

Aplicação da Análise SWOT na Elaboração de Diagnóstico Organizacional de uma Editora Universitária

Josimar Aparecida da Silva (UFV)
josimar.silva@ufv.br
Antônio Cleber Gonçalves Tibiriçá (UFV)
tibirica@ufv.br
Maria Inês do Carmo (FDV)
micarmo@ufv.br

RESUMO

No universo de agentes editores e na produção de títulos da América Latina, as editoras universitárias são uma realidade presente em significativa parte das grandes instituições de ensino no Brasil e no mundo. No entanto, em muitos casos de editoras universitárias há carência de um planejamento sistematizado que aponte diretrizes para o seu crescimento. Neste sentido, o trabalho teve o objetivo de elaborar um diagnóstico de uma editora universitária, identificando seus principais pontos fortes e fracos e sondando as ameaças e oportunidades do ambiente, na percepção dos principais dirigentes da organização. A técnica de análise SWOT orientou o estudo, que coletou dados por intermédio de entrevistas estruturadas. Os resultados obtidos indicam como importantes pontos fortes da editora a sua marca, a estrutura organizacional e os baixos índices de perda com devedores duvidosos, e ressalta-se como um dos pontos fracos o potencial de produção, em termos de adequação do binômio qualidade-quantidade. Dentre as oportunidades identificadas, destaca-se o aumento da demanda do livro técnico científico no Brasil e como ameaça mais relevante sobressai a possibilidade de greves nas instituições de ensino superior brasileiro.

Palavras-Chaves: Análise SWOT; Diagnóstico organizacional; Editora Universitária.

1 INTRODUÇÃO

O surgimento das editoras universitárias mostra-se uma experiência importante não somente como fonte de recursos, mas principalmente como meio de divulgação dos principais trabalhos e pesquisas elaborados no âmbito das instituições que as sustentam. Tais iniciativas, no Brasil, consolidaram-se a partir dos anos de 1960. Algumas editoras nasceram com as universidades outras evoluíram a partir da experiência da imprensa universitária e, somente após alguns anos de produção, criaram seus conselhos editoriais e formalizaram suas atividades com regimentos próprios (BUFREM, 2001).

Por tratar o presente trabalho de um caso, a Editora estudada iniciou-se junto à imprensa universitária da Instituição de Ensino Superior (IES) à qual é vinculada. Posteriormente, impulsionada pelo crescimento da produção intelectual, firmou-se como unidade gerenciadora das produções oriundas da instituição. Em 1985, foi reconhecida pela Universidade como Editora universitária, com Conselho Editorial autônomo, com o intuito de responder às necessidades de aperfeiçoamento e maior difusão de publicações, de comercialização e de distribuição de sua produção intelectual.

Com atuação no mercado editorial há pouco mais de dezoito anos, tal unidade organizacional da IES mostra sinais de que necessita aprimorar seu planejamento estratégico para a sua expansão, considerando-se o interesse institucional de obter maiores parcelas de participação no mercado editorial. Tal aprimoramento demanda a elaboração de um diagnóstico da organização, visando a descrever sua situação atual, de modo a servir de suporte e orientação para o estabelecimento de estratégias, objetivos e metas.

A existência de um planejamento estratégico é frequentemente mencionada como instrumento fundamental para o desenvolvimento de organizações, sendo básico ser precedido e suportado por um diagnóstico que ofereça uma base sólida para a sua elaboração. Neste sentido, o recurso técnico da análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities Threats*) consiste essencialmente em identificar os pontos fortes e fracos (no ambiente interno da organização) e as oportunidades e ameaças (no ambiente externo). Ou seja, é uma forma para conhecer melhor a organização e a sua interação com o mercado ou ambiente onde ela atua, ou deseja atuar. É uma ferramenta de gestão muito utilizada por organizações como parte do planejamento estratégico, pois favorece uma análise integrada dos ambientes organizacionais, colhendo informações e combinando recursos para estabelecer diretrizes.

Assim, a realização do presente trabalho se deu tendo como objetivo elaborar diagnóstico empresarial de uma editora universitária, para fins de elaboração do seu planejamento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Editoras Universitárias no Brasil

Os anos de 1960 são um referencial para a experiência brasileira no campo das editoras universitárias. Segundo Bufrem (2001), apesar dos poucos anos de trabalho sistemático, é de extrema importância a presença de algumas editoras universitárias brasileiras, pois elas exercem papel importante como incentivadoras e disseminadoras da produção do conhecimento na instituição. A elas cabe, por intermédio de criterioso planejamento, funcionar como objeto de ligação entre todos os canais geradores do saber dentro de suas Instituições de Ensino.

Editoras universitárias potencializam condições favoráveis ao crescimento e fortalecimento das universidades às quais estão ligadas, divulgando idéias e pesquisas de pesquisadores e professores, consolidando a utilização de métodos e tecnologias desenvolvidas, enquanto permite a criação de novos recursos originados das vendas de seus livros.

O papel da editora universitária vai além do lucro que as instituições privadas almejam, porém na maioria dos casos elas concorrem diretamente por parcelas de mercado, seja na conquista e fidelização de cliente ou mesmo na busca por autores dos livros que irão publicar. Sendo assim, é importante que editoras universitárias criem condições favoráveis ao seu crescimento e fortalecimento frente ao mercado editorial.

Uma ferramenta que pode potencializar o dinamismo necessário à competitividade é a elaboração de um planejamento estratégico da organização. Segundo Las Casas (2001), o planejamento pode ajudar a organização a prever e reagir rapidamente às mudanças mercadológicas, aproveitando as oportunidades, assim como identificar áreas de negócios promissores.

2.2 Diagnóstico organizacional

Fundamental à elaboração do planejamento, o diagnóstico organizacional é considerado por alguns autores como a primeira fase do processo de elaboração e implantação de estratégias empresárias. Para Terence (2002), ele deve determinar “como se está” ou “onde se está” e corresponde a duas análises que devem ser realizadas de maneira integrada: interna e externa. A análise interna visa a verificar os pontos fortes, fracos e neutros da organização, enquanto na análise externa verificam-se as ameaças e oportunidades.

O diagnóstico organizacional é um instrumento de coleta de informações da organização, com o intuito de conhecer sua realidade interna, traçar o perfil da organização, estipulando um plano de análise, para que o empresário tome conhecimento de todas as dimensões envolvidas. Visa descobrir a situação presente da empresa para indicar soluções adequadas e de melhoria dos resultados. Segundo Lacombe (2006, p. 163), “um bom diagnóstico responde às perguntas: Qual é o nosso negócio? Como está nosso negócio? Quais são seus pontos fortes e fracos?”.

Entre os objetivos do diagnóstico organizacional, incluem-se a possibilidade de avaliar a estrutura da organização, visando o reconhecimento de suas potencialidades e dificuldades, e detectar fatores limitantes de sua eficiência e eficácia. Há também a possibilidade de analisar os comportamentos, a motivação, a produtividade no trabalho e também a satisfação das pessoas envolvidas na organização.

O objetivo geral de um diagnóstico organizacional é apresentar um quadro confiável da real situação que está sendo vivenciada na empresa, para que com este conhecimento seja possível estabelecer ações visando o aprimoramento organizacional.

Segundo Block (2001, p.137), o propósito de um diagnóstico é “mobilizar ação sobre um problema. Uma ação que melhore o funcionamento da organização”. Para o autor, os problemas técnicos administrativos envolvem não somente os sistemas financeiros e de produção (engenharia), como também os recursos humanos, o planejamento estratégico e a gerência de produtos e mercados.

Quadro 1 – Aspectos relevantes para a elaboração de diagnóstico organizacional

Aspectos	Problemas
Planejamento estratégico e desenvolvimento gerencial	Realizar o planejamento em longo prazo para a organização; Estrutura organizacional
Sistemas financeiros	Procedimentos e práticas de controles inadequados
Sistemas de engenharia, produção e compras	Projeto de redução de custos; desenvolvimento de novos processos ou novos equipamentos; Manter relacionamento com fornecedores, obter bons preços e qualidade.
Recursos humanos	Aperfeiçoar políticas e práticas de remuneração, benefícios, recrutamento e treinamento;
Gerência de produtos/ Pesquisa de mercado	Políticas sobre preços, promoções, embalagens; Informações sobre preferências do consumidor e características do mercado.

Fonte: Adaptado de Block (2001, p.137)

Diagnosticar a organização é o primeiro passo para a mudança e aprimoramento do sistema organizacional. No diagnóstico, o conhecimento mais importante sobre a organização está nos seus integrantes e se expressa no discurso, ou seja, no que as pessoas dizem, seja de

maneira formal ou informal. Segundo Azevedo (2008, p.38), ele possibilita descrever a “real situação da empresa”, pois “determina os principais sintomas dos problemas e identifica suas causas, facilitando a elaboração de estratégias adequadas para a correção de cada tipo de problema”. Conforme alerta o autor, os sintomas são conseqüências de problemas, não as causas. Eles exigem análises profundas e podem estar relacionadas com as seguintes classes:

- a) global, ou seja, a organização como um todo;
- b) compras e estoques;
- c) financeira;
- d) vendas
- e) pessoal.

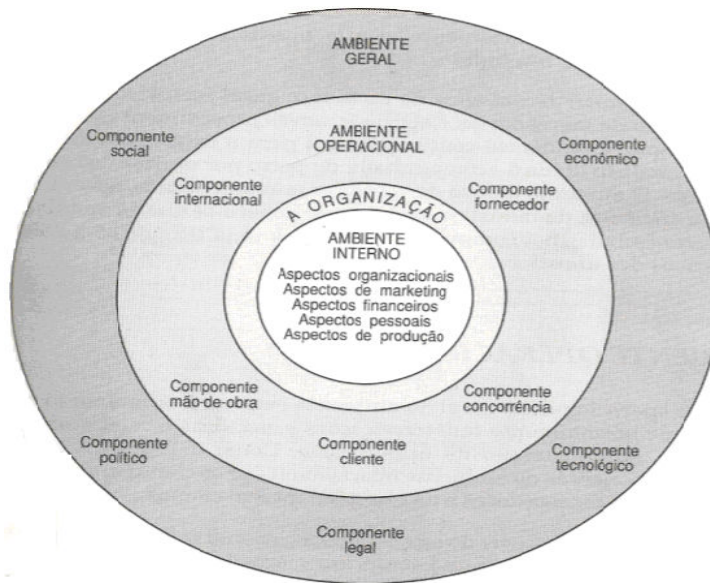
2.3 Análise SWOT

A análise do ambiente é o processo de monitoração do ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades presentes e futuras, que possam influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas. Ela é composta por todos os fatores tanto internos como externos à organização, que possam afetar seu progresso para atingir metas. O propósito é avaliar o ambiente organizacional de modo que a administração possa reagir adequadamente e adaptar-se às mudanças. Para efetua-la de forma eficiente e efetiva, é necessário entender como o ambiente organizacional está estruturado. Segundo Certo e Peter (1993), o ambiente organizacional constitui-se das seguintes partes:

- a) ambiente interno, que está dentro da organização e tem implicação imediata e específica na administração da organização, como os aspectos organizacionais de maneira geral e a gestão das diversas áreas de atuação das organizações, quais sejam as áreas de marketing, de recursos humanos, financeira e de produções ou operações;
- b) ambiente operacional ou ambiente de tarefa, externo à organização com implicações específicas e imediatas na administração da organização. Nesse conjunto enquadram-se os clientes, os fornecedores, os concorrentes e as agências reguladoras;
- c) ambiente geral, componentes de amplo escopo e menor aplicação imediata, tais como os aspectos sociais, econômicos, legais, demográficos e outros.

Para formular uma estratégia, ou elaborar um planejamento, os administradores devem analisar as principais tendências de seu ambiente externo e conhecer as competências e os recursos de que a organização dispõe, ou seja, a integração das externalidades com suas internalidades, identificando um conjunto de opções estratégicas que a organização pode explorar. Esta avaliação pode ser nomeada como análise SWOT, que resulta das palavras *strengths* (pontos fortes), *weaknesses* (pontos fracos), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Essa análise propicia uma visão conjunta e integrada dos pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo. Assim torna-se possível identificar um conjunto de medidas estratégicas que possibilitam explorar as oportunidades ou diminuir o impacto das ameaças (SOBRAL 2008).

Figura 1- Os ambientes das organizações



Fonte: Certo e Peter 1993, p. 43

O objetivo desta análise (WRIGHT, 2000) é permitir que a empresa se posicione tirando vantagens de determinadas oportunidades do ambiente e evite ou minimize as ameaças ambientais. Possibilita também enfatizar seus pontos fortes e moderar o impacto de seus pontos fracos. A comparação das informações sobre o ambiente com o conhecimento das capacidades da empresa permite à administração formular estratégias realistas para que seus objetivos sejam atingidos.

A origem da técnica SWOT ainda é duvidosa. Alguns autores alegam que Keneth Andrews e Roland Christensen, professores da universidade de *Harvard Business School*, foram os precursores. Porém, Sun Tzu (500 a.C.) utilizava-se do conceito “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças” há mais de dois mil anos atrás. A tradução para o português implica no termo FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças). Para Alves *et al.* (2007), a sua aplicação pode conter limitações devido a subjetividade de julgamento, mas, é uma ferramenta muito utilizada devido à facilidade e por permitir uma análise específica dos recursos organizacionais.

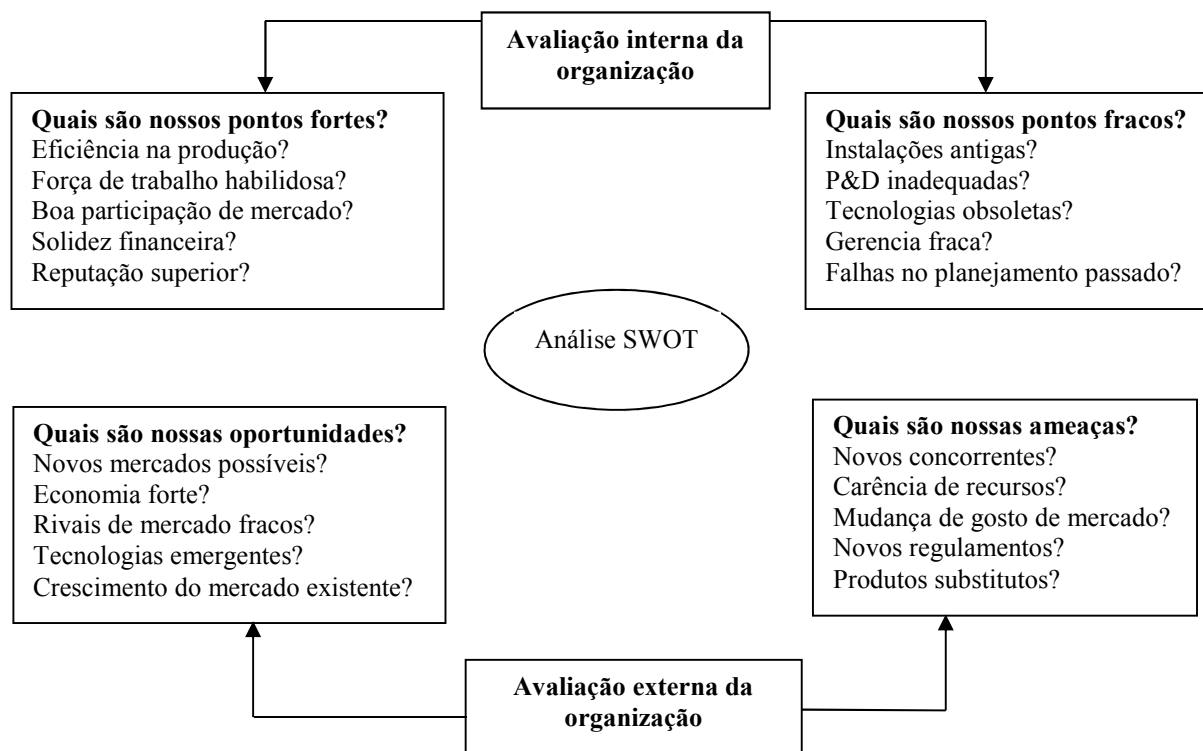
Quadro 2- Matriz SWOT

Ambiente	Pontos positivos	Pontos negativos
Interno	Forças	Fraquezas
Externo	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Adaptado de Alves et al. (2007)

Schemerhorn Jr. (1999) afirma que a análise SWOT começa por examinar os pontos fortes e fracos da organização como mostrado na figura 2. Essa análise ajuda a estabelecer uma base realista para a formulação de estratégias em todos os níveis. Objetivo é identificar neste ponto, competências distintivas ou pontos fortes especiais que dão ou podem dar para a organização uma vantagem competitiva nos domínios de sua operação (SCHEMERHORN, JR., 1999).

Figura 2 - Avaliação interna e externa da organização



Fonte: Adaptado de Schemerhorn, Jr. (1999, p.113)

A segunda e última etapa da análise SWOT, segundo Schemerhorn Jr. (1999), envolve a análise das oportunidades e ameaças. Após esclarecimento da missão da organização, é necessário avaliar as condições do ambiente atual e futuro e como ele pode afetar a realização das estratégias. Neste ambiente estão inseridos os fatores ambientais gerais econômicos, socioculturais, político-legais, tecnologias e condições do ambiente natural, assim como as influências ambientais específicas como clientes, concorrentes, fornecedores de recursos etc.

O ambiente externo é uma força importante e complexa com a qual as organizações e seus gerentes têm que conviver. Quando as condições externas mudam, suas implicações potenciais para a formulação e implementação da estratégia também mudam, o que exige vigilância constante e habilidade para interpretar corretamente as tendências ambientais e usar esse entendimento para fazer estratégias de sucesso e planos de ação (SCHEMERHORN JR., 1999).

3 METODOLOGIA

Como um estudo descritivo, o trabalho pode ser classificado como um estudo de caso, na medida em que investigou questões de uma determinada unidade organizacional, aprofundando ao máximo os aspectos investigados. A ferramenta utilizada para a coleta de dados foi entrevista estruturada. Parte dos dados foi quantificada mediante a utilização de escala do tipo Likert, com cinco escores de classificação. Utilizaram-se também questões abertas. O modelo de análise SWOT foi adotado por intermédio de uma adaptação dos esquemas propostos por Azevedo (2008), Schemerhorn Jr. (1999) e Certo e Peter (1993). Os

sujeitos da pesquisa foram os dirigentes atuais e ex-dirigentes da instituição, juntamente com os gerentes das diversas áreas. Os dados quantitativos foram tratados com o auxílio do *software Excel for Windows*. As respostas às questões abertas foram tratadas com o auxílio da análise de conteúdo.

4 RESULTADOS

4.1 Ambiente interno: pontos fortes e pontos fracos

Segundo a percepção dos sujeitos da pesquisa, os principais aspectos evidenciados como pontos fortes foram ‘a força da marca da editora’, por estar vinculada a uma organização de ensino de renome internacional: 44% dos sujeitos o apontaram como ponto muito forte e 56% como ponto forte. Na sequência, surgiu ‘a estrutura organizacional’, envolvendo hierarquia, centralização e distribuição de atribuições nas áreas, com 11% dos sujeitos assinalando tal aspecto como ponto muito forte e 56% como ponto forte. Em seguida, foram mencionado ‘os baixos índices de perda com devedores duvidosos’, sendo tal quesito apontado por 11% dos sujeitos como ponto muito forte e 56% como forte.

Por outro lado, 11% dos sujeitos identificaram ‘o potencial de produção’, em termos de adequação do binômio qualidade-quantidade (incluindo a capacidade da área de compras) como ponto muito fraco, juntamente com 45% que o pontuaram como fraco. ‘Os sistemas de controle interno’ e ‘o acompanhamento do grau de alcance de metas’ surgiram também como fragilidade da organização analisada, sendo apontado por 11% dos sujeitos como ponto muito fraco e por 56% como fraco.

4.2 Ameaças e oportunidade do ambiente externo

Para a maioria dos sujeitos da pesquisa, as principais oportunidades para a organização são ‘o aumento da demanda do livro técnico científico no Brasil’, consequência da ampliação das instituições de ensino superior, ‘o perfil dos clientes’ e ‘a política nacional voltada para o livro’ (ex: isenção de impostos).

Entre os aspectos mencionados como ameaça, observou-se que 33% dos sujeitos citaram ‘a possibilidade de greve nas instituições federais de ensino’, sendo essa categoria a mais mencionada. ‘A mudança periódica efetuada a cada quatro anos na administração superior das instituições de ensino às quais são vinculadas as editoras universitárias’ foi o segundo aspecto mais mencionado, com 22% dos respondentes enquadrando-o como ameaça. Também foi citada como ameaça à atuação da editora ‘a sua localização’ que, na visão de alguns entrevistados, dificulta o acesso de fornecedores.

Curiosamente, nenhuma menção foi feita à recente inserção de empresas multinacionais no mercado editorial brasileiro, nem quanto à política de vendas da grande maioria dos concorrentes, geralmente bastante mais agressiva do que a da editora analisada. Da mesma forma, aspectos relacionados ao hábito de reproduzir originais de livros, de maneira não autorizada, prática comum entre grande parte dos leitores brasileiros, também não foi mencionada como ameaça à atuação da editora.

4.3 Oportunidades no Mercado Internacional

Inquiridos sobre se a legislação que unifica a grafia da língua portuguesa poderia vir a representar uma oportunidade de inserção no mercado internacional para a editora analisada,

56% dos sujeitos, reconhecem a projeção internacional da universidade à qual a editora é vinculada e demonstraram perceber tal fato como oportunidade de negócios para a organização.

Instigados a avaliar a possibilidade de inserir-se no mercado internacional, favorecida pela respeitabilidade que a instituição de ensino à qual está vinculada possui na maioria dos países da América Latina, os entrevistados, em sua maioria, responderam alegando que essa pode ser uma boa oportunidade a ser explorada. 89% identificaram uma futura inserção da editora no referido mercado, como oportunidade e 100% deles identificaram a área de ciências agrárias como a melhor a ser explorada.

5 CONCLUSÕES

Do estudo, pode-se concluir que existem aspectos na organização estudada que merecem intervenções no sentido de aprimorar o seu desempenho. Destacam-se o potencial de produção, na qualidade e quantidade adequada (inclui a capacidade da área de compras), e os sistemas de controle e acompanhamento do grau de alcance de metas, indicados como pontos muito fracos na organização.

Por outro lado, emergiram da pesquisa pontos fortes que favorecem a atuação da organização, devendo ser potencializados, também no sentido de tornarem-se diferenciais competitivos tais como a marca da editora, a estrutura organizacional envolvendo hierarquia, centralização e distribuição de atribuições nas áreas e os baixos índices de perda com devedores duvidosos.

A investigação demonstrou que parte dos dirigentes e gerentes da organização possui visão relativamente limitada sobre as influências dos diversos aspectos do ambiente externo à organização, estando a maioria dos sujeitos alheios às oportunidades e ameaças do mercado. Sua análise fica bastante restrita ao ambiente interno e operacional da organização.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, IVAN *et al.* *Aplicação do modelo e análise SWOT no diagnóstico estratégico de uma propriedade rural especializada em recria e engorda de bovinos de corte.* Disponível em: www.unievangelica.edu.br/graduacao/administracao/.../02.pdf. Acesso em: 15/10/09.

AZEVEDO, JOÃO H. de. *Diagnóstico empresarial.* Revista Brasileira de Administração. N° 67, nov./dez. 2008. P.38 – 43.

BLOCK, P. *Consultoria: o desafio da liberdade.* São Paulo. Pearson Education do Brasil, 2001.

BUFREM, L. S. *Editoras universitária no Brasil: uma crítica para a reformulação da prática da engenharia da informação.* São Paulo: Edusp, 2001.

CERTO, SAMUEL C.; PETER, PAUL J. *Administração Estratégica: planejamento e Implantação da Estratégia.* trad de Steffen, Flávio D. São Paulo: Pearson, 1993.

Diagnóstico organizacional. RH Consultoria Júnior UFMG. Disponível em: <http://www.fafich.ufmg.br/~rhjr/servicos/diagnostico-organizacional/>. Acesso em: 17/10/09.

EL ESPACIO iberoamericano del libro. [S.l]: Fundación Grupo Iberoamericano de Editoras, 2008.260p.

LACOMBE, F. JOSÉ M. *Administração: princípios e tendências.* São Paulo: Saraiva, 2006.

LAS CASAS, ALEXANDRE L. *Plano de marketing par micro e pequena empresa.* São Paulo: Atlas, 2001.

REIS, R.M.C. *O Processo Editorial em editoras vinculadas a universidades públicas federais brasileiras: Um diagnóstico multicaso*. Rio de Janeiro: Faculdades Integradas de Jacarepaguá, 2008 (Monografia de conclusão de curso de especialização).

SOBRAL, FILIPE. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SCHERMERHORN JR., JOHN R. *Administração*. Trad. de M. Sc Mattoso, Cecília. RJ: LTC, 1999, 5ª edição.

TERENCE, ANA CLAUDIA F. *Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento*. São Carlos: Universidade de São Paulo, 2002.(Dissertação de Mestrado).

WRIGHT, PETER L. *Administração estratégica: conceitos*. Trad. de Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000, 4ª edição.