambuja, Dalfovo, Dias e Rodrigues (2001), as MPEs do Vale do Itajaí possuem baixa competitividade, sem posicionamento estratégico viável, não fazendo uso adequado dos Sistemas de Informação, seja por falta de visão de retorno do investimento ou inabilidade gerencial na utilização de tecnologias em favor da formulação de estratégias da organização. Os mesmos autores afirmam que são quatro itens necessários para a melhor utilização da tecnologia:

- 1) capacidade de processamento de informações do ambiente externo;
- 2) monitoramento do ambiente externo;
- 3) habilidade de coleta das informações do segmento de mercado;
- 4) ações humanas na absorção do conhecimento com intuito de agregar ao produto ou serviço.

2.6 TRABALHOS CORRELATOS

Tristão (2005) propõe a fundamentação teórica e prática de uma metodologia de planos e projetos estratégicos voltados para empresas de pequeno porte no estado de Santa Catarina. O TCC deste autor delineou, com a fundamentação prática, o perfil das micro e pequenas empresas do estado.

Já Azambuja, Dalfovo, Dias e Rodrigues (2001), em seu artigo, apresenta um estudo que denota a falta de planejamento estratégico de micro e pequenas empresas da região, acarretando uma baixa competitividade e sem posicionamento estratégico. Os autores elaboram uma série de propostas que objetiva alterar este cenário, com uma formulação de estratégias a qual os Sistemas de Informação sejam o grande auxiliador das tomadas de decisão dessas empresas.

Um software foi consultado para o desenvolvimento do sistema proposto. O SWOT Expert é uma ferramenta comercial, que fornece subsídios para os usuários, na forma de textos explicativos e perguntas para a obtenção da matriz SWOT no auxílio ao planejamento estratégico da organização. No site é possível baixar a ferramenta, que possui limitação de uso

de 30 dias, para possíveis testes e compreensão do que vem a ser Análise SWOT e qual seu emprego no planejamento estratégico. Conforme Kinetic Windsom (2010), o SWOT Expert foi desenvolvido conjuntamente pela Strategy Planning Institute e pela Kinetic Windsom. O Strategy Planning Institute é um organização sem fins financeiros, sediada em Harvard Business School. Esta instituição visa pesquisar e comparar informações estratégicas de mercado, competidores, qualidade, estrutura, ambiente e performance financeira de uma determinada organização e seus concorrentes. A Kinetic Windsom é uma empresa de desenvolvimento de sistemas que foca na área de planejamento estratégico das organizações. As figuras 5 e 6 apresentam as telas de inserção de itens e de Análise SWOT, respectivamente.



Figura 5 – Tela de inserções de itens do SWOT Expert

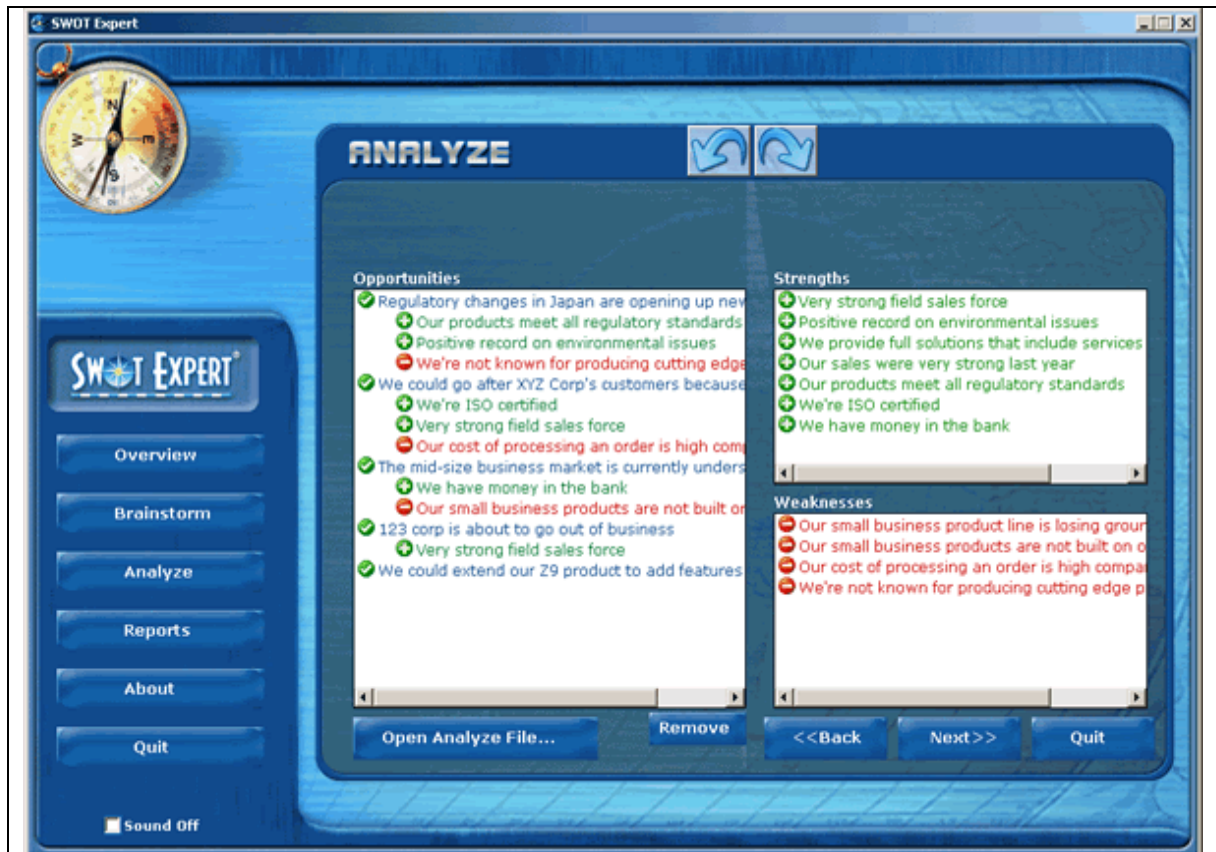


Figura 6 – Tela de Análises do SWOT Expert

3 DESENVOLVIMENTO DA FERRAMENTA

Este capítulo abrange todas as etapas do ciclo de desenvolvimento da ferramenta. Nesta primeira seção é apresentada a descrição da ferramenta. Na segunda seção é descrito os requisitos funcionais e não-funcionais que a ferramenta sustentará. A terceira seção conterá a especificação da ferramenta bem como os principais diagramas de caso de uso desenvolvidos na metodologia da *Unified Modeling Language* (UML). A quarta e última seção descreve-se todo os processos de implementação, contendo técnicas e linguagens utilizadas, bem como a operacionalidade da ferramenta.

3.1 DESCRIÇÃO DA FERRAMENTA

Esta ferramenta possibilitará aos gerentes ou responsáveis pelo marketing de pequenas e médias empresas do Vale do Itajaí-SC, maximizar seus resultados, apoiando nas diretrizes do planejamento estratégico de marketing, utilizando-se a técnica Análise SWOT.

Será permitido a cada organização, o cadastro de um usuário, a qual, munido de seu nome de usuário e senha, acessará a ferramenta. Após a entrada na parte restrita, seguindo a orientação da técnica, a ferramenta dividirá os itens a serem pesquisados em quatro áreas distintas: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Para todas essas áreas, será permitido ao usuário manter itens que julgue necessária relevância para a organização. Para cada item, deve-se quantificar a magnitude e a importância da informação, além de uma breve descrição, que auxiliará na quantificação e na visão do usuário sobre o item perante a empresa. Para cada item, será possível realizar uma avaliação mais específica dos subitens, promovendo uma maior granularidade e compreensão da amplitude que a informação serve a organização, possibilitando ao usuário, cadastrar o título e a porcentagem da magnitude e da importância. Ao final da avaliação, será realizada graficamente a Análise SWOT, além do ranqueamento das informações, a análise de cada item, a análise de cenário da empresa, além de um “termômetro” que demonstrará graficamente a posição da organização e a possibilidade de uma análise comparativa, com gráficos, dos concorrentes.

A Análise SWOT representará graficamente o posicionamento dos itens, conforme avaliação efetuada pelo usuário. Na subseção 2.4.2, que contém a figura 3, apresenta

basicamente a técnica a ser utilizada neste caso.

O ranqueamento consiste em posicionar em ordem decrescente, os itens mais importantes da avaliação. Para as forças, os itens em posição superior, a avaliação deverá ser de manutenção deste patamar, conforme o resultado diminui, os itens que estão ao final, deverão receber atenção para uma melhoria da qualidade. Para as oportunidades, os itens no topo deverão receber destaque, pois acarretarão em possíveis dividendos. Já nas fraquezas, os itens ao topo, deverão receber maior atenção para uma melhora na qualidade. Por fim, nas ameaças, os itens na parte superior são os mais críticos e que melhor necessitam de atenção e cuidado.

A análise de itens propõe de modo instrutivo, a manutenção ou melhora de qualidade ou importância da informação item por item. A ferramenta fornecerá descrições de como essa melhora de avaliação poderá se realizar, bem como fornecer subsídios para um possível aproveitamento no planejamento estratégico de marketing.

A análise de cenários possibilita ao usuário a visualização do nível em que a organização está posicionada, que poderão ser: sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento. Bem como, uma análise do tipo do negócio, que são: negócio ideal, negócio especulativo, negócio maduro ou negócio arriscado. Para os dois níveis, é fornecida uma descrição que auxiliará na compreensão do posicionamento, conforme a subseção 2.4.3.

O termômetro apresentará graficamente a avaliação da “temperatura” da empresa, onde que, será efetuada pela junção de dois das quatro áreas (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) definidas pela matriz SWOT, conforme a análise de cenários. O termômetro elevará seu índice caso a intersecção de uma das áreas internas (forças ou fraquezas) com uma das áreas externas (oportunidades ou ameaças) esteja em maior evidência, conforme a subseção 2.4.3, que contém a figura 4.

A análise comparativa entre empresas possibilitará ao usuário a comparação dos itens já julgados na organização, com os da concorrência. Inicialmente, será necessário um cadastro de empresas, para depois ser efetuada a avaliação. Haverá a necessidade uma nova quantificação de magnitude e importância para cada concorrente, para ao final da avaliação, gerar um gráfico comparando o grau de importância de cada item entre as organizações, fornecendo subsídios para uma avaliação do posicionamento da concorrência.

A figura 7 apresenta o fluxo geral da ferramenta, onde demonstra todas as atividades possíveis na ferramenta.

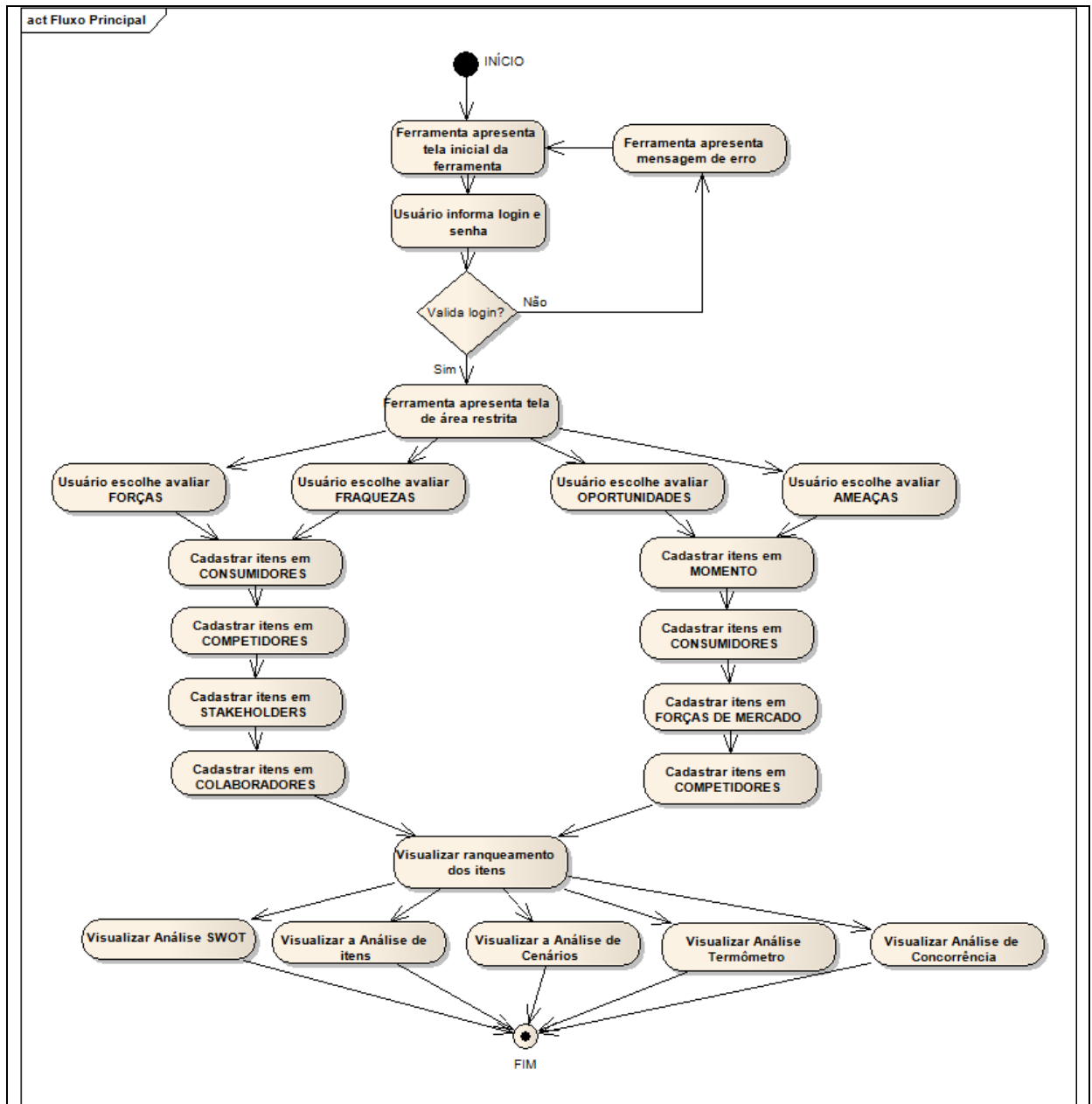


Figura 7 – Fluxo geral da ferramenta

A figura 8 apresenta o diagrama de atividades do fluxo principal da ferramenta, o cadastro de itens das quatro áreas da Análise SWOT.

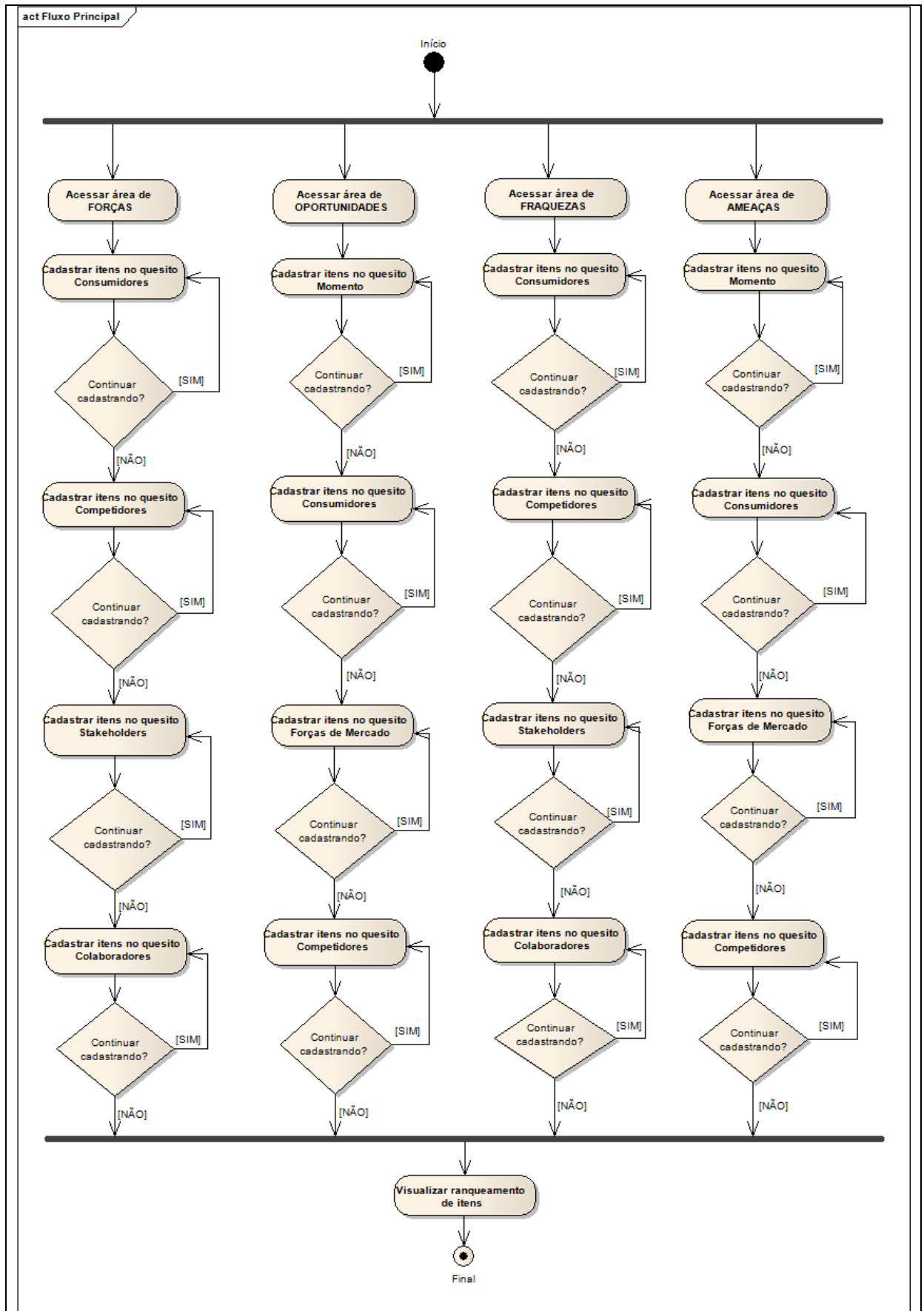


Figura 8 – Diagrama de atividades do Fluxo Principal de cadastros

3.2 REQUISITOS DO SISTEMA

Conforme a descrição realizada na subseção 3.1, definiram-se então os requisitos funcionais e não-funcionais para a ferramenta. O quadro 4 apresenta os requisitos funcionais da ferramenta, bem como a rastreabilidade com o caso de uso associados.

Requisitos Funcionais	Caso de Uso
RF01: A ferramenta deverá permitir ao usuário manter área de forças.	UC01.01
RF02: A ferramenta deverá permitir ao usuário manter área de fraquezas.	UC01.03
RF03: A ferramenta deverá permitir ao usuário manter área de oportunidades.	UC01.02
RF04: A ferramenta deverá permitir ao usuário manter área de ameaças.	UC01.04
RF05: A ferramenta deverá permitir ao usuário manter subitens em cada uma das áreas	UC01.06
RF06: A ferramenta deverá efetuar o cálculo para o ranqueamento dos itens avaliados em cada uma das áreas.	UC01.05
RF07: A ferramenta deverá permitir ao usuário visualizar o ranqueamento de itens.	UC02.01
RF08: A ferramenta deverá permitir ao usuário visualizar a análise SWOT dos itens.	UC02.02
RF09: A ferramenta deverá permitir ao usuário visualizar a análise de itens.	UC02.03
RF10: A ferramenta deverá permitir ao usuário visualizar a análise de cenários.	UC02.04
RF11: A ferramenta deverá permitir ao usuário manter área de concorrentes.	UC01.07
RF12: A ferramenta deverá permitir ao usuário visualizar gráfico comparativo de itens dos concorrentes.	UC02.05

Quadro 4 – Requisitos Funcionais

O quadro 5 apresenta os requisitos não-funcionais da ferramenta.

Requisitos Não Funcionais
RNF01: Somente um usuário terá acesso a ferramenta em área restrita, a qual o mesmo

será previamente cadastrado.
RNF02: A ferramenta será desenvolvida em ambiente PHP versão 5.
RNF03: O sistema deverá utilizar banco de dados MySQL.
RNF04: A ferramenta deve ser acessível via browser IE versão 7 ou superior, Google Chrome versão 7 ou Mozilla Firefox 3.6.
RNF05: A ferramenta deverá conter visualização de tela 1024x768.

Quadro 5 – Requisitos não-funcionais

3.3 ESPECIFICAÇÃO

Esta seção descreve os diagramas e modelos desenvolvidos para a ferramenta. O software *Enterprise Architect* (EA) foi utilizado na geração dos diagramas e na especificação da ferramenta foi gerada através da linguagem de modelagem UML.

3.3.1 Diagramas de Caso de Uso

A seguir são apresentados os diagramas de caso de uso da ferramenta. A figura 9 apresenta o caso de uso do fluxo principal. O caso de uso das visualizações é apresentado na figura 10. No apêndice A, encontram-se descritos o detalhamento dos principais casos de uso da ferramenta.

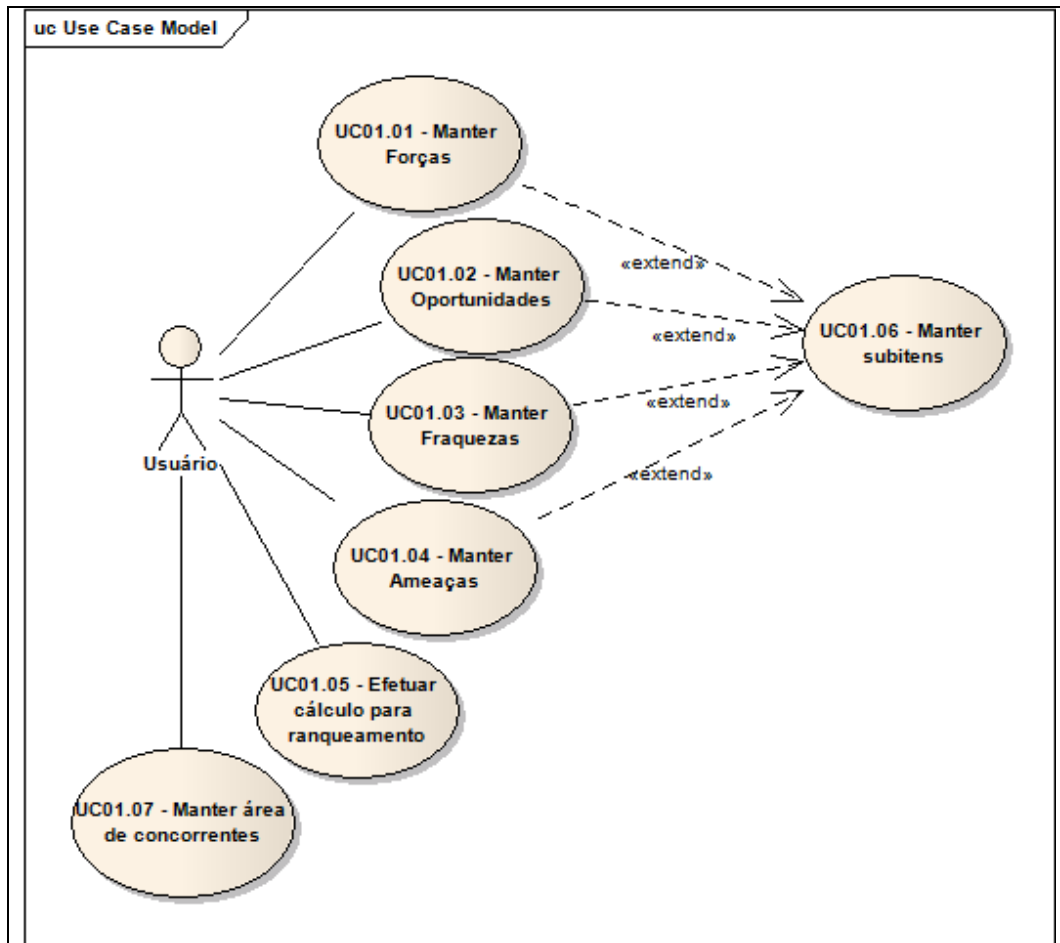


Figura 9 – Diagrama de caso de uso do fluxo principal

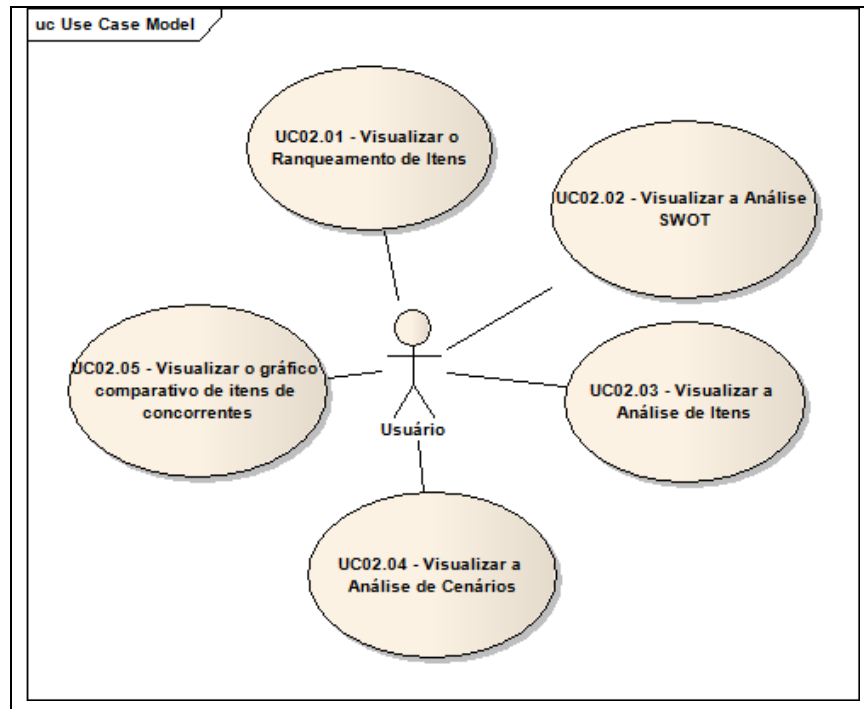


Figura 10 – Diagrama de caso de uso das visualizações

3.3.2 Modelo entidade-relacionamento

O Modelo Entidade Relacionamento (MER) ou ainda diagrama Entidade Relacionamento é um modelo em forma de diagramas que descreve o modelo de dados da ferramenta com alto nível de abstração. Sua maior aplicação é visualizar o relacionamento entre tabelas de um banco de dados, na qual as relações são construídas através da associação de um ou mais atributos destas tabelas. Pode-se observar o MER da ferramenta através da figura 11.

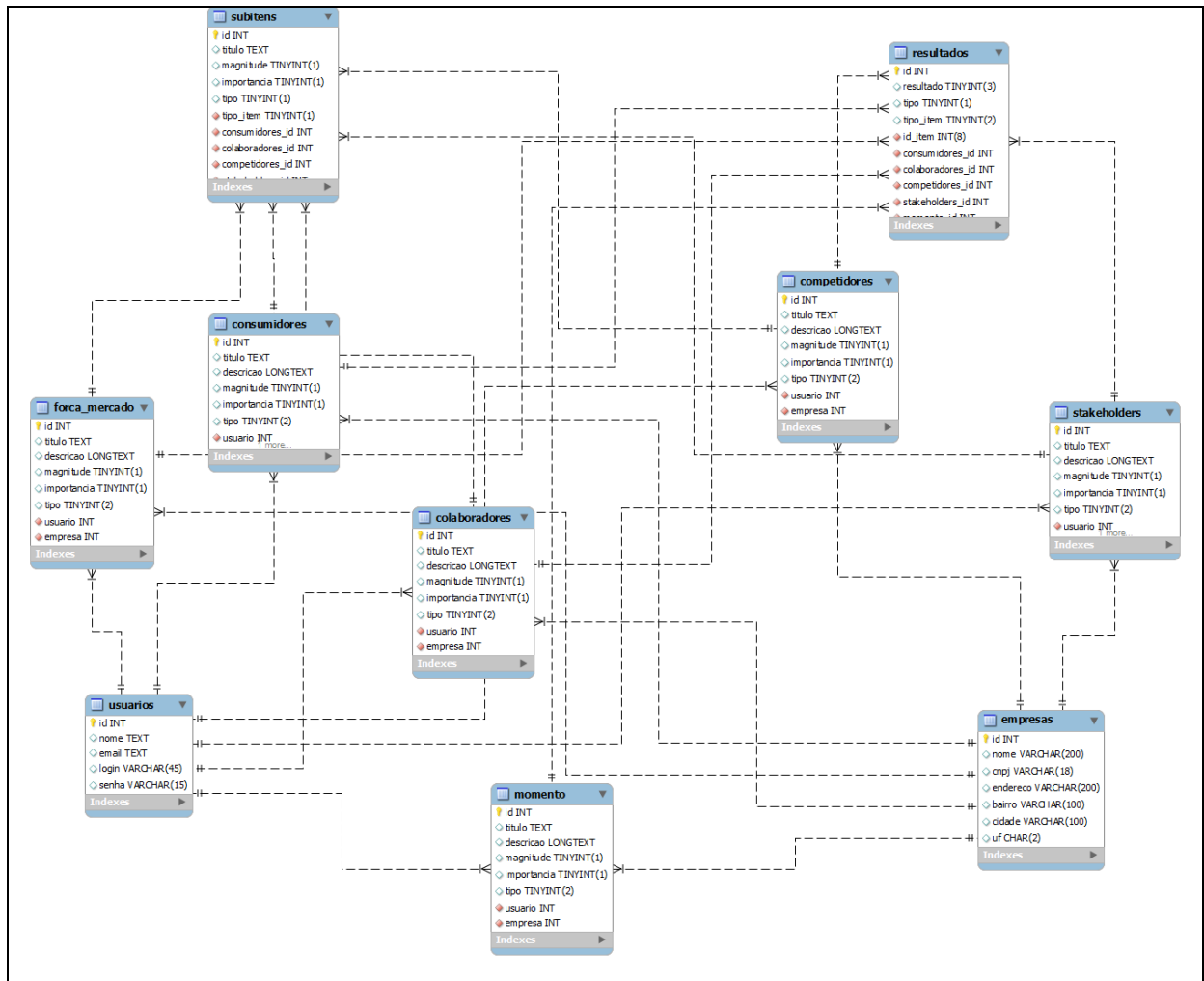


Figura 11 – Modelo entidade-relacionamento (MER)

3.3.3 Dicionário de Dados

Nesta subseção é apresentado o dicionário de dados das tabelas da ferramenta, que explicam de forma textual sobre os campos contidos nas tabelas. Os seguintes tipos de campos foram implementados na ferramenta:

- varchar*: campo de *string* variável entre 0 a 255 bytes;
- char*: campo de string fixo onde o tamanho é definido no momento da criação da tabela;
- int*: campo de número inteiro que fornece 4 bytes de armazenamento;
- tinyint*: campo de número inteiro que fornece 1 byte de armazenamento;
- text*: campo de string que fornece 2 bytes de armazenamento, com até 65.535

caracteres;

- f) *longtext*: campo de string que fornece 4 bytes de armazenamento, com até 4 *gigabytes* de caracteres.

O quadro 6 contém o dicionário de dados da tabela “consumidores”:

Tabela: Consumidores				
Responsável pelo armazenamento de dados de itens pertinentes a Consumidores nas áreas de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.				
Campos:				
Nome	Tipo	Tamanho	Descrição	Obrigatório
Id	Int	8	Chave primária da tabela que identifica os itens.	Sim
Titulo	Text		Armazena o título do item.	Sim
Descricao	Longtext		Armazena a descrição do item.	Não
Magnitude	Tinyint	1	Armazena o valor da magnitude.	Sim
Importancia	Tinyint	1	Armazena o valor da importância.	Sim
Tipo	Tinyint	2	Armazena o valor correspondente a que área pertence o item.	Sim
Usuario	Int	8	Armazena o valor do identificador do usuário conforme tabela “usuarios”.	Sim
Empresa	Int	8	Armazena o valor do identificador da empresa conforme tabela “empresas”.	Sim

Quadro 6 – Dicionário de dados da tabela “consumidores”

O quadro 7 contém o dicionário de dados da tabela “competidores”:

Tabela: Competidores				
Responsável pelo armazenamento de dados de itens pertinentes a Competidores nas áreas de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.				
Campos:				
Nome	Tipo	Tamanho	Descrição	Obrigatório
Id	Int	8	Chave primária da tabela que identifica os	Sim

			itens.	
Titulo	Text		Armazena o título do item.	Sim
Descricao	Longtext		Armazena a descrição do item.	Não
Magnitude	Tinyint	1	Armazena o valor da magnitude.	Sim
Importancia	Tinyint	1	Armazena o valor da importância.	Sim
Tipo	Tinyint	2	Armazena o valor correspondente a que área pertence o item.	Sim
Usuario	Int	8	Armazena o valor do identificador do usuário conforme tabela “usuarios”.	Sim
Empresa	Int	8	Armazena o valor do identificador da empresa conforme tabela “empresas”.	Sim

Quadro 7 – Dicionário de dados da tabela “competidores”

O quadro 8 contém o dicionário de dados da tabela “colaboradores”:

Tabela: Colaboradores				
Responsável pelo armazenamento de dados de itens pertinentes a Colaboradores nas áreas de Forças e Fraquezas.				
Campos:				
Nome	Tipo	Tamanho	Descrição	Obrigatório
Id	Int	8	Chave primária da tabela que identifica os itens.	Sim
Titulo	Text		Armazena o título do item.	Sim
Descricao	Longtext		Armazena a descrição do item.	Não
Magnitude	Tinyint	1	Armazena o valor da magnitude.	Sim
Importancia	Tinyint	1	Armazena o valor da importância.	Sim
Tipo	Tinyint	2	Armazena o valor correspondente a que área pertence o item.	Sim
Usuario	Int	8	Armazena o valor do identificador do usuário conforme tabela “usuarios”.	Sim

Empresa	Int	8	Armazena o valor do identificador da empresa conforme tabela “empresas”.	Sim
---------	-----	---	--	-----

Quadro 8 – Dicionário de dados da tabela “colaboradores”

O quadro 9 contém o dicionário de dados da tabela “stakeholders”:

Tabela: Stakeholders				
Responsável pelo armazenamento de dados de itens pertinentes a Stakeholders nas áreas de Forças e Fraquezas.				
Campos:				
Nome	Tipo	Tamanho	Descrição	Obrigatório
Id	Int	8	Chave primária da tabela que identifica os itens.	Sim
Titulo	Text		Armazena o título do item.	Sim
Descricao	Longtext		Armazena a descrição do item.	Não
Magnitude	Tinyint	1	Armazena o valor da magnitude.	Sim
Importancia	Tinyint	1	Armazena o valor da importância.	Sim
Tipo	Tinyint	2	Armazena o valor correspondente a que área pertence o item.	Sim
Usuario	Int	8	Armazena o valor do identificador do usuário conforme tabela “usuarios”.	Sim
Empresa	Int	8	Armazena o valor do identificador da empresa conforme tabela “empresas”.	Sim

Quadro 9 – Dicionário de dados da tabela “stakeholders”

O quadro 10 contém o dicionário de dados da tabela “momento”:

Tabela: Momento				
Responsável pelo armazenamento de dados de itens pertinentes a Momento nas áreas de Oportunidades e Ameaças.				
Campos:				

Nome	Tipo	Tamanho	Descrição	Obrigatório
Id	Int	8	Chave primária da tabela que identifica os itens.	Sim
Titulo	Text		Armazena o título do item.	Sim
Descricao	Longtext		Armazena a descrição do item.	Não
Magnitude	Tinyint	1	Armazena o valor da magnitude.	Sim
Importancia	Tinyint	1	Armazena o valor da importância.	Sim
Tipo	Tinyint	2	Armazena o valor correspondente a que área pertence o item.	Sim
Usuario	Int	8	Armazena o valor do identificador do usuário conforme tabela “usuarios”.	Sim
Empresa	Int	8	Armazena o valor do identificador da empresa conforme tabela “empresas”.	Sim

Quadro 10 – Dicionário de dados da tabela “momento”

O quadro 11 contém o dicionário de dados da tabela “forcas_mercado”:

Tabela: Forcas_Mercado				
Responsável pelo armazenamento de dados de itens pertinentes a Forças de Mercado nas áreas de Oportunidades e Ameaças.				
Campos:				
Nome	Tipo	Tamanho	Descrição	Obrigatório
Id	Int	8	Chave primária da tabela que identifica os itens.	Sim
Titulo	Text		Armazena o título do item.	Sim
Descricao	Longtext		Armazena a descrição do item.	Não
Magnitude	Tinyint	1	Armazena o valor da magnitude.	Sim
Importancia	Tinyint	1	Armazena o valor da importância.	Sim
Tipo	Tinyint	2	Armazena o valor correspondente a que área pertence o item.	Sim

Usuario	Int	8	Armazena o valor do identificador do usuário conforme tabela “usuarios”.	Sim
Empresa	Int	8	Armazena o valor do identificador da empresa conforme tabela “empresas”.	Sim

Quadro 11 – Dicionário de dados da tabela “forcas_mercado”

O quadro 12 contém o dicionário de dados da tabela “empresas”:

Tabela: Empresas				
Responsável pelo armazenamento de dados de itens pertinentes a Empresas, que é, além da própria que está sendo avaliada, os concorrentes.				
Campos:				
Nome	Tipo	Tamanho	Descrição	Obrigatório
Id	Int	8	Chave primária da tabela que identifica as empresas.	Sim
Nome	Varchar	200	Armazena o nome da empresa.	Sim
CNPJ	Varchar	18	Armazena o CNPJ da empresa.	Não
Endereço	Varchar	200	Armazena o endereço da empresa.	Não
Bairro	Varchar	100	Armazena o bairro da empresa.	Não
Cidade	Varchar	100	Armazena a cidade da empresa.	Não
Uf	Char	2	Armazena o estado que se localiza a empresa.	Não

Quadro 12 – Dicionário de dados da tabela “empresas”

O quadro 13 contém o dicionário de dados da tabela “resultados”:

Tabela: Resultados				
Responsável pelo armazenamento de dados de itens pertinentes aos resultados da avaliação.				
Campos:				
Nome	Tipo	Tamanho	Descrição	Obrigatório
Id	Int	8	Chave primária da tabela que identifica as resultados.	Sim

Resultado	Tinyint	3	Armazena o resultado da avaliação.	Sim
Tipo	Tinyint	1	Armazena a área a qual o item pertence.	Sim
Tipo_item	Tinyint	2	Armazena a subárea a qual o item pertence.	Sim
Id_item	Int	8	Armazena o identificador do item.	Sim
Usuario	Int	8	Armazena o identificador do usuário.	Sim
Empresa	Int	8	Armazena o identificador da empresa.	Sim

Quadro 13 – Dicionário de dados da tabela “resultados”

O quadro 14 contém o dicionário de dados da tabela “subitens”:

Tabela: Subitens				
Responsável pelo armazenamento de dados de itens pertinentes aos Subitens que compõe os itens das áreas avaliadas.				
Campos:				
Nome	Tipo	Tamanho	Descrição	Obrigatório
Id	Int	8	Chave primária da tabela que identifica os itens.	Sim
Titulo	Text		Armazena o título do item.	Sim
Magnitude	Tinyint	1	Armazena o valor da magnitude.	Sim
Importancia	Tinyint	1	Armazena o valor da importância.	Sim
Tipo	Tinyint	2	Armazena o valor correspondente a que área pertence o item.	Sim
Tipo_item	Tinyint	1	Armazena a subárea a qual o item pertence.	Sim
Id_item	Int	8	Armazena o identificador do item.	Sim
Usuario	Int	8	Armazena o valor do identificador do usuário conforme tabela “usuarios”.	Sim

Quadro 14 – Dicionário de dados da tabela “subitens”

O quadro 15 contém o dicionário de dados da tabela “usuarios”:

Tabela: Usuarios				
Responsável pelo armazenamento de dados de itens pertinentes aos Usuários que poderão acessar a ferramenta.				
Campos:				
Nome	Tipo	Tamanho	Descrição	Obrigatório
Id	Int	8	Chave primária da tabela que identifica os itens.	Sim
Nome	Text		Armazena o nome do usuário.	Sim
Email	Text		Armazena o email do usuário.	Sim
Login	Varchar	45	Armazena o nome de usuário.	Sim
Senha	Varchar	15	Armazena a senha do usuário	Sim

Quadro 15 – Dicionário de dados da tabela “usuarios”

3.4 IMPLEMENTAÇÃO

Nesta seção serão apresentadas informações sobre a implementação da ferramenta expondo as técnicas e ferramentas utilizadas e a operacionalidade do mesmo.

3.4.1 Técnicas e ferramentas utilizadas

Para a implementação, foi utilizada a ferramenta Adobe Dreamweaver, que permite a criação de códigos nas mais diversas linguagens de programação. Além disso, para condensar banco de dados e linguagem de programação num só pacote, foi utilizado o WAMP5, que integra o servidor APACHE 2.2.6, o banco de dados MySQL 5.0.45, o Sistema Gerenciador de Banco de Dados PhpMyAdmin 2.10.1 além da linguagem PHP 5.2.5, já para a criação dos gráficos, na Análise de Concorrentes, foi utilizado a biblioteca PHPLot.

A estruturação da página foi realizada com a linguagem de marcação *Hyper Text*

Markup Language (HTML), a estilização e formatação da página em *Cascading Style Sheet* (CSS) e controles de formulários e mecanismos de abertura de páginas em Javascript. A utilização do HTML na página deu-se na estruturação em tabelas, para a formação da página, além disso, imagens e o formulário foram desenvolvidos com as opções que a linguagem fornece. Quanto à estilização, o controle do tamanho, cor e formato das fontes, além de efeitos e disposição dos objetos, foi utilizado a linguagem CSS. Para o controle do preenchimento dos formulários, avisos em janelas e a abertura das páginas internas, implementado em linguagem Javascript, em especial no último item, a utilização do framework *Mootools*.

A utilização de *Hypertext Processor* (PHP) foi massivamente utilizado na integração com banco de dados, seja na consulta aos itens cadastrados, na inserção ou atualização dos mesmos. Além disso, o controle de acesso, a autenticação é realizada com o auxílio da linguagem. Conjuntamente com a linguagem, foi utilizada a biblioteca *PHPLot*, na geração de gráficos para a Análise de Concorrência, esta biblioteca é gratuita. No quadro 16, pode-se observar um exemplo de código PHP implementado, no caso, a autenticação do sistema.

```

<?php
require "inc/rotinas.php";
$login = $_POST['login'];
$senha = $_POST['senha'];

//VERIFICAÇÃO DE LOGIN

$login = $_POST['login'];
$senha = $_POST['senha'];
$sql = "select * from usuarios where usuario_login='$login' and usuario_senha='$senha'";
$res = mysql_query($sql);
$cont = mysql_num_rows($res);
if($cont ==0){
    echo "<script>alert('Dados incorretos.');

```

Quadro 16 – Exemplo de código fonte

O MySQL é um SGDB largamente utilizado em pequenas e médias aplicações, por ser gratuito, atinge uma grande atratividade, além disso, possui uma série de vantagens listadas

abaixo:

- a) número ilimitado de utilização de usuários simultâneos;
- b) capacidade de manipulação de mais de cinquenta mil registros;
- c) alta velocidade na execução dos comandos;
- d) fácil e eficiente controle de privilégios de usuários.

Segundo Santos (2007), em nada deve aos SGBD's mais reconhecidos do mercado, através da sua gratuidade e comprometimentos com a segurança. A opção por este banco de dados, e compatível com a escolha da linguagem de programação, por ser gratuito, fornece facilidades aos usuários, pelo baixo custo de instalação e manutenção.

3.4.2 Operacionalidade do Sistema

A seguir são apresentadas as telas da ferramenta com uma breve descrição das suas funcionalidades, através de um estudo de caso com dados fictícios.

A tela inicial é uma página *web* que apresenta dois campos para a autenticação de usuário e senha, a qual o usuário responsável terá disponível, conforme figura 12.

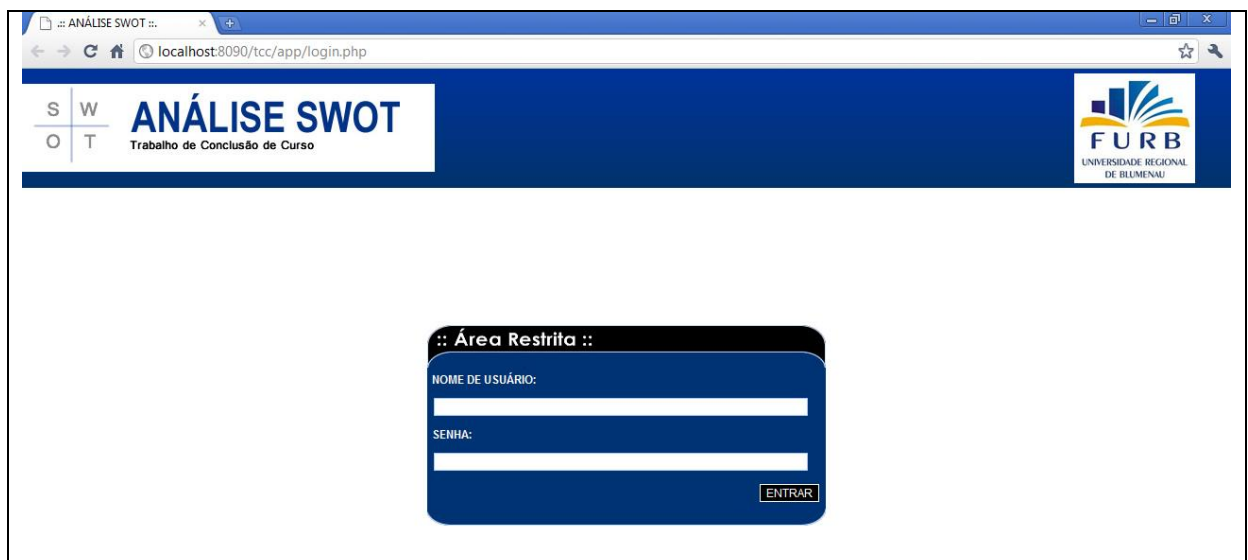


Figura 12 – Tela inicial da ferramenta

Informando o nome de usuário e senha, a ferramenta fará a autenticação do usuário, caso esteja incorreta, informará a mensagem “Dados Inválidos”, conforme figura 13, caso esteja correto, aparecerá a tela principal, figura 14.

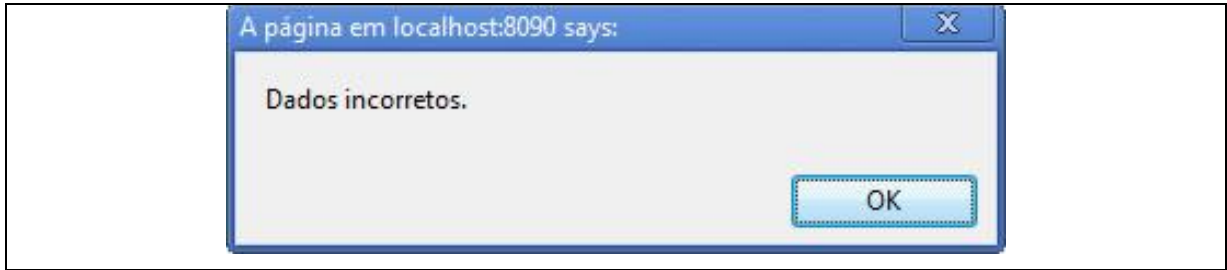


Figura 13 – Mensagem de erro na autenticação



Figura 14 – Tela principal da ferramenta

Conforme a figura 14, o usuário escolherá uma das quatro áreas da Análise SWOT para avaliação, no estudo de caso, a área inicial são as Forças, clicando-se sobre o botão referente, encontraremos a primeira subárea, que é “Consumidores”. Nesta tela, é possível visualizar uma descrição sobre o que se refere esta subárea, sendo possível ao usuário visualizar como deve proceder esta avaliação, logo abaixo, deve-se informar um título para um item, a quantificação da Magnitude, que é o tamanho da grandeza do item na organização, a quantificação de Importância, que é a prioridade do item, além de uma descrição opcional do item, e, para efetuar o cadastro, deve-se clicar em “Adicionar mais um item”, que está ao lado do título, conforme figura 15.

Figura 15 – Tela da área de Forças na subárea “Consumidores”

Com base na figura anterior, caso o usuário deseje adicionar mais itens, basta inserir o título, a magnitude, a importância e a descrição e clicar no botão “Adicionar mais um item”, quantas vezes for necessário. Após a inserção, apresentará a mensagem “Esta informação foi cadastrada com sucesso”, conforme figura 16.

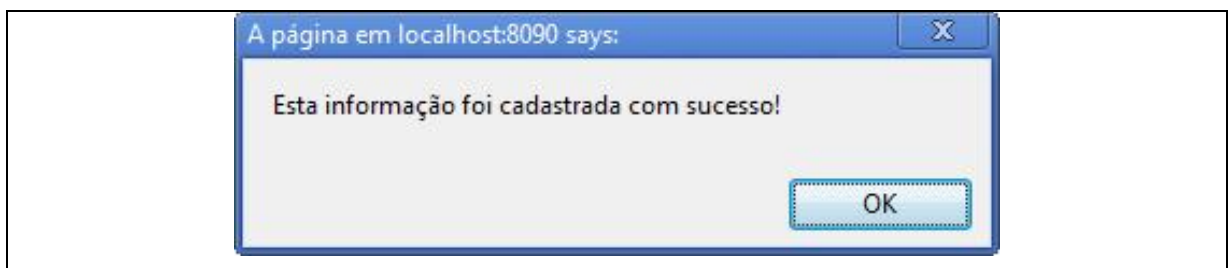


Figura 16 – Mensagem de confirmação de inserção de item

Após a mensagem de confirmação, a tela apresentará o item cadastrado com o valor numérico referente a magnitude e a importância, bem como o resultado, fruto da multiplicação dos valores da magnitude e da importância, conforme figura 17.

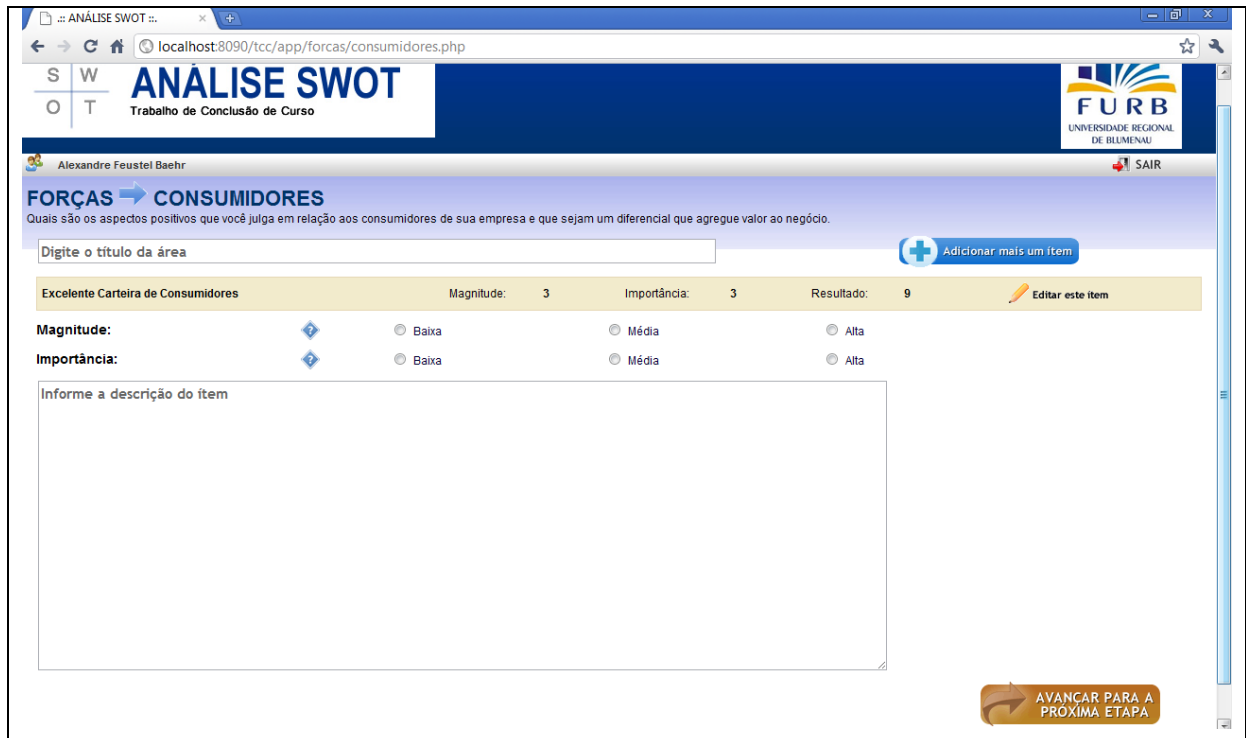


Figura 17 – Tela com o item cadastrado

Observa-se ainda a opção “Editar este item”, ao lado da informação cadastrada, caso o usuário deseja alterar alguma informação cadastrada, ao clicar sobre este botão, a tela ao fundo escurece, apresentando uma “mini-janela” com os dados a serem alterados, segundo a figura 18.

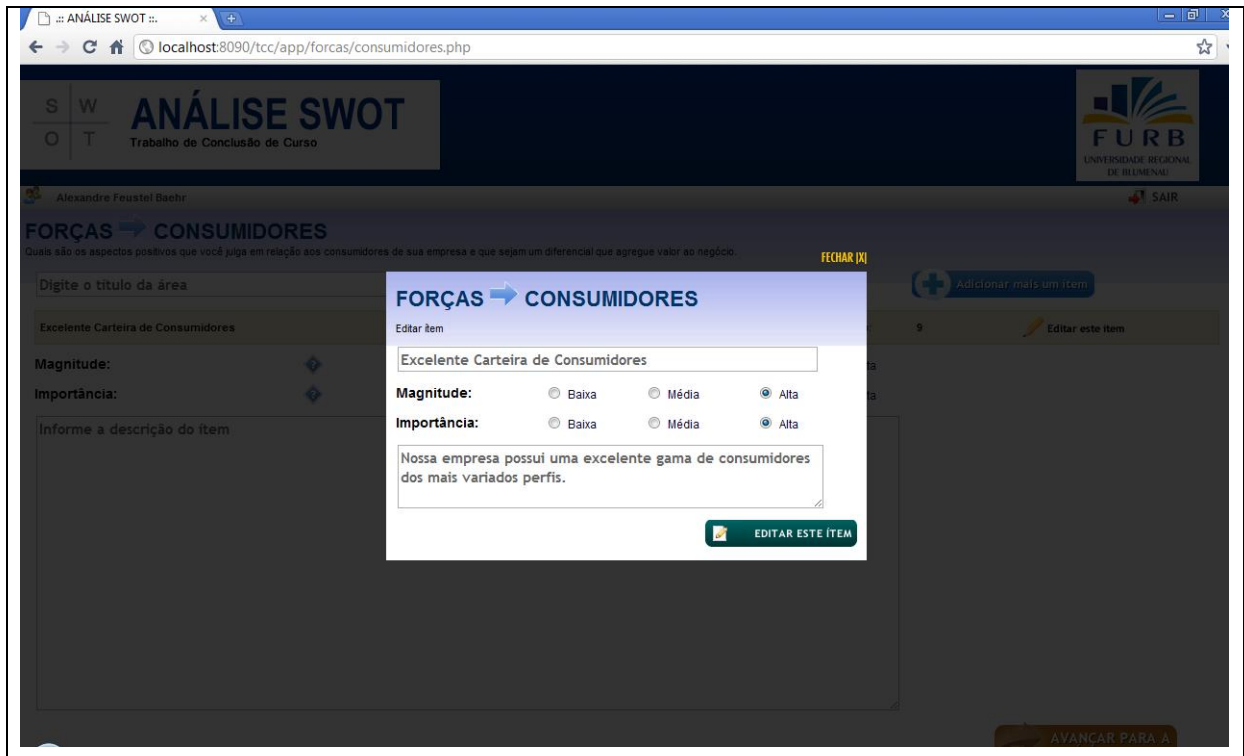


Figura 18 – Alterar item

Ao concluir a alteração o usuário poderá clicar sobre o botão “Editar este item”, a qual apresentará a mensagem “Este item foi alterado com sucesso”, conforme figura 19.

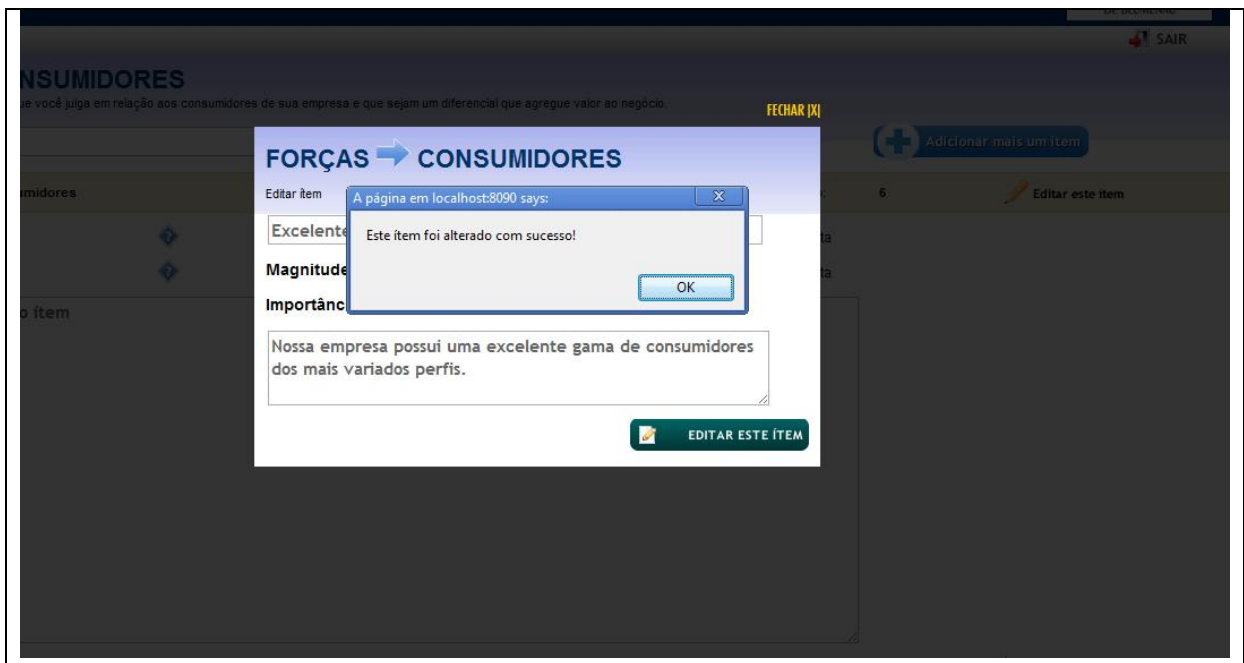


Figura 19 – Mensagem de alteração de item

Após a alteração do item, outro fator que poderá ser notado é a possibilidade de inserção de subitens, clicando sobre o título cadastrado, a qual, aparecerá a possibilidade de

informar um título e o percentual de magnitude e importância para o subitem, como apresenta a figura 20.

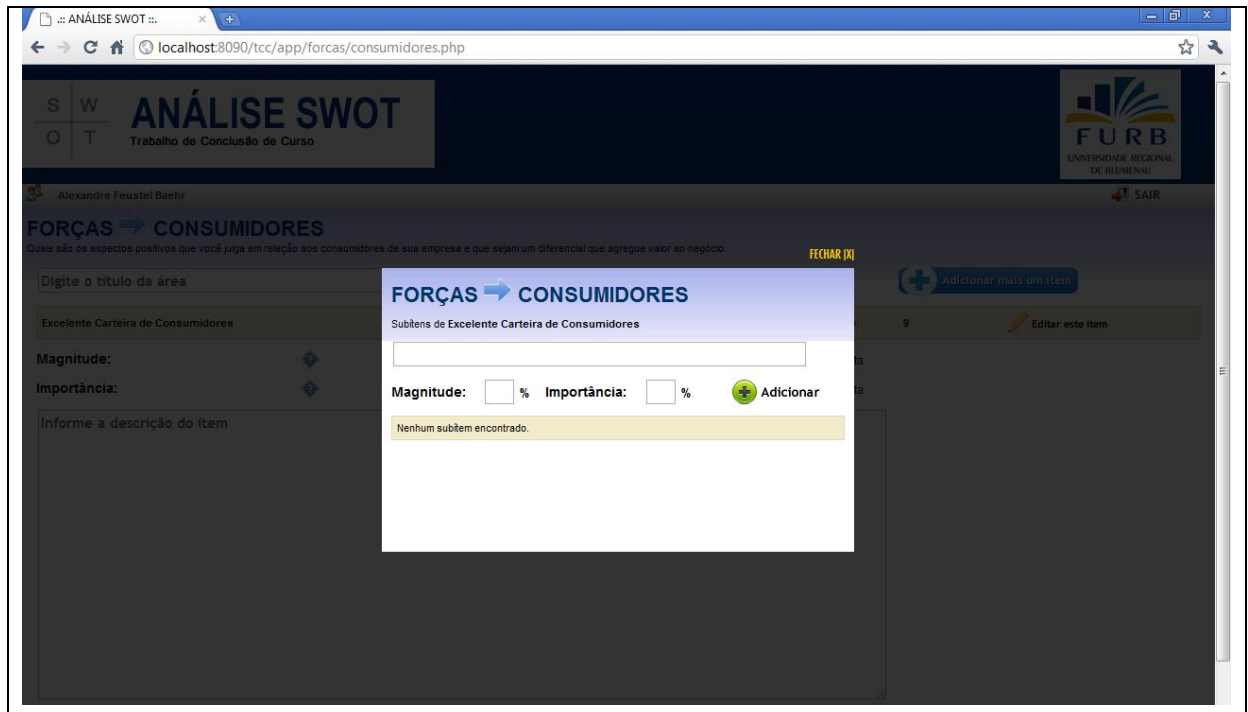


Figura 20 – Tela de cadastro de subitens

Após informar estes dados, basta o usuário clicar sobre o botão “Adicionar” a qual apresentará a mensagem “Este subitem foi inserido com sucesso”, segundo a figura 21.

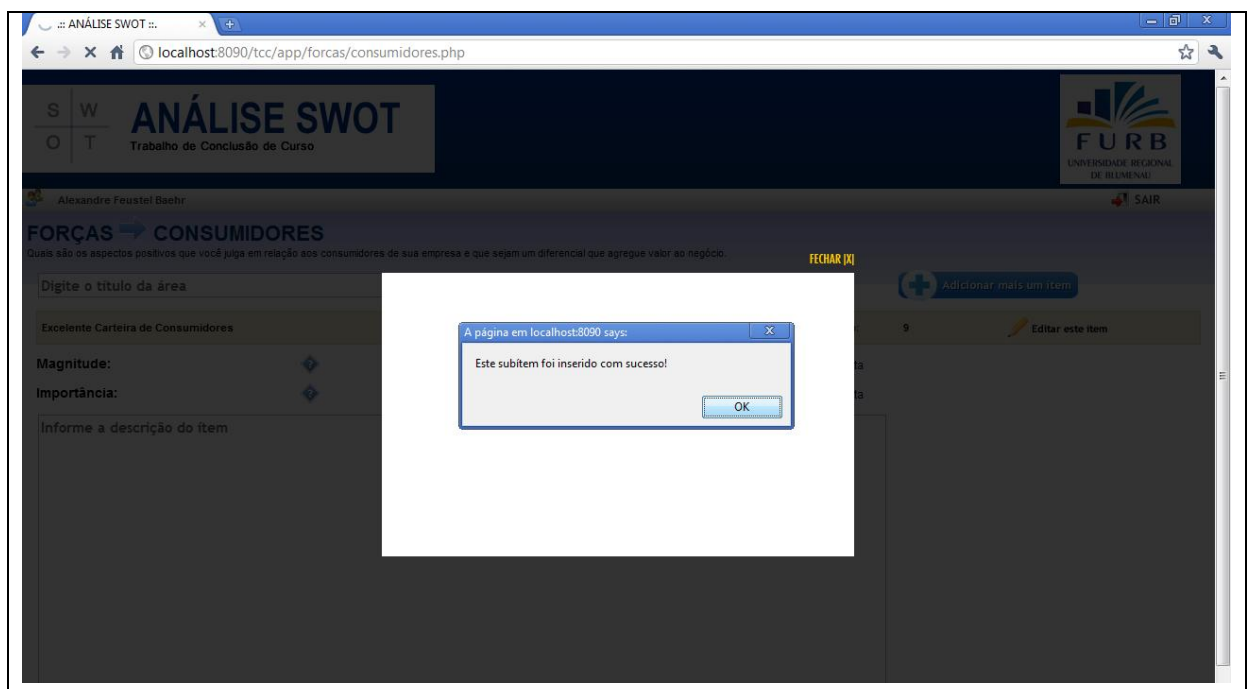


Figura 21 – Mensagem de confirmação de subitem

Com os dados já inseridos, a tela apresentará os dados já cadastrados e a possibilidade de edição do subitem, conforme figura 22.

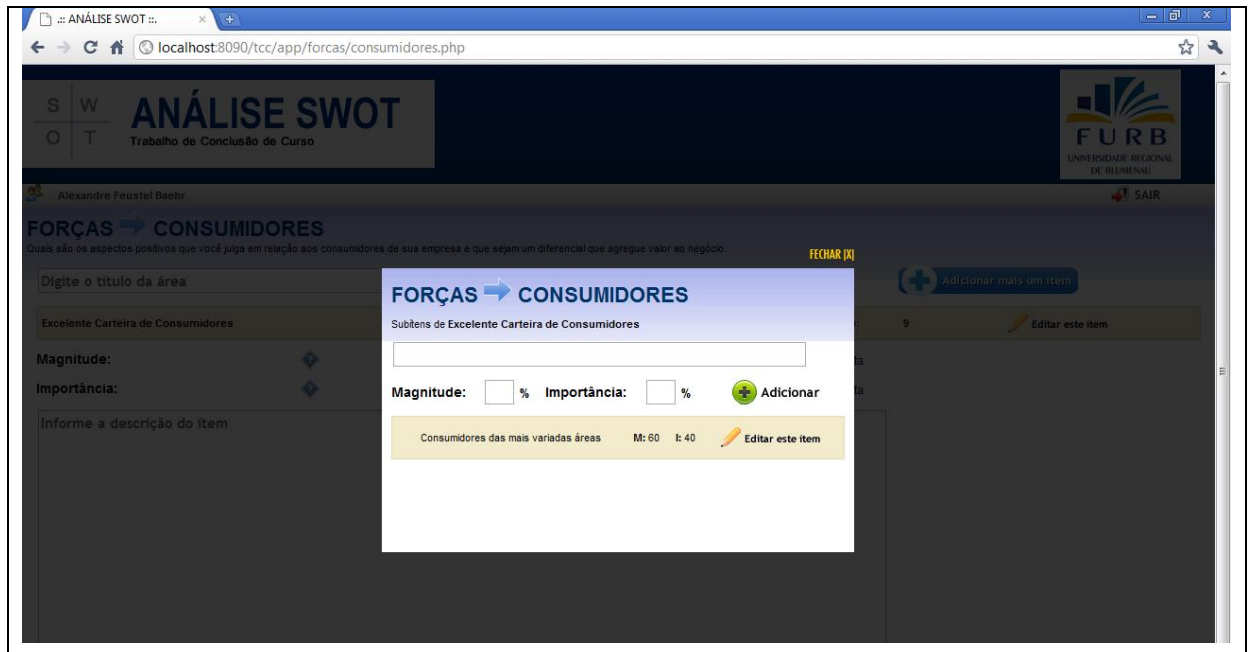


Figura 22 – Tela com o subitem já cadastrado

Clicando sobre o botão “Editar este item”, é possível editar o subitem informando novos valores, conforme figura 23.

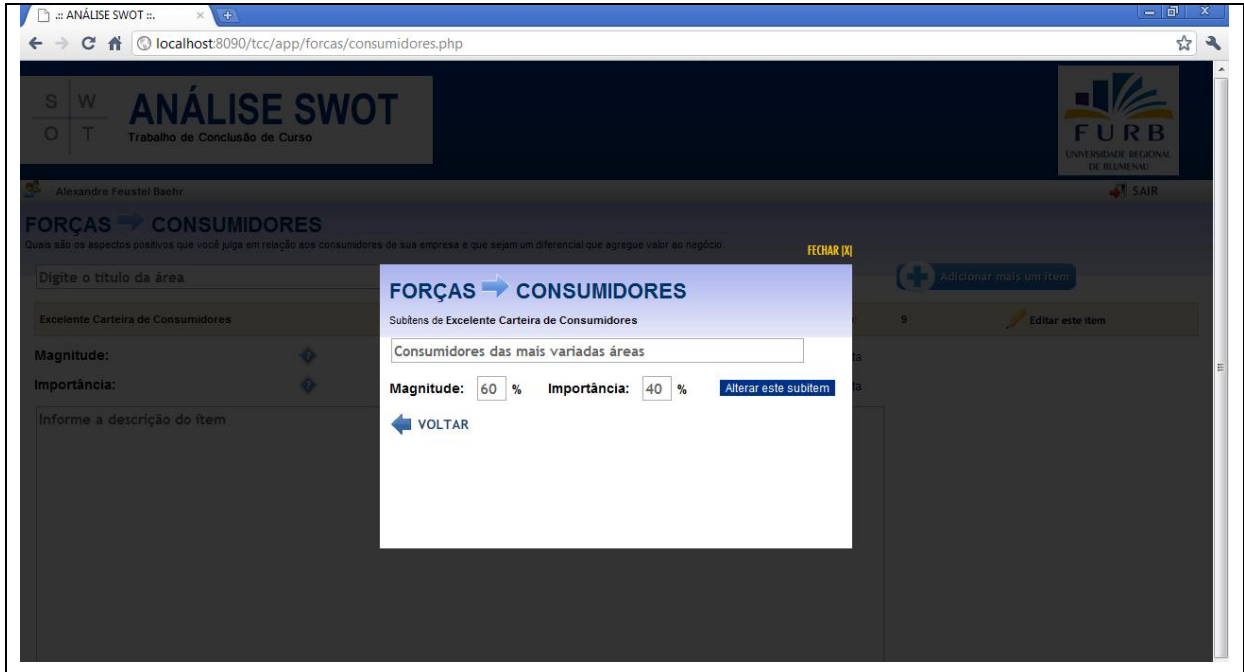


Figura 23 – Tela com a edição do subitem

Após clicar sobre o botão “Alterar este subitem”, a tela apresentará a seguinte mensagem “Este subitem foi alterado com sucesso”, segundo a figura 24.

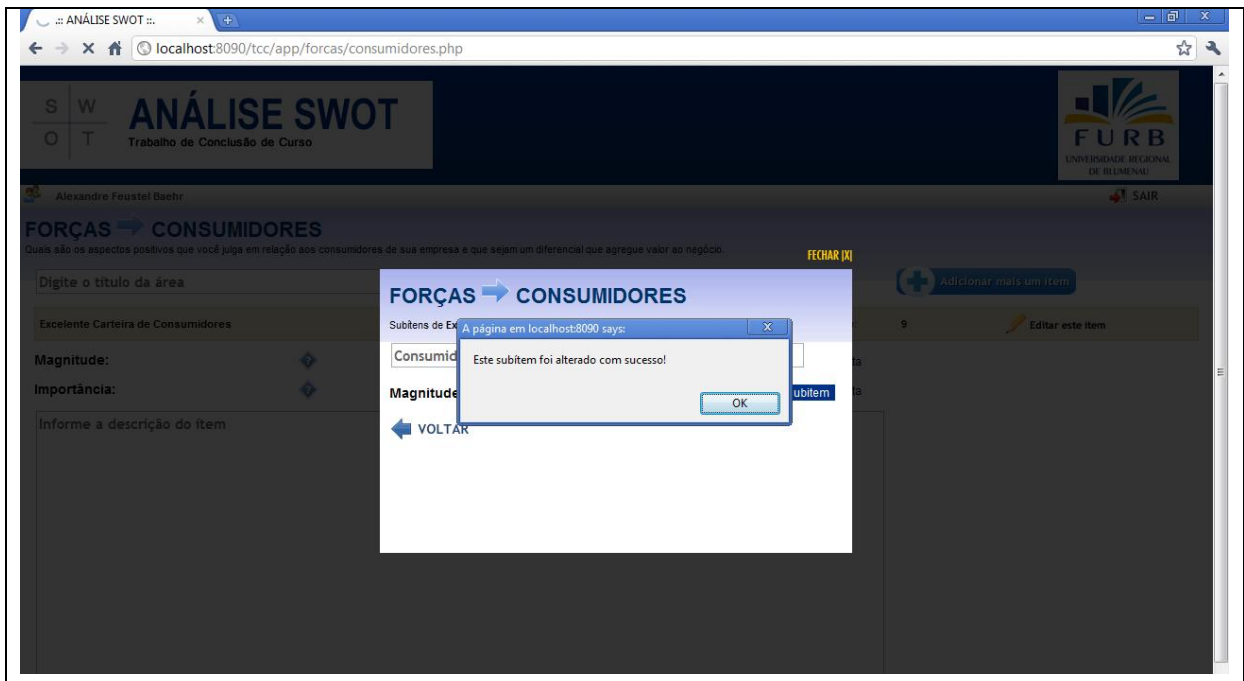


Figura 24 – Tela com a mensagem de alteração de subitem

Na inserção de itens, é possível adicionar quantos subitens forem necessários, após este procedimento, basta clicar no botão “Fechar”, destacado em amarelo. Há que se ressaltar

que na área de itens, caso haja dúvidas para o significado de Magnitude e Importância, apresenta uma rápida explicação, bastando passar o mouse sobre os botões com uma interrogação, que constam ao lado das duas informações, conforme figura 25.



Figura 25 – Explicação de magnitude ao passar o mouse sobre o botão de interrogação

Após o cadastro em “Consumidores”, o usuário poderá clicar no botão “Avançar para a próxima etapa”, em coloração alaranjada. Após clicar neste botão, a próxima etapa é avaliar os Competidores, as opções de cadastro, edição e subitens são semelhantes a “Consumidores”, conforme figura 26.

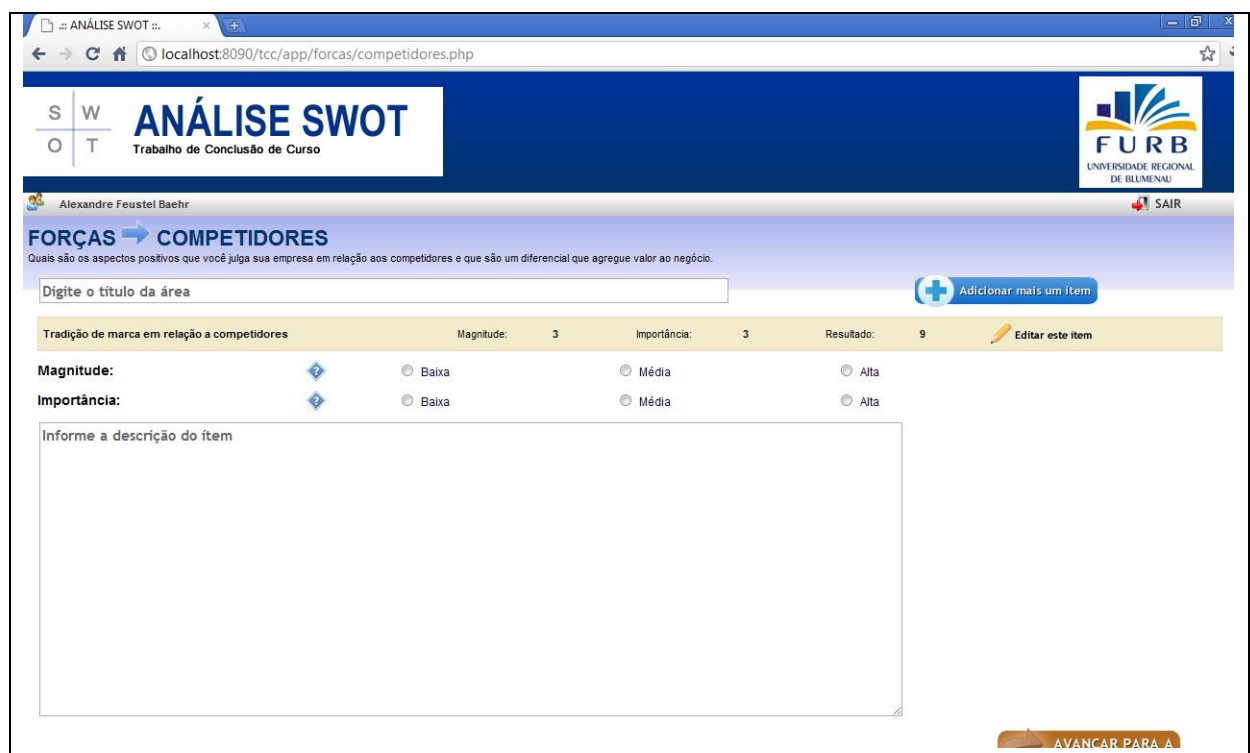


Figura 26 – Tela de competidores

A próxima etapa é o cadastramento dos *Stakeholders*, ou os envolvidos, mais comumente os fornecedores. O usuário deverá informar os aspectos positivos dos fornecedores, que agreguem valor a organização. A figura 27 apresenta a tela com a mesma disposição das avaliações anteriores.

ANÁLISE SWOT
Trabalho de Conclusão de Curso

FURB
UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU

Alexandre Feustel Baehr SAIR

FORÇAS → STAKEHOLDERS (ENVOLVIDOS)
Quais são os aspectos positivos que você julga sua empresa em relação aos envolvidos no processo, onde, geralmente são os **fornecedores**, e que são um diferencial que agregue valor ao negócio.

Digite o título da área [Adicionar mais um item](#)

Os fornecedores são pró-ativos nos processos da organização	Magnitude: 3	Importância: 2	Resultado: 6	Editar este item
---	--------------	----------------	--------------	----------------------------------

Magnitude: Baixa Média Alta

Importância: Baixa Média Alta

Informe a descrição do item

[AVANÇAR PARA A](#)

Figura 27 – Tela de *Stakeholders*

Na última etapa de avaliação de Forças, constam os “Colaboradores”, de acordo com a figura 28. Nota-se a alteração do botão no final da página para “Finalizar Avaliação” em coloração esverdeada.

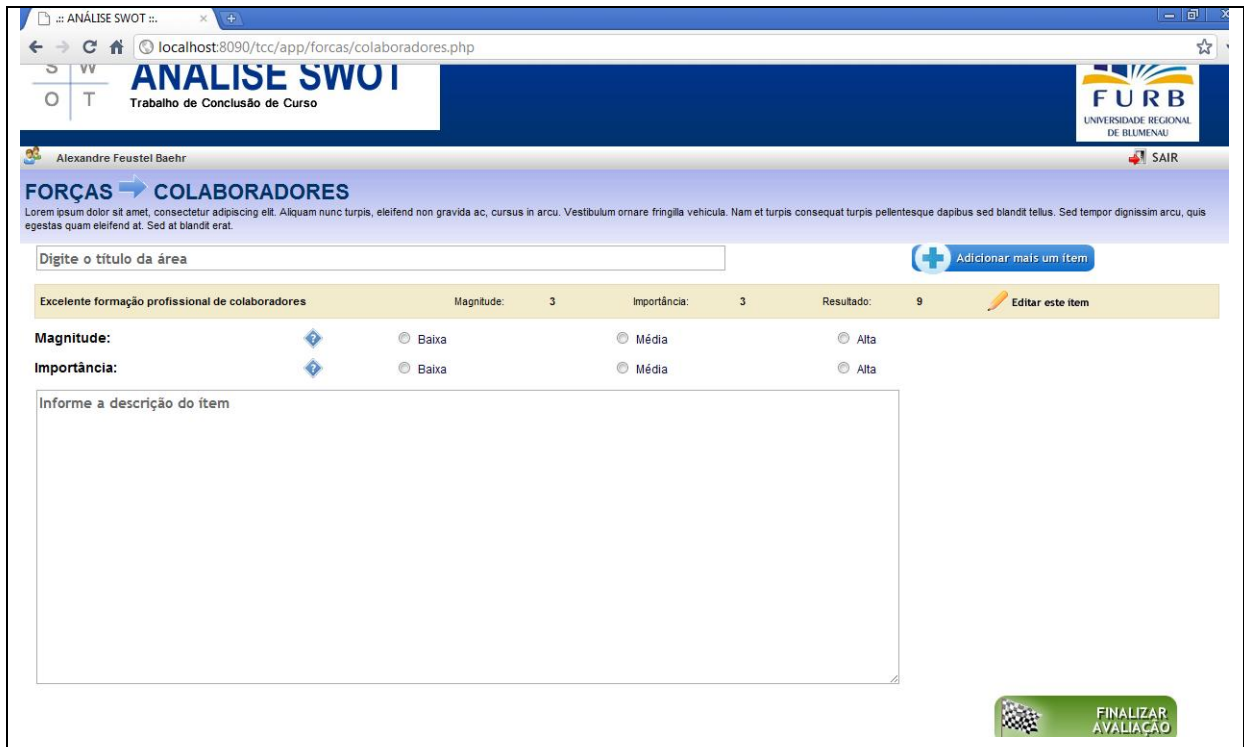


Figura 28 – Tela de colaboradores

Por ser a última avaliação da área, ao clicar em “Finalizar Avaliação”, apresentará a mensagem “Finalizada com Sucesso”, de acordo com a figura 29.

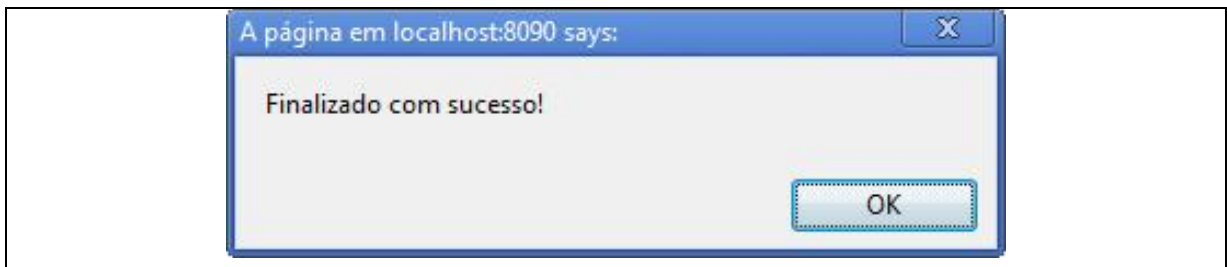


Figura 29 – Mensagem de finalização de avaliação da área

Após a avaliação, o sistema apresenta uma tela com o ranqueamento dos itens avaliados em Forças. O ranqueamento consiste em ordenar de modo decrescente o resultado da multiplicação entre a magnitude e a importância para visualizar dos itens mais importantes da organização bem como os que exigem maior atenção, segundo a figura 30.

ANÁLISE SWOT
Trabalho de Conclusão de Curso

Alexandre Feustel Baehr

Ranqueamento dos itens

FORÇAS			
Título	Magnitude	Importância	Resultado
Excelente Carteira de Consumidores	3	3	9
Tradição de marca em relação a competidores	3	3	9
Excelente formação profissional de colaboradores	3	3	9
Os fornecedores são pró-ativos nos processos da organização	3	2	6

FRAQUEZAS

OPORTUNIDADES

AMEAÇAS

Análise de itens Análise SWOT Análise de Cenários

Figura 30 – Tela de ranqueamento após avaliação de Forças

O usuário poderá retornar à página inicial da ferramenta, clicando sobre a logo da ferramenta, que contém o termo Análise SWOT, volta à tela descrita na figura 12. Conforme a seqüência do estudo de caso, deve-se escolher a área Fraquezas, ao clicar sobre o botão, será remitido para a primeira subárea da avaliação “Consumidores”. Esta tela contém as mesmas instruções das subáreas de Forças, segundo a figura 31.

ANÁLISE SWOT...
localhost:8090/tcc/app/fraquezas/consumidores.php

Trabalho de Conclusão de Curso

Alexandre Feustel Baehr

FURB
UNIVERSIDADE REGIONAL
DE BLUMENAU

SAIR

FRAQUEZAS → CONSUMIDORES

Quais são os aspectos negativos ao que diz respeito do relacionamento da sua empresa com os consumidores.

Digite o título da área

Adicionar mais um item

Baixa fidelidade à marca	Magnitude: -3	Importância: 3	Resultado: -9	Editar este item
--------------------------	---------------	----------------	---------------	------------------

Magnitude: Baixa Média Alta

Importância: Baixa Média Alta

Informe a descrição do item

AVANÇAR PARA A PRÓXIMA ETAPA

Figura 31 – Tela de “Consumidores” na área de Fraquezas

Após a inserção dos itens, poderá ser clicado o botão “Avançar para a próxima etapa”, ao que o usuário será enviado para a subárea de “Competidores”, como demonstra a figura 32.

ANÁLISE SWOT...
localhost:8090/tcc/app/fraquezas/competidores.php

Trabalho de Conclusão de Curso

Alexandre Feustel Baehr

FURB
UNIVERSIDADE REGIONAL
DE BLUMENAU

SAIR

FRAQUEZAS → COMPETIDORES

Quais os aspectos negativos ao que diz respeito a uma desvantagem que sua empresa tenha frente aos competidores.

Digite o título da área

Adicionar mais um item

Defasagem no departamento de marketing	Magnitude: -3	Importância: 3	Resultado: -9	Editar este item
--	---------------	----------------	---------------	------------------

Magnitude: Baixa Média Alta

Importância: Baixa Média Alta

Informe a descrição do item

AVANÇAR PARA A PRÓXIMA ETAPA

Figura 32 – Tela de “Competidores” na área de Fraquezas

As próximas subáreas a serem avaliadas são a de “Stakeholders”, e “Colaboradores”, segundo as figura 33 e 34, respectivamente.

The screenshot shows a web browser window with the URL `localhost:8090/tcc/app/fraquezas/stakeholders.php`. The page header includes the user name 'Alexandre Feustel Baehr' and the FURB logo. The main heading is 'FRAQUEZAS → STAKEHOLDERS (ENVOLVIDOS)' with a sub-heading 'Quais os aspectos negativos ao que diz respeito no relacionamento da sua empresa com os fornecedores.' Below this is a search input field 'Digite o título da área' and a button 'Adicionar mais um item'. A table displays one item: 'Baixa Integração com o marketing dos fornecedores' with 'Magnitude: -2', 'Importância: 2', and 'Resultado: -4'. Below the table are radio buttons for 'Magnitude' and 'Importância' (Baixa, Média, Alta) and a large text area 'Informe a descrição do item'. A button 'AVANÇAR PARA A PRÓXIMA ETAPA' is at the bottom right.

Figura 33 – Tela de “Stakeholders” na área de Fraquezas

The screenshot shows a web browser window with the URL `localhost:8090/tcc/app/fraquezas/colaboradores.php`. The page header includes the user name 'Alexandre Feustel Baehr' and the FURB logo. The main heading is 'FRAQUEZAS → COLABORADORES' with a sub-heading 'Quais os aspectos negativos ao que diz respeito aos seus colaboradores e, que, possam prejudicar a empresa.' Below this is a search input field 'Digite o título da área' and a button 'Adicionar mais um item'. A table displays one item: 'Baixo relacionamento interpessoal entre colaboradores' with 'Magnitude: -3', 'Importância: 3', and 'Resultado: -9'. Below the table are radio buttons for 'Magnitude' and 'Importância' (Baixa, Média, Alta) and a large text area 'Informe a descrição do item'. A button 'FINALIZAR AVALIAÇÃO' is at the bottom right.

Figura 34 – Tela de “Colaboradores” na área de Fraquezas

Ao clicar em “Finalizar Avaliação”, o sistema apresentara a tela de ranqueamento como ocorreu ao final da avaliação de Forças, agora, com os itens de Fraquezas já inseridos e calculados, conforme figura 35.

The screenshot shows a web browser window with the URL `localhost:8090/tcc/app/ranqueamento/listagem.php`. The page title is "ANÁLISE SWOT Trabalho de Conclusão de Curso". The interface includes a header with the FURB logo and a user profile for Alexandre Feustel Baehr. The main content area is titled "Ranqueamento dos itens" and is divided into four quadrants: FORÇAS (Strengths), FRAQUEZAS (Weaknesses), OPORTUNIDADES (Opportunities), and AMEAÇAS (Threats). The FORÇAS and FRAQUEZAS quadrants contain tables with columns for Title, Magnitude, Importance, and Result. The OPORTUNIDADES and AMEAÇAS quadrants are currently empty.

FORÇAS				FRAQUEZAS			
Título	Magnitude	Importância	Resultado	Título	Magnitude	Importância	Resultado
Excelente Carteira de Consumidores	3	3	9	Baixa fidelidade à marca	-3	3	-9
Tradição de marca em relação a competidores	3	3	9	Defasagem no departamento de marketing	-3	3	-9
Excelente formação profissional de colaboradores	3	3	9	Baixo relacionamento interpessoal entre colaboradores	-3	3	-9
Os fornecedores são pró-ativos nos processos da organização	3	2	6	Baixa integração com o marketing dos fornecedores	-2	2	-4

At the bottom of the interface, there are three navigation buttons: "Análise de itens", "Análise SWOT", and "Análise de Cenários".

Figura 35 – Tela de ranqueamento com os itens de Forças e Fraquezas

Ao retornar à tela inicial da ferramenta, o usuário poderá escolher a área de Oportunidades, que apresentam diferenças entre as duas áreas anteriores, por fazerem parte de uma análise do ambiente externo da organização. Assim, a primeira subárea a ser avaliada seria “Momento”, segundo a figura 36.

Trabalho de Conclusão de Curso

Alexandre Feustel Baehr

OPORTUNIDADES → MOMENTO

Quais os aspectos da conjuntura atual que possam ser explorados para trazer benefícios para a empresa .

Digite o título da área Adicionar mais um item

Taxa Alta de Crescimento da Economia Brasileira	Magnitude: 2	Importância: 3	Resultado: 6	Editar este item
---	--------------	----------------	--------------	------------------

Magnitude: Baixa Média Alta

Importância: Baixa Média Alta

Informe a descrição do item

AVANÇAR PARA A PRÓXIMA ETAPA

Figura 36 – Tela de “Momento” na área de Oportunidades

Após isto, o sistema apresenta a tela subárea de “Consumidores”, na qual o usuário realizará os mesmos procedimentos de cadastro de todos os itens anteriores, de acordo com a figura 37.

Trabalho de Conclusão de Curso

Alexandre Feustel Baehr

OPORTUNIDADES → CONSUMIDORES

Quais as características positivas ou que não foram explorados ainda sobre os consumidores e que possam ser explorados para trazer benefícios para a empresa.

Digite o título da área Adicionar mais um item

Consumidores dispostos a pagar mais com produtos de qualidade.	Magnitude: 3	Importância: 3	Resultado: 9	Editar este item
--	--------------	----------------	--------------	------------------

Magnitude: Baixa Média Alta

Importância: Baixa Média Alta

Informe a descrição do item

AVANÇAR PARA A PRÓXIMA ETAPA

Figura 37 – Tela de “Consumidores” na área de Oportunidades

Depois, a avaliação se dará por “Forças de Mercado”, lembrando que todos as subáreas possuem descrição para auxiliarem aos usuários, como demonstra a figura 38.

The screenshot shows a web browser window with the URL `localhost:8090/tcc/app/oportunidades/forças_mercado.php`. The page header includes the name 'Alexandre Feustel Baehr' and the logo of 'FURB UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU'. The main heading is 'OPORTUNIDADES → FORÇAS DE MERCADO' with a subtext: 'Quais as características positivas de oferta e demanda ou que não foram explorados ainda, que possam ser explorados trazer benefícios para a empresa.' Below this is a text input field for 'Digite o título da área' and a button 'Adicionar mais um item'. A table displays the following data:

Aumento de demanda por produtos do nosso setor	Magnitude: 3	Importância: 3	Resultado: 9	Editar este item
--	--------------	----------------	--------------	------------------

Below the table are radio button options for 'Magnitude' and 'Importância', each with 'Baixa', 'Média', and 'Alta' choices. A large text area is labeled 'Informe a descrição do item'. At the bottom right, there is a button 'AVANÇAR PARA A PRÓXIMA ETAPA'.

Figura 38 – Tela de “Forças de Mercado” na área de Oportunidades

Por fim, a última subárea a ser avaliada será de “Competidores”, conforme figura 39.

The screenshot shows a web browser window with the URL `localhost:8090/tcc/app/oportunidades/competidores.php`. The page header includes the name 'Alexandre Feustel Baehr' and the logo of 'FURB UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU'. The main heading is 'OPORTUNIDADES → COMPETIDORES' with a subtext: 'Quais os pontos ineficientes ou negativos dos competidores e que possam ser explorados para trazer benefícios para a empresa.' Below this is a text input field for 'Digite o título da área' and a button 'Adicionar mais um item'. A table displays the following data:

Competidores mais receosos em apostar no mercado	Magnitude: 3	Importância: 2	Resultado: 6	Editar este item
--	--------------	----------------	--------------	------------------

Below the table are radio button options for 'Magnitude' and 'Importância', each with 'Baixa', 'Média', and 'Alta' choices. A large text area is labeled 'Informe a descrição do item'. At the bottom right, there is a button 'FINALIZAR AVALIAÇÃO'.

Figura 39 – Tela de “Competidores” na área de Oportunidades

Finalizando a avaliação, será novamente apresentada ao usuário, a tela de ranqueamento, demonstrada na figura 40.



ANÁLISE SWOT
Trabalho de Conclusão de Curso

Alexandre Feustel Baehr

Ranqueamento dos itens

FORÇAS				FRAQUEZAS			
Título	Magnitude	Importância	Resultado	Título	Magnitude	Importância	Resultado
Excelente Carteira de Consumidores	3	3	9	Baixa fidelidade à marca	-3	3	-9
Tradição de marca em relação a competidores	3	3	9	Defasagem no departamento de marketing	-3	3	-9
Excelente formação profissional de colaboradores	3	3	9	Baixo relacionamento interpessoal entre colaboradores	-3	3	-9
Os fornecedores são pró-ativos nos processos da organização	3	2	6	Baixa integração com o marketing dos fornecedores	-2	2	-4

OPORTUNIDADES				AMEAÇAS			
Título	Magnitude	Importância	Resultado	Título	Magnitude	Importância	Resultado
Consumidores dispostos a pagar mais com produtos de qualidade.	3	3	9				
Aumento de demanda por produtos do nosso setor	3	3	9				
Taxa Alta de Crescimento da Economia Brasileira	2	3	6				
Competidores mais receosos em apostar no mercado	3	2	6				

Análise de itens Análise SWOT Análise de Cenários

Figura 40 – Tela de ranqueamento com itens de Forças, Fraquezas e Oportunidades

A última área a ser avaliada a de Ameaças, contém as mesmas subáreas de Oportunidades, porém com descrições diferentes, conforme demonstram as figuras 41, 42, 43 e 44.

Trabalho de Conclusão de Curso

Alexandre Feustel Baehr

AMEAÇAS → MOMENTO
Quais os aspectos ou pontos da conjuntura atual que possam desfavorecer a empresa.

Digite o título da área

Adicionar mais um item

O mercado ainda está oscilante devido a crise	Magnitude: -2	Importância: 2	Resultado: -4	Editar este item
---	---------------	----------------	---------------	------------------

Magnitude: Baixa Média Alta

Importância: Baixa Média Alta

Informe a descrição do item

AVANÇAR PARA A PRÓXIMA ETAPA

Figura 41 – Tela de “Momento” na área de Ameaças

Trabalho de Conclusão de Curso

Alexandre Feustel Baehr

AMEAÇAS → CONSUMIDORES
Quais as características consideradas negativas ou decisões dos consumidores que possam desfavorecer a empresa.

Digite o título da área

Adicionar mais um item

Mudança de mentalidade do consumidor	Magnitude: -3	Importância: 3	Resultado: -9	Editar este item
--------------------------------------	---------------	----------------	---------------	------------------

Magnitude: Baixa Média Alta

Importância: Baixa Média Alta

Informe a descrição do item

AVANÇAR PARA A PRÓXIMA ETAPA

Figura 42 – Tela de Consumidores na área de Ameaças

Trabalho de Conclusão de Curso

Alexandre Feustel Baehr

AMEAÇAS → FORÇAS DE MERCADO
Quais os aspectos ou características negativas de oferta e demanda que possam desfavorecer a empresa.

Digite o título da área

Adicionar mais um item

Muita oferta de produtos do nosso setor Magnitude: -2 Importância: 3 Resultado: -6 Editar este item

Magnitude: Baixa Média Alta

Importância: Baixa Média Alta

Informe a descrição do item

AVANÇAR PARA A PRÓXIMA ETAPA

Figura 43 – Tela de “Forças de Mercado” na área de Ameaças

Trabalho de Conclusão de Curso

Alexandre Feustel Baehr

AMEAÇAS → COMPETIDORES
Quais os aspectos ou decisões dos competidores que possam desfavorecer a empresa.

Digite o título da área

Adicionar mais um item

Competidores diminuiram o preço Magnitude: -3 Importância: 3 Resultado: -9 Editar este item

Magnitude: Baixa Média Alta

Importância: Baixa Média Alta

Informe a descrição do item

FINALIZAR AVALIAÇÃO

Figura 44 – Tela de Competidores na área de Ameaças

Ao ser clicado em “Finalizar Avaliação”, a tela de ranqueamento, estará completa com todas as áreas preenchidas, concluindo um dos objetivos específicos de acordo com a figura 45.



Figura 45 – Tela de ranqueamento com os itens de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

Após completar a avaliação, o usuário retornará à página inicial e poderá observar as análises que o auxiliarão na formulação de estratégias e no planejamento estratégico de marketing. A primeira delas já demonstrada na figura 45, o ranqueamento de itens dispõe da relevância dos itens em modo decrescente. A segunda, a Análise SWOT, divide, graficamente, a área a que os itens estão dispostos. Com esta visão, o usuário poderá observar os principais pontos que diferenciam sua organização das demais, bem como, os pontos que o tornam menos competitivo no mercado. A matriz SWOT, demonstrada na subseção 2.4.2 é uma técnica bastante eficaz neste ponto, conforme a figura 46.

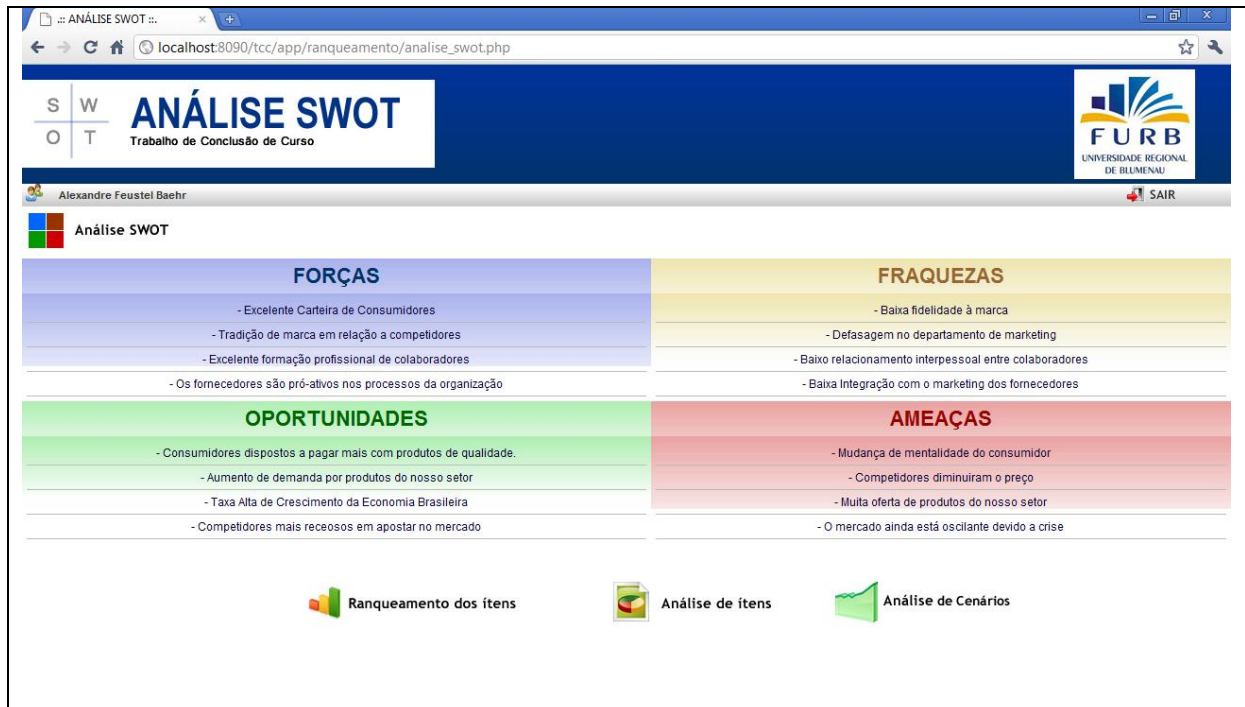


Figura 46 – Tela com a Análise SWOT dos itens

Outra opção no auxílio da formulação de estratégias é a Análise de itens, a qual é fornecida uma classificação item a item. Para as áreas de Forças e Fraquezas, por ser uma análise de ambiente interno, são as seguintes classificações:

- manter este patamar: como o item está bem avaliado, deve-se manter neste nível a qualidade do produto/serviço;
- melhorar este item: necessidade de melhora do item, com a utilização de um planejamento estratégico, pode-se melhorar a classificação;
- item crítico: necessidade de intervenção urgente devido à baixa avaliação do item, para não prejudicar a qualidade do serviço/produto.

Já as de análise de ambiente externo, que são as Oportunidades e Ameaças, se dão por:

- atenção neste item: item de grande relevância para a organização, necessidade de atenção para obter proveitos para a organização, transformando em uma força;
- item de média importância: item sem grande relevância para a organização, seus resultados não trariam grande proveito;
- item irrelevante: item sem importância, não há necessidade de atenção.

A disposição gráfica também auxilia ao usuário no discernimento da classificação, conforme demonstra a figura 47.



Figura 47 – Análise de itens

Ao clicar numa das classificações, o usuário poderá obter uma breve descrição sobre o significado da mesma, segundo a figura 48.

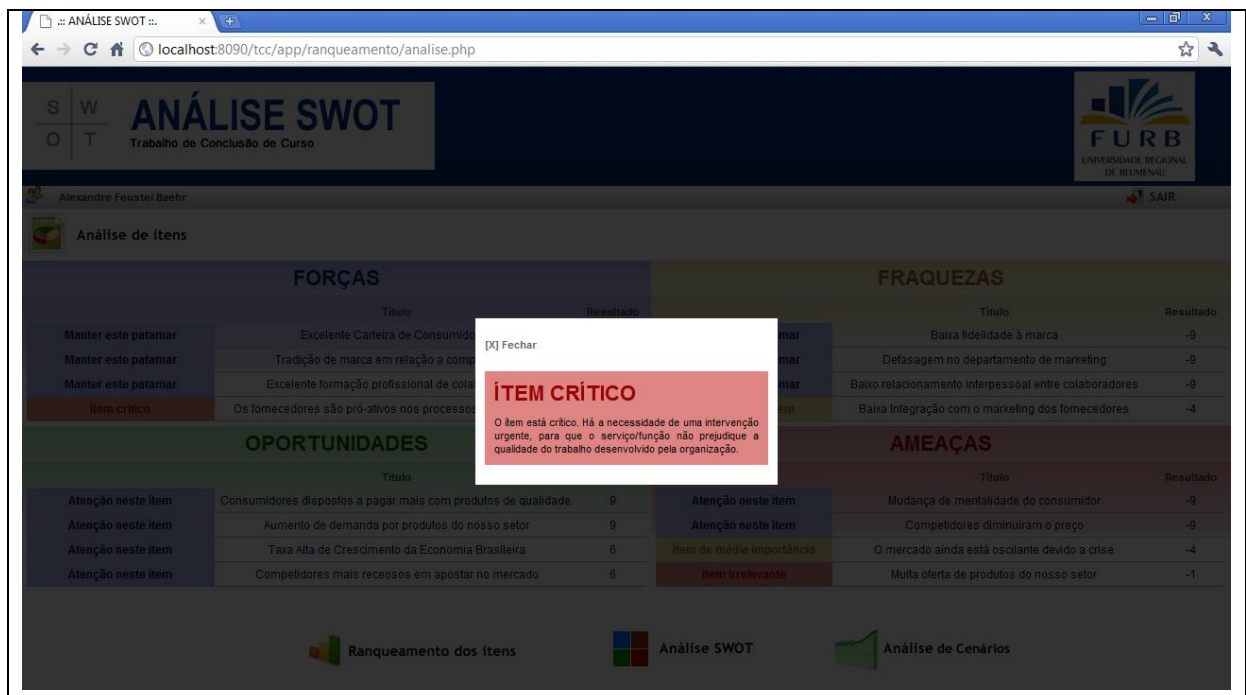


Figura 48 – Descrição da classificação

Após a Análise de Itens, é possível ao usuário observar a Análise de Cenários. Conforme a subseção 2.4.3, a análise ocorre pela intersecção das quatro áreas, baseando-se na figura 4 da subseção, foi desenvolvido graficamente em que ponto a organização se encontra. O tipo de negócio que ela representa, também demonstrada na subseção, utiliza-se de regras condicionais, apresentada na subseção 2.4.3. A figura 49 demonstra a tela da Análise de Itens.

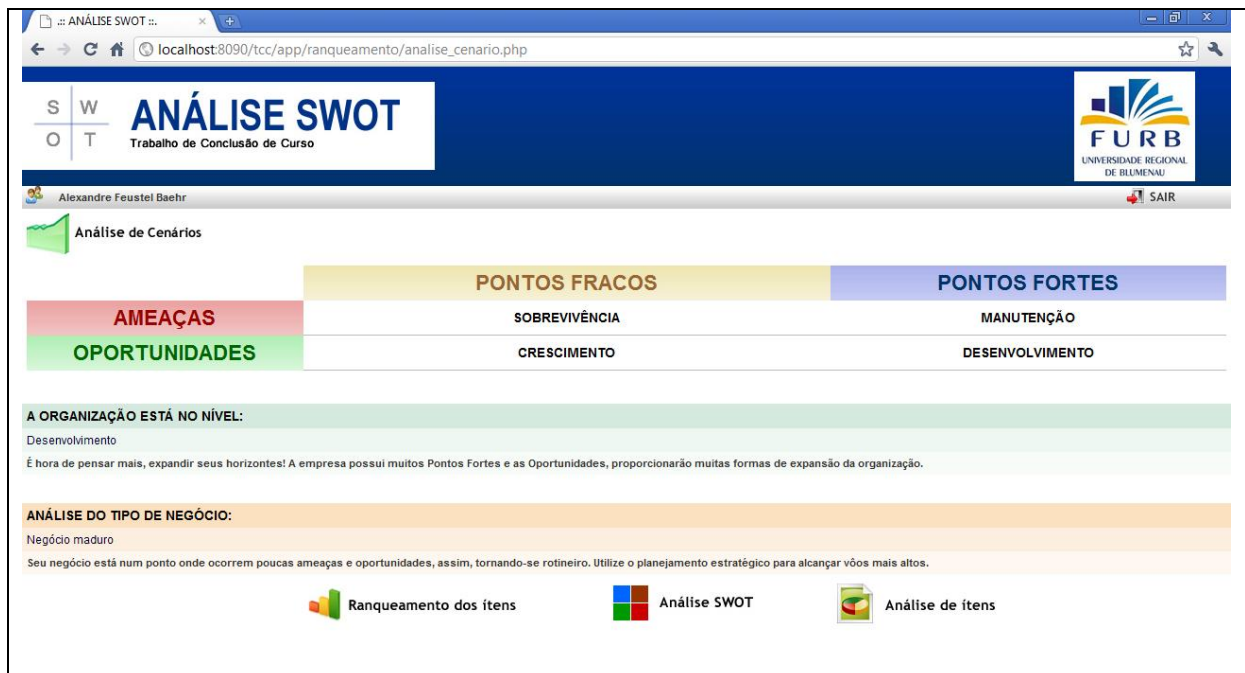


Figura 49 – Análise de Cenários

A penúltima análise, uma forma gráfica de representação em termômetros, o momento da empresa. Para isto, foi utilizado o mesmo cálculo da Análise de Cenários para informar em qual grau encontra-se a empresa, isto é demonstrado na figura 50.

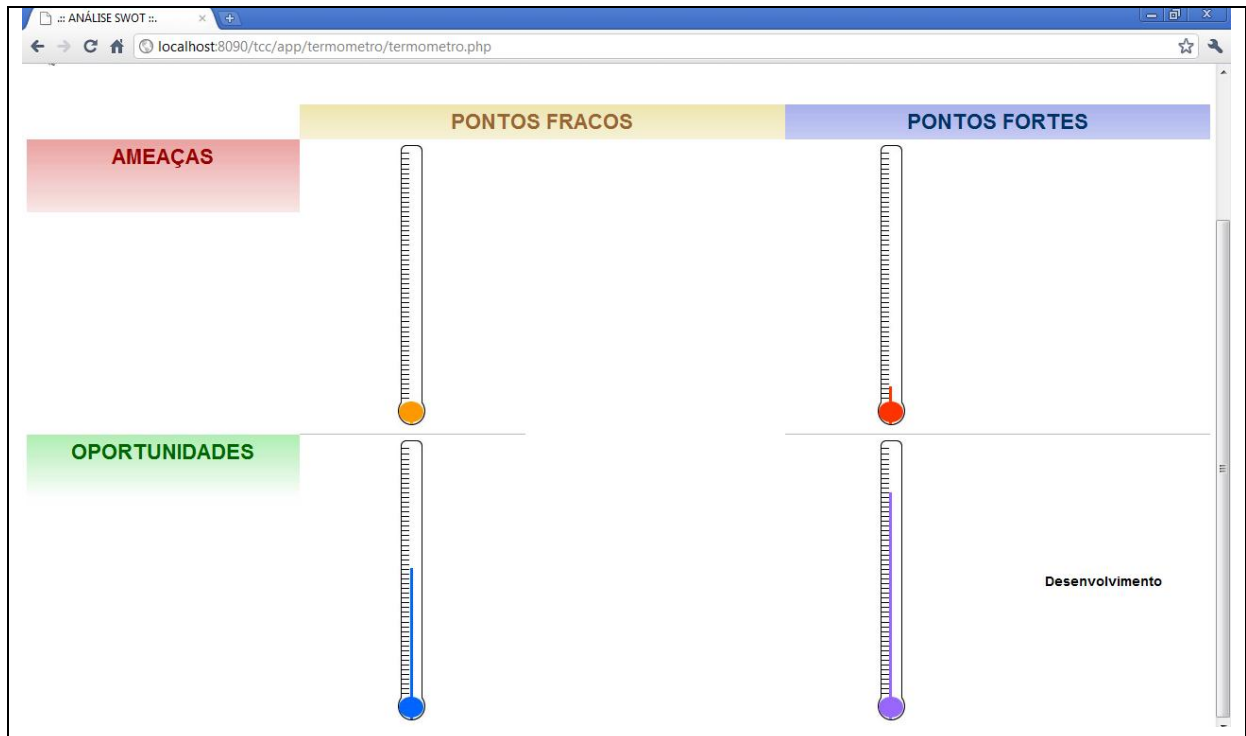


Figura 50 – Tela dos termômetros com a Análise de Cenários

Por fim, a análise de concorrência é a possibilidade de avaliar como a organização está em relação aos concorrentes, na visão do usuário. Para tal, o usuário é remetido para uma tela a qual poderá escolher uma empresa da listagem ou cadastrar uma nova empresa, clicando em “Empresas”, conforme figura 51.

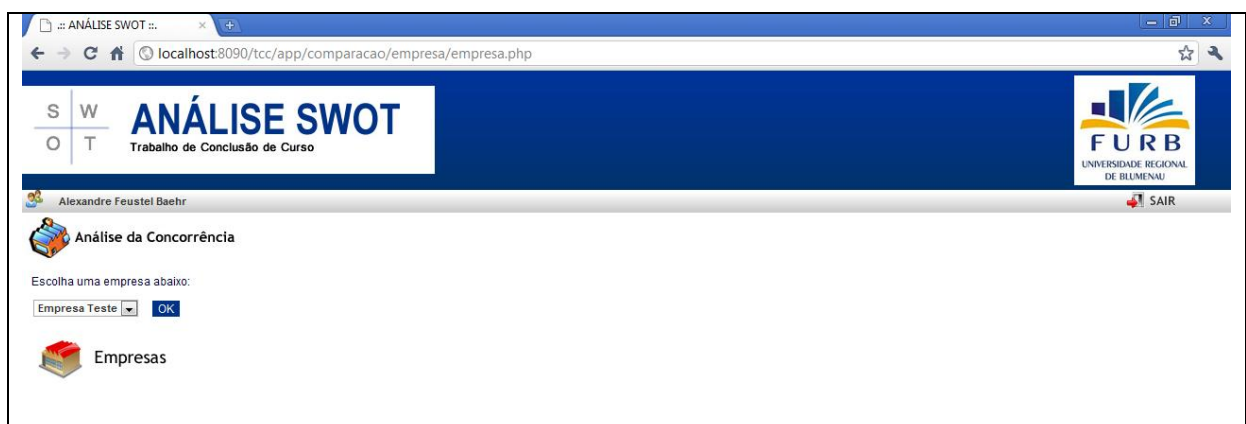


Figura 51 – Tela com a listagem da Análise de Concorrência

Ao clicar em “Empresas”, o usuário visualizará as empresas cadastradas, com possibilidade de cadastro de uma nova empresa e a edição das já relacionadas, figura 52.

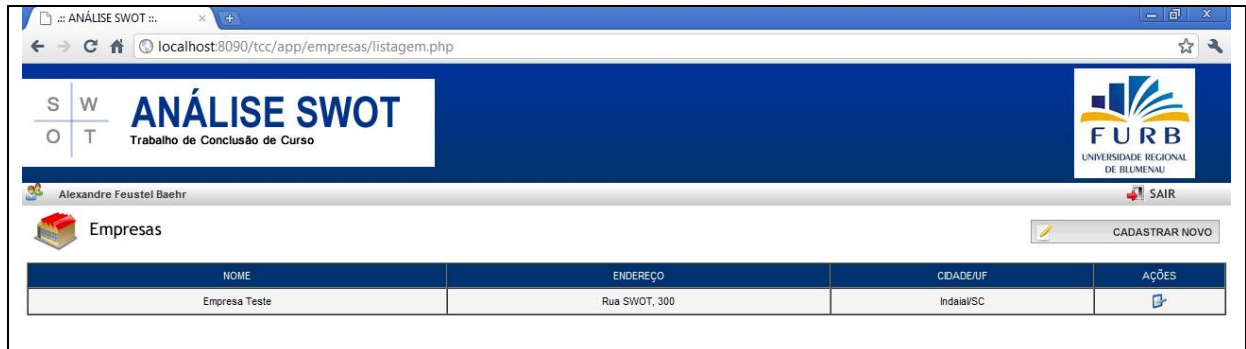


Figura 52 – Tela com a listagem das empresas

Para cadastrar uma nova empresa, basta o usuário clicar em “Cadastrar Novo”, a qual abrirá uma nova janela, com os dados a serem cadastrados, informando-os e clicando em “Cadastrar”, de acordo com a figura 53.

Figura 53 – Cadastro de nova empresa

Para a edição das empresas já cadastradas, está disponível a opção de edição dos dados, bastando clicar sobre o ícone à direita da relação da empresa, abrindo assim uma nova janela, segundo a figura 54.

FECHAR [X]

EDITAR ESTA EMPRESA

Nome:

CNPJ:

Endereço:

Bairro:

Cidade/UF: / ▾

Cadastrar

Figura 54 – Tela de edição de empresa

Após o cadastro das empresas, o usuário será remetido à tela principal de Análise de Concorrência, a qual observará as quatro áreas, conforme a tela inicial da ferramenta, como demonstra a figura 55.

ANÁLISE SWOT
Trabalho de Conclusão de Curso

FURB
UNIVERSIDADE REGIONAL
DE BLUMENAU

Alexandre Feustel Baehr SAIR

Análise da Concorrência

S Forças	W Fraquezas
O Oportunidades	A Ameaças

Gráfico Comparativo

Figura 55 – Tela principal da Análise de Concorrência

Clicando na área de Forças, por exemplo, o usuário visualizará a mesma subárea anterior, no caso, “Consumidores”. A diferença é que os dados já cadastrados para a empresa

a qual o usuário pertence, já estão dispostos, e os valores de Magnitude e Importância estão zerados, esperando à edição para os valores de acordo com o usuário, como demonstra a figura 56.

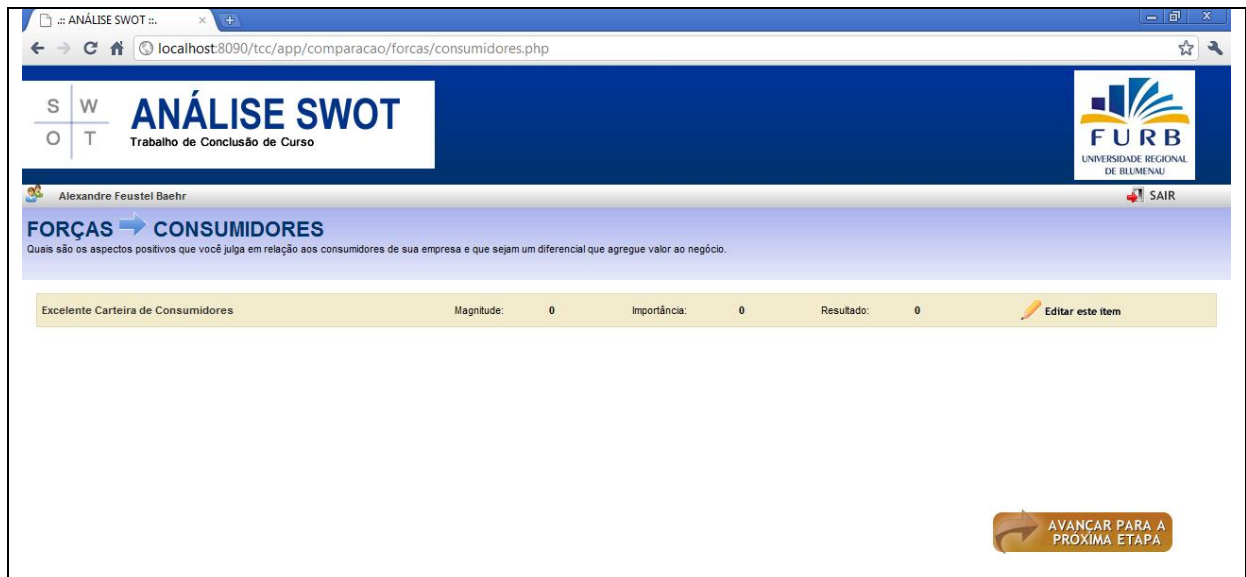


Figura 56 – Tela de “Consumidores”, na Análise de Concorrência sem os valores

Para a alteração dos valores, basta o usuário clicar sobre o botão “Editar este item”, a qual exibirá uma nova janela e disponibilizará os valores a serem alterados para a Magnitude e Importância, de acordo com a figura 57.

res de sua empresa e que sejam um diferencial que agregue valor ao negócio.

FECHAR |X|

FORÇAS → CONSUMIDORES

Editar item

Excelente Carteira de Consumidores

Magnitude: Baixa Média Alta

Importância: Baixa Média Alta

Nossa empresa possui uma excelente gama de consumidores dos mais variados perfis.

EDITAR ESTE ÍTEM

Figura 57 – Tela de edição de item em “Consumidores”, para alterar os valores de Magnitude e Importância

Após a alteração dos valores, a Magnitude, a Importância e o Resultado já estarão calculados, como demonstra a figura 58.

ANÁLISE SWOT ..

localhost:8090/tcc/app/comparacao/forcas/consumidores.php

S	W
O	T

ANÁLISE SWOT

Trabalho de Conclusão de Curso

Alexandre Feustel Baehr SAIR

FORÇAS → CONSUMIDORES

Quais são os aspectos positivos que você julga em relação aos consumidores de sua empresa e que sejam um diferencial que agregue valor ao negócio.

Excelente Carteira de Consumidores	Magnitude: 2	Importância: 3	Resultado: 6	Editar este item
------------------------------------	--------------	----------------	--------------	------------------

AVANÇAR PARA A PRÓXIMA ETAPA

Figura 58 – Tela de “Consumidores” com os valores alterados

Após esta alteração, o usuário clicará no botão “Avançar para a próxima etapa”, cumprindo os mesmos passos anteriores para a edição dos valores, sendo que as áreas, subáreas e itens são os mesmo que os cadastrados na avaliação da organização. Ao final desta avaliação da concorrência, o usuário visualizará, na tela principal, o botão “Gráfico Comparativo”, clicando-o, constará em disposição gráfica, em cada área, as suas subáreas, atendendo o objetivo específico “d”, conforme figura 59.



Figura 59 – Tela de escolha de subárea para geração do gráfico comparativo

Clicando sobre “Consumidores”, por exemplo, o usuário poderá visualizar um gráfico de barras comparando a sua empresa, que está em azul, com o concorrente, em rosa, como demonstra a figura 60.

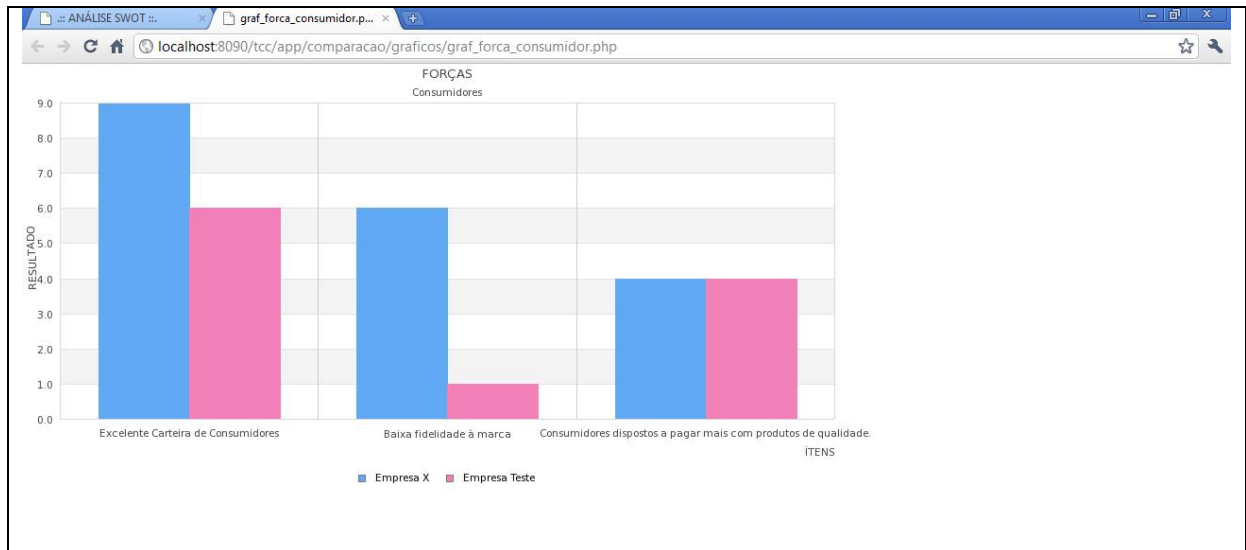


Figura 60 – Gráfico comparativo de empresas.

No quadro 17, consta o código de cálculo e geração do gráfico.

```

<?php
$query02 = "SELECT * FROM resultados where tipo=1 and tipo_item=2 and empresa=2";
$result02 = mysql_query($query02);

$resultado02 = array();
while($rs2 = mysql_fetch_array($result02)){
    array_push($resultado02,$rs2['resultado']);
}
$gBarras2 = new BarPlot($resultado02);
$gBarras2->SetFillColor("red");
$gBarras2->SetShadow("darkblue");
$sqlNomeEmpresa02 = "select nome from empresas where id=2";
$resNomeEmpresa02 = mysql_query($sqlNomeEmpresa02);
while($rsNomeEmpresa02 = mysql_fetch_array($resNomeEmpresa02)){
    $nomeEmpresa02 = $rsNomeEmpresa02['nome'];
    $gBarras2->SetLegend($nomeEmpresa02);
}
$grupoBarras = new GroupBarPlot(array($gBarras,$gBarras2));
$grafico->Add($grupoBarras);
?>

```

Quadro 17 – Código de cálculo e geração do gráfico comparativo

O gráfico fornece ao usuário, a visão do posicionamento no mercado, provendo melhores subsídios para um planejamento estratégico mais elaborado. Por fim, para o usuário sair seguramente da ferramenta basta clicar sobre o botão “Sair” que consta à direita, no topo, a qual apresentará a mensagem “Você saiu desta ferramenta com sucesso”, apresentado na figura 61.

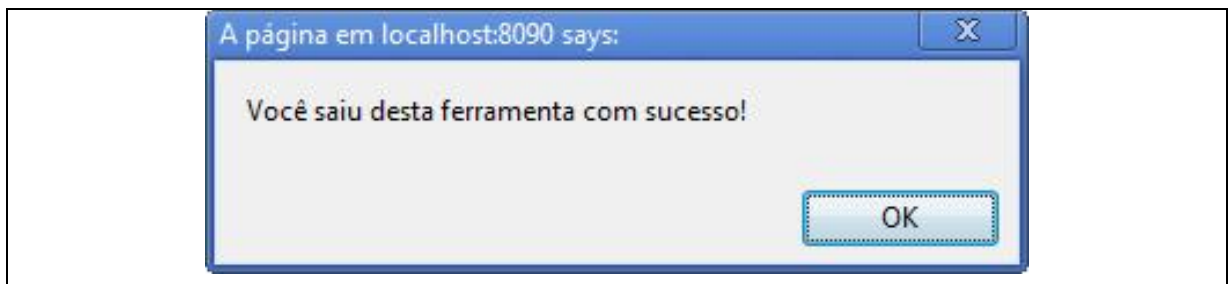


Figura 61 – Mensagem de saída da ferramenta.

3.5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os objetivos do trabalho que, inicialmente visavam o cadastro de itens, o ranqueamento destes itens e a Análise SWOT dos mesmos, e que, com o tempo, foram aprimorados e mais especificações foram incluídas na ferramenta, no que, concerne a área de análises e da concorrência, foram concluídos.

Sobre o trabalho correlato, o *SWOT Expert*, que divide os itens em subáreas, semelhante a este trabalho, porém, não os quantificam em Magnitude e Importância, sendo assim, não há ranqueamento e os itens, são dispostos, na Análise SWOT, conforme a ordem de cadastro, não fornecendo um aprofundamento da justificativa do item estar naquela posição ou qual a sua relevância perante a organização. Outro fato é a dificuldade de muitos empreendedores lidarem com a língua inglesa, na qual o software está escrito. Dificuldade essa aumentada por não ser encontrada nenhuma ferramenta semelhante, com a língua portuguesa, aumentando a necessidade de uma implementação neste sentido.

O maior benefício da ferramenta é o foco nos itens de relevância na organização, sendo possível uma análise mais precisa, podendo, destrinchar os itens em subitens, fornecendo uma visão mais clara da importância do mesmo, além da oportunidade de observação dos concorrentes e a visualização dos gráficos comparativos. A possibilidade de conhecer o tipo de negócio, o nível de maturidade e quais os itens mais importantes, facilitam ao usuário a formulação de estratégias para a organização.

A utilização de uma linguagem de código aberto, o PHP, e um banco de dados livre, possibilitam a organização implantar a ferramenta com baixos custos, além de uma manutenção menos onerosa e as atualizações rápidas e sem dificuldades, permitindo

acessibilidade a ferramenta por parte das pequenas e médias empresas.

Por fim, alguns recursos não estavam na proposta inicial, mas foram inseridas no trabalho, como a análise de itens, a análise de cenários, análise de concorrência e o termômetro da organização, com o objetivo de já auxiliar a implementação de aspectos que aumentem a competitividade da organização.

4 CONCLUSÕES

A crescente competitividade e a evolução mercadológica proporcionam situações em que as empresas necessitam traçar suas estratégias. Com ações que visam uma avaliação, as organizações prevêm custos e potencializam suas qualidades, ao passo que procuram minimizar ou extinguir seus defeitos ou adversidades.

Nas micro e pequenas empresas a situação requer ainda maior atenção, devido a forte concorrência, as constantes mudanças e a sua grande flexibilidade. Num mercado extremamente competitivo, faz-se necessário disponibilizar mecanismos que permitam aprimorar a competitividade destas organizações e inseri-las num contexto vantajoso no mercado. A situação não é diferente no Vale do Itajaí-SC, a qual a imensa maioria é composta por empresas de pequeno porte, e, a maioria delas não dispõe de ferramentas que potencializam a competitividade e meios estratégicos que estejam prevenidos a constantes mudanças que o mercado hoje impõe.

O presente trabalho pretende colaborar na inclusão do planejamento estratégico de marketing na cultura organizacional das micro e pequenas empresas no Vale do Itajaí-SC, automatizando e desmistificando informações que inviabilizariam análises estratégicas, de forma que o próprio gerente, responsável pela área de marketing, ou o dono do negócio podem inserir itens que julguem importantes, avaliando essas informações, e, ao final, obter graficamente e descritivamente análises que auxiliam na formulação das estratégias.

Por ser desenvolvida em linguagem aberta, sua manutenção é facilitada, os custos muito baixos, e, por ser em plataforma *web*, as atualizações são menos dispendiosas e duram menor tempo, ao encontro da proposta de desmistificação voltadas ao planejamento estratégico, além de, facilitar as etapas da avaliação, proporcionando menor esforço e maior resultado.

A conclusão do trabalho foi além das expectativas, pois, fomentou toda a proposta inicial e houve tempo para a implementação de itens adicionais, aumentando o número de objetivos iniciais em relação a proposta. Os resultados efetivaram em maiores funcionalidades para a ferramenta, principalmente na função de análises, que são tanto específicas, voltada para a verificação de cada item, bem como a visão mais genérica, com a análise geral da organização e dos seus concorrentes.

Assim, o trabalho veio contribuir para ampliar os conhecimentos pessoais, principalmente no que diz respeito ao planejamento estratégico de marketing e suas técnicas,

a qual, desconhecida, obtendo enriquecimento de conteúdo, assim como, a oportunidade de conhecer a realidade da região, no que diz respeito as pequenas organizações em números, importante para a conclusão deste trabalho e da ferramenta. Além disso, o aprofundamento na linguagem de programação e técnicas de exibição de janelas desconhecidas pôde contribuir para o conhecimento técnico necessário para a área da computação.

4.1 EXTENSÕES

Como sugestões para trabalhos futuros, a ferramenta deveria ser incrementada, possibilitando o registro de informações como as vendas realizadas e previstas. Fornecer um termômetro com os produtos ou serviços que estão em alta e que, necessariamente, seriam os pontos fortes da organização, bem como, os com pouco destaque, que mereceriam uma análise da situação.

Outro aspecto a propor, seria integrar à ferramenta a um sistema de planejamento estratégico de marketing, que iniciaria com a indicação da missão e a visão da empresa, partindo para a formulação de metas, a implementação e o monitoramento e avaliação das metas estabelecidas, promovendo um amplo sistema de apoio às organizações.

A possibilidade do uso do aplicativo academicamente também é considerado, auxiliando no entendimento da Análise SWOT, bem como, sua utilização no contexto das organizações. Sugere-se a disponibilização nas disciplinas de Tecnologia de Informação na Gestão de Negócios e em Empreendedorismo em Informática, do curso de Sistemas de Informação da FURB.

Por fim, na análise de concorrência, dimensionar os competidores em suas ações em marketing, monitorando-os e registrando as informações na ferramenta, isto possibilitaria ações que visariam antever ao concorrente e fornecer produtos ou serviços de maior qualidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZAMBUJA, Ricardo A.; DALFOVO, Oscar; DIAS, Paulo R.; RODRIGUES, Leonel C.; **Delineando um EIS para Micro e Pequenas empresas de Confeções do Médio Vale do Itajaí.** Blumenau: FURB, 2001. Disponível em: < http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:VMrZp60G_9MJ:campeche.inf.furb.br/siic/sieg o/docs/dalfovo__oscar__azambuja__ricardo_alencar__rodrigues__leonel_zezar._delineament o.pdf+empresa+de+confeção+médio+vale+do+itajaí&hl=pt-BR&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEEShhxHsueKW0i5EdefJzsF3OFcRtx5t3Te0CB_QwnNmn WjSuTE1Ejm7TTXzH9_kuPYY7ii17ajXHK5fVfCm3scbOXD5b9MLOYPzpL7YKr5nUbo7 04olmoaShKQfqlKorEjLXUPgN&sig=AHIEtbTiI3Rz2oJATzW0z9ohek-YEDjMmA>. Acesso em: 27 out. 2010.

BARBOSA, Ricardo R. **Inteligência Empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo.** Revista Data Grama Zero: Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: < http://dgz.org.br/dez02/Art_03.htm>. Acesso em: 05 out. 2010.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

DESCONCI, Tiago; EHLERS, Eduardo P.; LEMOS, Antônio C.; LIMA, Sidarta R.; **O Planejamento Estratégico como ferramenta competitiva.** Santa Maria: UFSM, 2007. Disponível em: < http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:y5DmnamNFOEJ:www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%2520recebidos/Pnee/PNEE13_-_O_planejamento_estrat%25E9gico.PDF+planejamento+estrat%C3%A9gico+competitividad e&hl=pt-BR&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEESisTI0n33BvXnW3cuU5NIJC7vyFz2sKDUBmKeFvrHA aked5qeHGoFyDFE2kah8-ZWi4-GhDUuSqCAYeAQQtU73Kmf5sPkqBpTEF0j4d9FeO6zeZIWXc43pJRRANVGyQAjRN__qso&sig=AHIEtbQnWeUpIF-9YzhouK7kofV4ziii8g>. Acesso em: 08 dez. 2010.

DIAS JÚNIOR, Nêodo. **Análise do Ambiente: Planejamento Estratégico.** UNIGRANRIO: Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: < <http://www.slideshare.net/neodo/anlise-do-ambiente>>. Acesso em: 05 out. 2010.

FAMPESC. **As micro e pequenas empresas de Santa Catarina.** Florianópolis, 2010. Disponível em: < <http://www.fampesc.org.br/?sess=mpes>>. Acesso em: 05 out. 2010.

FARIA, Carlos A. **O que é marketing?** Portal do Marketing: São Paulo, 2007. Disponível em: < http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/O_que_e_marketing_1.htm>. Acesso em: 08 out. 2010.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michel D.. **Estratégia de Marketing.** Tradução Mauro Campos Silva. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michel D.; LUCAS, George; LUCK, David J. **Estratégia de Marketing**. Tradução Ailton Bonfim Padrão. São Paulo: Atlas, 2000.

GOLDSCHMIDT, Andrea. **Análise SWOT na captação de recursos – avaliação de oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos**. Fundação Getúlio Vargas: São Paulo, 2006. Disponível em: < <http://integracao.fgvsp.br/ano6/06/financiadores.htm>>. Acesso em: 14 out. 2010.

KINETIC WINDSOM. **SWOT EXPERT**. Deerfield – Estados Unidos, 2010. Disponível em: < <http://www.swotexpert.com> >. Acesso em: 18 out. 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: A edição do novo milênio**. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MARKETING TEACHER. **Análise SWOT**. Cheerfield – Reino Unido, 2009. Disponível em: < <http://www.marketingteacher.com/lesson-store/lesson-swot-portuguese.html>>. Acesso em: 27 nov. 2010.

MARÓSTICA, Eduardo. Gestão Estratégica Empresarial. In: _____. **Gestão Estratégica Empresarial**. FURB: Blumenau, 2008. p. 20-22.

NEVES, Suzana. **Análise do ambiente de marketing**. Faculdades de Taquara: Taquara, 2008. Disponível em: < http://professores.faccat.br/sneves/fund_marketing/Poligrafo/2_Analise_do_Ambiente_de_Marketing.doc>. Acesso em: 14 out. 2010.

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS, Filho, Paulo. **Sucesso Empresarial Planejado**. Porto Alegre, 1992. Disponível em: < http://www.strategia.com.br/Estrategia/estrategia_corpo_capitulos_analise_ambiente.html>. Acesso em: 18 out. 2010.

PORTAL ECONOMIA E FINANÇAS. **Como funcionam as micro e pequenas empresas**. São Paulo, 2007. Disponível em: < <http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br/micro-e-pequenas-empresas-no-brasil.htm>>. Acesso em: 08 out. 2010.

REBOUÇAS, Fernando. **Conceitos de Marketing**. Portal Info Escola: São Paulo, 2008. Disponível em: < http://www.infoescola.com/administracao/_conceitos-de-marketing/>. Acesso em: 08 out. 2010.

SANTOS, Adriano. **Conceitos de MySQL**. Portal SQL Magazine: São Paulo, 2007. Disponível em: < http://www.sqlmagazine.com.br/Colunistas/AdrianoSantos/02_MYSQL.asp>. Acesso em: 21 out. 2010.

SEBRAE. **Lei Geral de Micro e Pequenas Empresas**. SEBRAE. Brasília, 2007. Disponível em: < http://www.telecentros.desenvolvimento.gov.br/_arquivos/capacitacao-empresarial/LeiGeral.pdf>. Acesso em: 08 out. 2010.

SEBRAE-SC. **Santa Catarina em números: macrorregiões**. SEBRAE: Santa Catarina. Florianópolis, 2008. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/scemnumero/arquivo/Regional-Vale-do-Itajai.pdf>>. Acesso em: 08 out. 2010.

SEBRAE-SP. **As micro e pequenas empresas**. SEBRAE: São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe/mpe_numero/pequena_empresa_economia>. Acesso em: 18 out. 2010.

SILVA, João B. **Mortalidade das micro e pequenas empresas**. SEBRAE: Santa Catarina. Florianópolis, 2003. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=5578>>. Acesso em: 19 out. 2010.

TRISTÃO, Luiz Fabiano. **Projeto Estratégico e Tecnologia da Informação para Organizações de pequeno porte**. Florianópolis, 2005. 124f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências da Computação) - Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis.

VIEIRA, Leandro. **A evolução do conceito de marketing**. Portal Administradores. João Pessoa, 2004. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-evolucao-do-conceito-de-marketing/39/>>. Acesso em: 28 out. 2010.

APÊNDICE A – Detalhamento dos casos de uso

No Quadro 18 apresenta-se o caso de uso "Manter Forças".

UC01	O sistema deverá permitir o usuário manter forças.
Descrição	Permite ao usuário incluir, alterar ou excluir os itens que compõe “Forças”: consumidores, competidores, <i>stakeholders</i> , colaboradores.
Ator	Usuário
Pré-condição	Usuário deve fazer <i>login</i> (autenticação) no sistema.
Fluxo principal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usuário preenche os dados solicitados para o item Consumidores; 2. Sistema valida as informações digitadas pelo gerente; 3. Usuário clica no botão “Avançar”; 4. Sistema cadastra as informações; 5. Usuário preenche os dados solicitados para o item Competidores; 6. Sistema valida as informações digitadas pelo gerente; 7. Usuário clica no botão “Avançar”; 8. Sistema cadastra as informações; 9. Usuário preenche os dados solicitados para o item <i>Stakeholders</i>; 10. Sistema valida as informações digitadas pelo gerente; 11. Usuário clica no botão “Avançar”; 12. Sistema cadastra as informações; 13. Usuário preenche os dados solicitados para o item Colaboradores; 14. Sistema valida as informações digitadas pelo gerente; 15. Usuário clica no botão “Finalizar”.
Cenário – Visualização	Sistema mostra todas os itens da área de forças cadastradas.
Cenário – Edição	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usuário seleciona um item para edição; 2. Sistema mostra os dados do item selecionado para edição; 3. Usuário altera o item e clica no botão “Atualizar”; 4. Sistema mostra o item cadastrado com o registro alterado.
Cenário – Inclusão	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usuário inclui um novo item; 2. Sistema mostra os itens cadastrados.
Fluxo Alternativo	<ul style="list-style-type: none"> • Nos passos 3,6, 9 e 12, se o gerente optar por inserir mais um item, deve clicar no botão “Inserir mais um item”.
Pós-condição	Usuário visualizou, editou ou incluiu um item.

Quadro 18 – Descrição do caso de uso “Manter Forças”

No Quadro 19 apresenta-se o caso de uso "Manter Fraquezas".

UC01	O sistema deverá permitir o usuário manter fraquezas.
Descrição	Permite ao usuário incluir, alterar ou excluir os itens que compõe "Fraquezas": consumidores, competidores, <i>stakeholders</i> , colaboradores.
Ator	Usuário
Pré-condição	Usuário deve fazer <i>login</i> (autenticação) no sistema.
Fluxo principal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usuário preenche os dados solicitados para o item Consumidores; 2. Sistema valida as informações digitadas pelo gerente; 3. Usuário clica no botão "Avançar"; 4. Sistema cadastra as informações; 5. Usuário preenche os dados solicitados para o item Competidores; 6. Sistema valida as informações digitadas pelo gerente; 7. Usuário clica no botão "Avançar"; 8. Sistema cadastra as informações; 9. Usuário preenche os dados solicitados para o item <i>Stakeholders</i>; 10. Sistema valida as informações digitadas pelo gerente; 11. Usuário clica no botão "Avançar"; 12. Sistema cadastra as informações; 13. Usuário preenche os dados solicitados para o item Colaboradores; 14. Sistema valida as informações digitadas pelo gerente; 15. Usuário clica no botão "Finalizar".
Cenário – Visualização	Sistema mostra todas os itens da área de fraquezas cadastradas.
Cenário – Edição	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usuário seleciona um item para edição; 2. Sistema mostra os dados do item selecionado para edição; 3. Usuário altera o item e clica no botão "Atualizar"; 4. Sistema mostra o item cadastrado com o registro alterado.
Cenário – Inclusão	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usuário inclui um novo item; 2. Sistema mostra os itens cadastrados.
Fluxo Alternativo	<ul style="list-style-type: none"> • Nos passos 3,6, 9 e 12, se o usuário optar por inserir mais um item, deve clicar no botão "Inserir mais um item".
Pós-condição	Usuário visualizou, editou ou incluiu um item.

Quadro 19 – Descrição do caso de uso "Manter Fraquezas"

No Quadro 20 apresenta-se o caso de uso "Manter Oportunidades".

UC01	O sistema deverá permitir o usuário manter oportunidades.
Descrição	Permite ao usuário incluir, alterar ou excluir os itens que compõe "Oportunidades": momento, consumidores, forças de mercado, competidores.
Ator	Usuário
Pré-condição	Usuário deve fazer <i>login</i> (autenticação) no sistema.
Fluxo principal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usuário preenche os dados solicitados para o item Momento; 2. Sistema valida as informações digitadas pelo gerente; 3. Usuário clica no botão "Avançar"; 4. Sistema cadastra as informações; 5. Usuário preenche os dados solicitados para o item Consumidores; 6. Sistema valida as informações digitadas pelo gerente; 7. Usuário clica no botão "Avançar"; 8. Sistema cadastra as informações; 9. Usuário preenche os dados solicitados para o item Forças de Mercado; 10. Sistema valida as informações digitadas pelo gerente; 11. Usuário clica no botão "Avançar"; 12. Sistema cadastra as informações; 13. Usuário preenche os dados solicitados para o item Competidores; 14. Sistema valida as informações digitadas pelo gerente; 15. Usuário clica no botão "Finalizar".
Cenário – Visualização	Sistema mostra todas os itens da área de oportunidades cadastradas.
Cenário – Edição	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usuário seleciona um item para edição; 2. Sistema mostra os dados do item selecionado para edição; 3. Usuário altera o item e clica no botão "Atualizar"; 4. Sistema mostra o item cadastrado com o registro alterado.
Cenário – Inclusão	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usuário inclui um novo item; 2. Sistema mostra os itens cadastrados.
Fluxo Alternativo	<ul style="list-style-type: none"> • Nos passos 3,6, 9 e 12, se o gerente optar por inserir mais um item, deve clicar no botão "Inserir mais um item".
Pós-condição	Usuário visualizou, editou ou incluiu um item.

Quadro 20 – Descrição do caso de uso "Manter Oportunidades"

No Quadro 21 apresenta-se o caso de uso "Manter Ameaças".

UC01	O sistema deverá permitir o usuário manter ameaças.
Descrição	Permite ao usuário incluir, alterar ou excluir os itens que compõe "Ameaças": momento, consumidores, forças de mercado, competidores.
Ator	Usuário
Pré-condição	Usuário deve fazer <i>login</i> (autenticação) no sistema.
Fluxo principal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usuário preenche os dados solicitados para o item Momento; 2. Sistema valida as informações digitadas pelo gerente; 3. Usuário clica no botão "Avançar"; 4. Sistema cadastra as informações; 5. Usuário preenche os dados solicitados para o item Consumidores; 6. Sistema valida as informações digitadas pelo gerente; 7. Usuário clica no botão "Avançar"; 8. Sistema cadastra as informações; 9. Usuário preenche os dados solicitados para o item Forças de Mercado; 10. Sistema valida as informações digitadas pelo gerente; 11. Usuário clica no botão "Avançar"; 12. Sistema cadastra as informações; 13. Usuário preenche os dados solicitados para o item Competidores; 14. Sistema valida as informações digitadas pelo gerente; 15. Usuário clica no botão "Finalizar".
Cenário – Visualização	Sistema mostra todas os itens da área ameaças cadastradas.
Cenário – Edição	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usuário seleciona um item para edição; 2. Sistema mostra os dados do item selecionado para edição; 3. Usuário altera o item e clica no botão "Atualizar"; 4. Sistema mostra o item cadastrado com o registro alterado.
Cenário – Inclusão	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usuário inclui um novo item; 2. Sistema mostra os itens cadastrados.
Fluxo Alternativo	<ul style="list-style-type: none"> • Nos passos 3,6, 9 e 12, se o gerente optar por inserir mais um item, deve clicar no botão "Inserir mais um item".
Pós-condição	Usuário visualizou, editou ou incluiu um item.

Quadro 21 – Descrição do caso de uso "Manter Ameaças"

ANEXO A – Exemplo de ranqueamento da análise ambiental de uma pequena empresa têxtil.

O quadro 22 apresenta um exemplo de análise ambiental com ranqueamento, com as siglas M representando Magnitude, I, importância e R, resultado.

FORÇAS	M	I	R	FRAQUEZAS	M	I	R
- Conhecimento forte de produção, processos, produtos e mercados	3	3	9	- Fraca aposta na marca	-3	3	-9
- Excelente formação profissional dos colaboradores	3	3	9	- Má localização	-3	3	-9
- Esforço para a modernização de equipamentos	3	3	9	- Especialização em produtos de baixo valor acrescentado	-3	2	-6
- Tradição têxtil	2	2	4	- Falta de cooperação horizontal e vertical	-3	2	-6
- Bom nome e reconhecida qualidade	2	2	4	- A promoção destaca as características e não os benefícios	-2	2	-4
- Catálogo excelente	3	1	3	- Dependência de subcontratação	-1	2	-2
OPORTUNIDADES	M	I	R	AMEAÇAS	M	I	R
- Desenvolvimento de novas aplicações para produtos têxteis, apostando-se em produtos diferenciados	3	3	9	- Consumidores sensíveis ao preço	-3	3	-9
- Produção mais flexível e orientada para produtos de maior valor acrescentado	3	3	9	- Mudança de mentalidade do consumidor	-3	3	-9
- Novos nichos de mercado	3	3	9	- Concorrência com países a qual o valor do produto é menor	-2	3	-6
- Reaquecimento da economia	3	2	6	- Carência de planeamento estratégico	-2	3	-6
- Demanda por alta qualidade	2	2	4	- Ociosidade da produção	-2	2	-4

Quadro 22 – Exemplo de ranqueamento de itens de uma pequena empresa têxtil