

Área: Estratégia | Tema: Gestão Estratégica de Marketing

ANÁLISE SWOT NA EDITORA UFSM: UM ESTUDO QUALITATIVO

SWOT ANALYSIS AT UFSM PUBLISHING HOUSE: A QUALITATIVE STUDY

Gustavo De Souza Carvalho e Daniel Arruda Coronel

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo demonstrar como a Editora da Universidade Federal de Santa Maria poderá utilizar a análise SWOT como ferramenta estratégica para cooperar nas tomadas de decisões no que tange a controle de gastos, investimentos e avaliação de estratégias de prospecção e satisfação de clientes, no competitivo mercado de livros técnico-científicos. Em relação aos procedimentos metodológicos, trata-se de um estudo de natureza qualitativa, com o objetivo de coletar informações pertinentes do setor, utilizando entrevista semiestruturada aplicada aos colaboradores da Editora, a qual, após a análise de conteúdo e codificação, foi utilizada posteriormente na análise SWOT. Dessa forma, foi possível identificar a situação atual do ambiente interno e externo do setor e perceber aspectos que poderão ser revistos e implementados no sentido de aprimorar práticas para obter um diagnóstico mais completo sobre a Editora UFSM.

Palavras-Chave: Estudo qualitativo, Análise SWOT, Editoras universitárias.

ABSTRACT

The present paper aims to demonstrate how the publishing house of Universidade Federal de Santa Maria will be able to use the SWOT analysis, as a strategical tool, to cooperate in the decision making regarding the control of expenses, investments and evaluation of strategies of prospection and satisfaction of clients, in the competitive market of technical-scientific books. In relation to the methodological procedures, it is a study of qualitative approach, aiming to collect relevant information of the sector, using the semi-structured interview applied to the collaborators of the Publishing House, which after analysis of content and codification, were subsequently used in the SWOT analysis. This way, it was possible to identify the current situation of the internal and external environment of the sector and perceive aspects that can be reviewed and implemented in the sense of improving practices to obtain a more complete diagnosis about UFSM Publishing House.

Keywords: Qualitative study, SWOT analysis, university publishing houses.

Estratégia: Gestão Estratégica de Marketing

ANÁLISE SWOT NA EDITORA UFSM: UM ESTUDO QUALITATIVO

SWOT ANALYSIS AT UFSM PUBLISHING HOUSE: A QUALITATIVE STUDY

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo demonstrar como a Editora da Universidade Federal de Santa Maria poderá utilizar a análise SWOT como ferramenta estratégica para cooperar nas tomadas de decisões no que tange a controle de gastos, investimentos e avaliação de estratégias de prospecção e satisfação de clientes, no competitivo mercado de livros técnico-científicos. Em relação aos procedimentos metodológicos, trata-se de um estudo de natureza qualitativa, com o objetivo de coletar informações pertinentes do setor, utilizando entrevista semiestruturada aplicada aos colaboradores da Editora, a qual, após a análise de conteúdo e codificação, foi utilizada posteriormente na análise SWOT. Dessa forma, foi possível identificar a situação atual do ambiente interno e externo do setor e perceber aspectos que poderão ser revistos e implementados no sentido de aprimorar práticas para obter um diagnóstico mais completo sobre a Editora UFSM.

Palavras-chave: Estudo qualitativo, Análise SWOT, Editoras universitárias.

ABSTRACT

The present paper aims to demonstrate how the publishing house of Universidade Federal de Santa Maria will be able to use the SWOT analysis, as a strategical tool, to cooperate in the decision making regarding the control of expenses, investments and evaluation of strategies of prospection and satisfaction of clients, in the competitive market of technical-scientific books. In relation to the methodological procedures, it is a study of qualitative approach, aiming to collect relevant information of the sector, using the semi-structured interview applied to the collaborators of the Publishing House, which after analysis of content and codification, were subsequently used in the SWOT analysis. This way, it was possible to identify the current situation of the internal and external environment of the sector and perceive aspects that can be reviewed and implemented in the sense of improving practices to obtain a more complete diagnosis about UFSM Publishing House.

Keywords: Qualitative study, SWOT analysis, university publishing houses.

1 INTRODUÇÃO

A Editora da Universidade Federal de Santa Maria foi criada pela Resolução/UFSM n. 117, de 22/10/1981, posteriormente alterada pelas Resoluções/UFSM n. 025 de 15/05/1987 e n. 23/07/1991, passando, então, a ser um Órgão Suplementar Central, com subordinação direta ao Gabinete do Reitor, conforme redefinição de sua inserção institucional a partir de 1994. As editoras universitárias, assim como a Editora UFSM, foram criadas com o objetivo de editar, coeditar e divulgar a toda comunidade os estudos que são de interesse às atividades de ensino, pesquisa e extensão nos diversos campos do conhecimento.

As editoras universitárias podem ser vinculadas a universidades privadas e públicas. Acerca das editoras universitárias públicas, pode-se considerar que a natureza do seu funcionamento básico é como um setor da organização pública. Para Nascimento (2014, p. 1), “a gestão pública deve fazer parte de um projeto amplo de desenvolvimento, que proporcione a melhoria das organizações e dos métodos, da informação gerencial, da capacitação das pessoas, ganhando um sentido estratégico”.

Portanto, as editoras estão sujeitas a melhorias em sua organização, buscando ferramentas técnicas que possam auxiliar no processo gerencial, especialmente no que diz respeito ao seu controle interno e ao contato com o seu público leitor e seus parceiros autores. Por isso criar subsídios para a melhoria do setor com base nas demandas externas e internas é de significativa importância. A partir das características do setor, o presente estudo se define como qualitativo, de caráter exploratório, com o objetivo de, por meio da técnica de análise de conteúdo, reunir características da Editora UFSM, as quais, após a codificação, identificarão as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, que compõem a análise SWOT.

Dessa forma, o problema visa responder de que maneira a análise poderia contribuir para posicionar ou verificar a situação financeira e a posição estratégica da empresa no ambiente interno e externo em que atua.

O objetivo geral deste estudo é demonstrar como a Editora UFSM poderá utilizar a análise SWOT como ferramenta estratégica para cooperar nas tomadas de decisões no que tange a controle de gastos, investimentos e avaliação de estratégias de prospecção e satisfação de clientes, no competitivo mercado de livros técnico-científicos. Especificamente, este trabalho visa, através do método de pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, realizar análise de conteúdo, em nível exploratório na Editora UFSM, nos setores de direção, secretaria, revisão, editoração, distribuição e assessoria de comunicação; utilizar a análise de conteúdo para coletar e codificar informações para uma análise SWOT; e identificar e descrever as quatro variáveis (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças) que compõem a análise SWOT.

Dessa maneira, a justificativa para o presente trabalho é oferecer subsídios para a Editora UFSM conseguir, por meio da análise SWOT, ter mais um importante instrumento para a tomada de decisão no que tange à organização interna e avaliação de estratégias de prospecção para novos clientes, fidelização dos já alcançados e, dessa forma, elevação na obtenção de recursos para a Editora. Ademais, o presente estudo poderá ser útil para avaliar a utilização da análise SWOT em outras editoras universitárias públicas e nos demais setores da organização pública.

Neste trabalho, serão apresentados conceitos que guiarão o desenvolvimento do estudo. Por meio de uma revisão bibliográfica utilizando artigos, sítios, livros e revistas, pretende-se apresentar tópicos que servirão de base para a reflexão acerca da aplicação da análise SWOT como ferramenta estratégica na Editora UFSM.

Assim, o presente trabalho está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na segunda seção, é apresentada a revisão bibliográfica que pautou este estudo, abordando conceitos e origens da análise SWOT. Na terceira seção, é apresentado o objeto do estudo, a Editora da Universidade Federal de Santa Maria. Na quarta seção, são apresentados os

procedimentos metodológicos. Na quinta seção, é apresentada a análise SWOT aplicada na Editora da Universidade Federal de Santa Maria, bem como são analisados e discutidos os resultados e, por fim, apresentadas as considerações finais do trabalho.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 SWOT: ANÁLISE DE PONTOS FORTES E FRACOS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

A análise SWOT consiste essencialmente no trabalho de monitorar o ambiente organizacional focado em identificar fatores como riscos e oportunidades atuais e futuros que poderão influenciar nos resultados ou no programa de metas da organização. Para Philippi e Silva Neto (2011, p. 872), “o principal resultado da aplicação de uma matriz SWOT é dar à organização a consciência do posicionamento estratégico como condição para um comportamento estratégico, que consiste em gradativamente potencializar os pontos fortes e eliminar os pontos fracos”.

Composta pelos fatores internos e externos da organização, seu objetivo é avaliar o ambiente organizacional de modo que a administração possa reagir adequadamente e adaptar-se às mudanças. Estruturar um plano estratégico, considerando esses fatores, em que se avaliam as competências e os recursos disponíveis na organização, consiste na análise SWOT.

A origem da análise SWOT ainda é dúbia, haja vista que, para alguns, ela foi desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Escola do Design do grupo de administração geral da *Harvard Business School*, e, posteriormente, aplicada por inúmeros acadêmicos. Já para outros, a autoria da SWOT está creditada ao professor Albert Humphrey, da Universidade de Stanford, que, na década de 1960, liderou um projeto de pesquisa utilizando dados da revista *Fortune* com as 500 maiores corporações dos Estados Unidos (FERNANDES, 2012).

Em português, a SWOT também é conhecida pelo termo FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças). A análise SWOT integra procedimentos de planejamento estratégico organizacional. Além de ser utilizada como ferramenta de auditoria, ela permite o estudo da competitividade de uma organização por meio de suas quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Por meio dessas variáveis, será possível fazer o levantamento das forças e fraquezas da empresa e das oportunidades e ameaças do meio em que a empresa atua. Com os pontos fortes da organização em sinergia com os fatores críticos de sucesso que possam satisfazer as oportunidades de mercado e satisfazer o público, a organização será competitiva em longo prazo (FERNANDES, 2012; RODRIGUES, CARDOSO, NUNES, & EIRAS, 2005).

A utilização da análise SWOT é uma prática muito comum e rotineira em empresas voltadas ao pensamento estratégico, marketing e controle interno. No entanto, é tratada com certa despreensão, pois sua construção é trabalhosa. Contudo, inserir práticas da análise SWOT como rotina no setor ou organização traz inúmeros benefícios, entre eles uma visão melhor do setor e um controle maior sobre ele. Além de possibilitar uma interpretação mais estruturada dos resultados, permite que estes sejam transformados em ações concretas de forma mais efetiva (MARTINS, 2006; TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO-TCU, 2010). De acordo com Kerin e Peterson (2009, p. 14), “é necessário que se dedique atenção à avaliação de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças e que se chegue a conclusões sobre como cada elemento poderia afetar a organização”.

A SWOT tem significativa contribuição na elaboração de estratégias e controle interno, tendo em vista que atua no cruzamento das informações das forças com as oportunidades e ameaças, da mesma forma que cruza informações das fraquezas com as mesmas oportunidades

e ameaças. Ao mapear os resultados, é possível evidenciar a capacidade da organização em enfrentar projeções feitas na matriz, conforme a Figura 1.

Figura 1-Matriz SWOT

| AMBIENTE | PONTOS POSITIVOS (AJUDA) | PONTOS NEGATIVOS (ATRAPALHA) |
|--------------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| INTERNO (ORGANIZAÇÃO) | FORÇA | FRAQUEZA |
| EXTERNO (AMBIENTE) | OPORTUNIDADES | AMEAÇAS |

Fonte: Adaptado de Magalhães e Sampaio (2007)

Portanto, é necessário que as informações obtidas no ambiente interno sejam consideradas diante das informações do ambiente externo. Essa técnica ajuda a identificar a capacidade da organização em lidar com situações propiciadas por eventos do ambiente interno (Magalhães e Sampaio, 2003). Em vista da facilidade de informações nesse ambiente, a técnica permite capturar oportunidades ou amenizar os efeitos negativos das ameaças que o ambiente externo apresenta.

2.2.1 Análise de ambiente interno e externo (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças)

O estudo de cada variável da SWOT iniciará pelo ambiente interno, onde são estabelecidas duas relações, uma para a variável chamada força e outra para a fraqueza. Para Kotler e Keller (2006), é importante avaliar periodicamente suas forças e fraquezas. A análise do ambiente interno é importante, pois é por meio dela que a organização poderá verificar suas forças e fraquezas e, assim, obter vantagem competitiva ao utilizar e potencializar suas forças com o objetivo de aumentar sua participação de mercado, fazendo de suas fraquezas novas oportunidades; ou por meio de estratégias para reduzir ou até mesmo eliminar suas fraquezas.

As forças ou pontos fortes representam o que há de melhor na organização e um diferencial diante de seus concorrentes. São utilizadas para enfrentar o mercado, as dificuldades, o público, a burocracia, entre outros, ou seja, o *know how* (PEREIRA; OMELCZUK; CINTRA; ABREU, 2002). É uma variável que, de certo modo, se bem definida e estruturada, poderá influenciar direta ou indiretamente no ambiente externo. Entende-se como força algo que, em setor ou organização, trabalha de forma efetiva; ou alguma particularidade que lhe é atribuída como importante (KERIN & PETERSON, 2009). Segundo Fernandes (2012), uma força poderá atuar com grande influência nas habilidades de seus colaboradores e gestores, na qualidade dos procedimentos, no portfólio de produtos. Na gestão pública, por exemplo, atuará na qualidade dos serviços prestados, na estrutura organizacional, na produção científica, na pesquisa aplicada, na atualização tecnológica, entre outras. As forças são características positivas da organização, as quais ela poderá utilizar para atingir suas metas. Elas consistem em elementos básicos que a organização deve possuir, como habilidades, capacidades e competências que, quando utilizadas em conjunto, poderão auxiliar a alcançar suas metas e objetivos (TCU, 2010). De maneira geral, uma força pode ser entendida como uma condição interna, atual ou potencial, capaz de auxiliar substancialmente e por longo tempo o desempenho da organização.

As fraquezas ou pontos fracos, em síntese, representam o que há de oposto às forças. Portanto, são as dificuldades ou deficiências que as organizações têm perante seus concorrentes, as quais poderão inibir ou restringir o desempenho da organização. Sendo assim, nessa variável, a organização se considera fragilizada. Fernandes (2012) ressalta que a fraqueza “pode ser um obstáculo que dificulta a dinâmica do negócio e o posicionamento no mercado, mas deve ser uma questão interna com possibilidade de ser revertida ou atenuada, pois está sob o domínio da organização”. O TCU (2010, p. 8) destaca que as fraquezas “referem-se à ausência de capacidades e/ou habilidades críticas. São, portanto, deficiências e características que devem ser superadas ou contornadas para que a organização possa alcançar o nível de desempenho desejado”. As fraquezas devem ser vistas como uma questão interna que deverá ser supervisionada constantemente para que não se desenvolva e dificulte o desempenho organizacional. Dessa forma, com estratégias adequadas e específicas, espera-se que as fraquezas sejam minimizadas, eliminadas ou revertidas.

As oportunidades são uma das variáveis que fazem parte do ambiente externo da organização. Dessa forma, são não controláveis e oferecidas a todas as organizações afins. Têm a capacidade de serem utilizadas total ou parcialmente. Como as oportunidades estão presentes em diversos cenários, longe ou próximas da organização, elas têm potencial para cooperar para o crescimento, alcance ou até mesmo superação das metas planejadas (REZENDE, 2008; TCU, 2010).

Conforme Ference e Thurman (2012, p. 108), as oportunidades “são as áreas que podemos explorar e nas quais podemos conseguir a vantagem competitiva (sobre qualquer outra força do mercado), pela utilização das nossas forças contra as fraquezas dos nossos competidores”. Já segundo Fernandes (2012), as oportunidades poderão ser provenientes de clientes, de concorrentes mais fracos, de novos mercados, de mercado aberto para novos produtos, de legislação rígida, de mercado mais seletivo, entre outros. Em síntese, oportunidade consiste em um cenário atual ou potencial do ambiente externo, não controlável, que, se for bem aproveitado, poderá contribuir de forma significativa e por longo tempo para que a organização ou setor alcance seus objetivos, metas ou subsídios para a melhoria do desempenho.

Já as ameaças são variáveis que fazem parte do ambiente externo da organização, e extremamente prejudiciais ao seu desenvolvimento. Se não forem evitadas, poderão acarretar perda de posicionamento de mercado. Segundo Martins (2006), as ameaças podem levar a organização a uma forte crise, com redução de receita, estagnação ou até mesmo o encerramento das atividades. Em geral, as ameaças estão relacionadas a seus concorrentes, a novos cenários do ambiente institucional, ou a mudanças profundas no negócio. Dessa forma, em diversas situações, acabam tirando a organização da zona de conforto ao desafiar a atual estratégia da organização.

De acordo com Fernandes (2012), as ameaças, em síntese, são uma situação atual ou potencial, presente no ambiente externo, que, se não forem adequadamente rechaçadas ou mantidas à distância segura, podem prejudicar, em grau relevante e por longo tempo, o alcance de objetivos ou o desempenho do negócio. Assim como a concorrência, a capacidade operacional e o custo de aumento dos bens poderão impactar no sucesso da organização.

3 EDITORA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

A Editora da Universidade Federal de Santa Maria foi criada em 1981 e dispõe de Conselho Editorial, Direção, Secretaria Administrativa, Seção de Revisão, Editoração, Distribuição e Assessoria de Comunicação. Suas características de organização privada vêm de uma gestão que trabalha em parceria, por meio de projetos com a Fundação de Apoio à Tecnologia e Ciência (FATEC). Dessa forma, a Editora consegue comercializar seus livros para distribuidores e livrarias e através de feiras realizadas nos *campi* da instituição e em feiras do livro de Santa Maria e Porto Alegre.

Segundo Zuchetto (2012), a Editora UFSM tem por escopo a implementação e execução da política editorial da instituição e, ainda, de acordo com o Regimento Interno da Editora da UFSM (1994, p. 2), visa:

- I. incentivar a produção científica, literária, tecnológica, didática e cultural de toda a Universidade, bem como da sua região de influência e do País como um todo;
- II. editar, coeditar e divulgar os trabalhos que interessem às atividades de ensino, pesquisa e extensão nas diversas áreas do conhecimento;
- III. promover o intercâmbio bibliográfico com outras unidades, bibliotecas e entidades similares; e
- IV. manter postos de venda, permanente e ocasionais, com a finalidade de facilitar à comunidade acadêmica e aos demais interessados o acesso ao material publicado (EDITORA UFSM, 1994, p. 2).

O projeto editorial da Editora UFSM inaugurado em 1994 é amparado por três princípios fundamentais: a análise criteriosa dos textos, o cuidado com a aparência do produto final e a divulgação das obras. Portanto, as editoras universitárias têm grande importância, não somente como fonte de recursos, mas principalmente como meio de divulgação dos principais trabalhos e pesquisas elaborados no campo das instituições que as sustentam.

O cenário atual do mercado de livros no Brasil demonstra a necessidade de transformações e aprimoramentos em diversos campos na prática de gestão das editoras universitárias, haja vista o expressivo e gradativo crescimento no mercado de livros e a demanda por publicações de editoras universitárias. Dessa forma, criar subsídios para a melhoria do setor com base nas demandas externas e internas é de significativa importância, e, para isso, a seção seguinte, por meio dos procedimentos metodológicos definidos, será capaz de definir informações importantes e de base sólida para a elaboração da análise SWOT da Editora UFSM.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme anteriormente elucidado, essa seção tem como objetivo conhecer, por meio de entrevistas semiestruturadas, quais são as características ambientais internas e externas (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) mais frequentes da Editora UFSM, ou seja, buscar informações para a posterior construção da análise SWOT que contribuirão para ações estratégicas do setor. O método utilizado para obter as informações será a pesquisa qualitativa de pesquisa, de caráter exploratório, e, neste capítulo, pretende-se demonstrar os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa.

4.1 MÉTODO DA PESQUISA

A partir do objetivo geral elencando no início deste trabalho que visa demonstrar como a Editora UFSM poderá utilizar-se da análise SWOT como ferramenta estratégica para cooperar nas tomadas de decisões no que tange a controle de gastos, investimentos e avaliação de estratégias de prospecção e satisfação de clientes, a opção por seguir o método de pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, justifica-se por se considerar o mais adequado para o tipo de análise que pretende-se fazer, ou seja, análise SWOT.

O tipo de investigação selecionado para a realização da pesquisa qualitativa enquadra-se como exploratória, tendo em vista que ela “é realizada em áreas na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa” (VERGARA, 2009, p. 42). Acerca do meio de investigação, optou-se pela pesquisa de campo, que, conforme Vergara, consiste em “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou

que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não” (2009, p. 43). Dessa forma, o instrumento de coleta de informações será entrevista semiestruturada.

No tocante aos procedimentos qualitativos, para Creswell (2007, p.184, eles “se baseiam em dados de texto e imagem, têm passos únicos na análise de dados e usam estratégias diversas de investigação”. Portanto, dessa forma o pesquisador vai a campo, no local onde o entrevistado reside ou trabalha, com o objetivo de conduzir a sua pesquisa, de maneira que o pesquisador se envolva na experiências dos entrevistados. A essência da pesquisa qualitativa é a interpretação, portanto a relação entre pesquisador e entrevistados é maior, com vista a coletar com mais acuidade as informações.

4.2 FONTE DE DADOS

Para entender melhor a sistemática e avaliar sob uma percepção individual, foi realizada uma etapa exploratória de natureza qualitativa, que, segundo Mattar (2008), é tida como aquela que “visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”. Para o presente estudo, a utilização de entrevistas é a mais indicada, pois, segundo Vergara (2009, p. 5), elas são úteis quando “o método escolhido pelo pesquisador é a análise de conteúdo, a análise do discurso [...] elas têm utilidade quando se busca captar o dito e o não dito, os significados, os sentimentos, a realidade experimentada pelo entrevistado, as reações [...]”.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas individuais semiestruturadas, realizadas com um representante de cada setor da editora, que são, Direção, Secretaria, Revisão, Editoração, Distribuição e Assessoria de Comunicação, a fim de contribuir para um entendimento mais amplo do tema. As entrevistas tiveram, em média, 30 minutos de duração, foram gravadas em áudio e, posteriormente, transcritas para então serem analisadas. As entrevistas individuais possibilitam obter uma diversidade de aspectos e entendimentos que os entrevistados têm em relação às variáveis da pesquisa. Segundo Richardson (1999, p. 160), “é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. É um modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida”. Optou-se pela utilização da técnica de entrevista semiestruturada pela facilidade na aplicabilidade e também para encontrar e analisar os resultados. Segundo Manzini (2012), nas entrevistas semiestruturadas, as perguntas são feitas de maneira aberta, mas, na prática, possuem um roteiro pronto, sendo o entrevistador responsável pela flexibilidade em modificar o curso da conversa caso seja conveniente.

O roteiro de entrevista utilizado (Apêndice A) procurou abordar os seguintes tópicos: dados de identificação; submissão de livros; relacionamento com autores e ou organizadores; relacionamento com o cliente e comunicação; produto e distribuição; forças e fraquezas e ameaças e oportunidades, entre outros aspectos.

Por meio da análise dessas entrevistas, foram identificadas características da Editora, dentre pontos positivos e negativos, estratégias e dificuldades, que, após a codificação, poderiam compor as variáveis forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que compõem a análise SWOT.

A coleta de dados secundários se deu por meio de pesquisa documental e bibliográfica, com o objetivo de complementar e elucidar melhor a percepção acerca do objeto a ser estudado, a Editora UFSM. Dentre os documentos analisados, estão o estatuto da Editora e outros estudos relacionados a ela, assim como outros documentos informativos.

Dessa forma, após a coleta de dados, realiza-se a técnica de análise de conteúdo com o objetivo de analisar o que foi relatado pelos entrevistados, que será descrito a seguir.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO

Para responder ao problema e aos objetivos que o estudo se propôs, as informações previamente passadas pelos colaboradores foram analisadas por meio da análise categorial, que, segundo Bardin (2011), consiste em desmembrar o texto em fragmentos e agrupá-los analogicamente em categoriais. Optou-se pela análise categorial, tendo em vista que ela é a opção para avaliar valores, opiniões, atitudes e crenças por meio de dados qualitativos. Dessa maneira, utilizou-se o método análise de conteúdo para interpretar os dados, apoiado por observações *in loco*.

A etapa de categorização das informações transcorreu conforme previsto por Bardin (2011), ou seja, após selecionar o material e realizar uma leitura concentrada, na sequência foi realizada a exploração por meio da codificação. Optou-se pela codificação devido à repetição de palavras e à extensão das repostas dadas pelos entrevistados.

5.1.1. Categorias iniciais

Nas categorias iniciais, foram contempladas as primeiras impressões transmitidas pelos colaboradores da Editora UFSM e são resultantes do processo de codificação das entrevistas transcritas em 50 categorias. As categorias iniciais resultam da análise de conteúdo, que interpretou e categorizou de forma objetiva as respostas dos entrevistados. A metodologia empregada deve-se à extensão das respostas, de forma que tornaria a leitura fatigante, sendo, desta forma, inviável apresentar as categorias iniciais na íntegra. Portanto, o Quadro 1 demonstra a designação conferida a cada categoria inicial.

Quadro 1 - Categorias iniciais

| Categorias Iniciais |
|---|
| 1. Não ter custo de publicação; |
| 2. Vínculo com a UFSM, uma instituição de ensino de renome internacional; |
| 3. A concorrência de outras editoras universitárias e comerciais; |
| 4. A editora consegue emitir nota fiscal; |
| 5. Morosidade no processo editorial; |
| 6. Pouco <i>feedback</i> (retorno) de autores e clientes; |
| 7. Falta atendimento do autor para melhor posicionamento de seu livro; |
| 8. Falta engajamento de autor; |
| 9. Reduzidas ações de fidelização de clientes e autores; |
| 10. Há bastante a ser explorado em propaganda, promoção de vendas, força de vendas, relações públicas e marketing direto; |
| 11. A internet é o principal veículo de comunicação; |
| 12. Marketing digital é fundamental e estratégico, mas tem quer ser mais bem explorado; |
| 13. Satisfação dos clientes; |
| 14. Fraca ação de pós-venda e publicação; |
| 15. A editora possui um <i>mix</i> de produtos bem variado; |
| 16. Livros com qualidade teórica e design boa; |
| 17. O preço é bom; |
| 18. O atendimento é bom; |
| 19. Não há disponibilidade dos livros em todos os lugares; |
| 20. A localização; ponto forte; |
| 21. Expandir as vendas; |
| 22. Publicar obras com qualidade técnica boa e interesse amplo; |
| 23. Redução do orçamento da União (ameaça e fraqueza); |
| 24. Custos de plataforma de E-commerce e de venda física; |
| 25. Aumentar o número de servidores capacitados; |
| 26. Efeitos e desdobramentos das crises econômica e política; |
| 27. Inadimplência; |
| 28. Dificuldade de vender para grandes livrarias on-line; |
| 29. Credibilidade; |
| 30. Distribuição; |

31. Boas estratégias de marketing;
32. Comprometimento da equipe;
33. Ebooks como oportunidades;
34. Explorar as áreas rurais;
35. Impressão sob demanda, como ameaça;
36. Internacionalização das publicações, como ameaça;
37. Espaço físico, como fraqueza;
38. Não possui gráfica própria;
39. Rediscutir o estatuto da editora;
40. Rediscutir o Guia do Autor;
41. Burocracia;
42. Participação em eventos;
43. Organização;
44. Equipe de profissionais competente;
45. Bom contato com o autor;
46. Marca Editora UFSM;
47. Publicar literatura e ficção, como oportunidade;
48. Relevância das obras - publicar obras que não tenham público, como ameaça;
49. Potenciais autores, não gostam de ter as suas obras avaliadas por conselheiros e pareceristas;
50. Diminuição das vendas.

Fonte: Elaborado pelos autores

As categorias iniciais amparam a construção da análise SWOT, dessa forma, as 50 categorias destacadas na Figura 2, na sequência serão organizadas em quatro categorias finais, que são as variáveis (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças) que compõem a referida análise.

5.2 ANÁLISE SWOT APLICADA NA EDITORA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

Dando sequência ao estudo, as 50 categorias anteriormente apresentadas foram organizadas e codificadas em quatro categorias finais (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças), portanto a análise SWOT foi bastante útil para obter um diagnóstico mais completo sobre a Editora UFSM, conhecer profundamente a situação do setor, antecipar movimentos externos e colaborar em tomadas de decisões relacionadas ao controle de gastos, investimentos e avaliação de estratégias de prospecção e satisfação de clientes. Para Wright (2000), essa análise permite que a empresa se posicione tirando vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evita ou minimiza as ameaças ambientais.

5.2.1 Forças e fraquezas

Conforme elucidado anteriormente, as forças consistem no que há de melhor na organização e um diferencial diante de seus concorrentes, dessa forma é cabível salientar que dentre as respostas dos entrevistados, as forças mais citadas foram não ter custo de publicação, ter vínculo com a UFSM, ter livros com boa qualidade teórica e gráfica, atendimento, credibilidade e equipe de profissionais competente. Já as fraquezas consistem no que há de oposto às forças, são as dificuldades ou deficiências que a organização tem perante seus concorrentes. Assim, é cabível salientar que, dentre as fraquezas mais citadas pelos entrevistados, estão o pouco feedback (retorno) de autores e clientes, a morosidade do processo editorial, o reduzido pós-venda e pós-publicação e o pouco interesse e engajamento do autor em melhorar as vendas de seu livro. A seguir, no Quadro 2, as categorias já finalizadas em forças e fraquezas, que foram extraídas do Quadro 1.

Quadro 2- Forças e fraquezas obtidas através da codificação das entrevistas.

| Forças | Fraquezas |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Não ter custo de publicação; - Vínculo com a UFSM, uma instituição de ensino de renome internacional; - A editora consegue emitir nota fiscal; - Satisfação dos clientes; - A editora possui um <i>mix</i> de produtos variado; - Livros com boa qualidade teórica; - Livros com boa qualidade gráfica e de design; - Preço adequado; - Atendimento; - Localização; - Credibilidade; - Distribuição (logística competente com diversos pontos de vendas no país, através de livrarias universitárias, comerciais e distribuidores); - Boas estratégias de marketing; - Comprometimento da equipe; - Participação em eventos; - Organização interna; - Equipe de profissionais competente; - Bom contato com o autor; - Marca Editora UFSM. | <ul style="list-style-type: none"> - Morosidade no processo editorial; - Pouco <i>feedback</i> (retorno) de autores e clientes; - Pouco interesse e engajamento do autor em melhorar as vendas de seu livro; - Reduzidas ações de fidelização de clientes e autores; - Há bastante a ser explorado em propaganda, promoção de vendas, força de vendas, relações públicas e marketing direto; - Reduzido pós-venda e pós-publicação; - Não há disponibilidade dos livros em todos os lugares; - Ainda faltam profissionais capacitados; - Dificuldade de vender para grandes livrarias on-line; - Estrutura física reduzida - tanto administrativa quanto para depósito; - Não possui gráfica própria; - Burocracia; |

Fonte: Elaborado pelos autores

5.2.2 Oportunidades e Ameaças

Em síntese, as oportunidades consistem em uma variável do ambiente externo que a organização pode explorar para conseguir vantagem competitiva, por isso é cabível salientar que dentre as respostas dos entrevistados, as oportunidades mais citadas foram a utilização da internet como principal veículo de comunicação, melhorar o marketing digital, o mercado de e-books e expandir as vendas. Já as ameaças consistem em uma situação atual ou potencial, também vinda do ambiente externo, que, se não for devidamente evitada, pode prejudicar seriamente a organização. Dessa forma, pode-se salientar que, dentre as ameaças mais citadas pelos entrevistados, estão a existência de outras editoras universitárias e comerciais e a redução do orçamento da União, as quais foram unânimes entre os entrevistados, seguidas da diminuição das vendas e da relevância das obras. A seguir, no Quadro 3, apresentam-se as categorias já finalizadas em oportunidades e ameaças extraídas do Quadro 1.

Quadro 3- Oportunidades e ameaças obtidas através da codificação das entrevistas.

| Oportunidades | Ameaças |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - A internet é o principal veículo de comunicação; - Melhorar o Marketing digital; - Expandir as vendas; - Publicar ainda mais obras com qualidade técnica boa e interesse amplo (devido a cursos muito bem gabaritados na instituição); - Mercado de E-books (atualmente a Editora é uma das editoras universitárias que mais publicam livros eletrônicos no país. | <ul style="list-style-type: none"> - Outras editoras universitárias e comerciais; - Redução do orçamento da União; - Efeitos e desdobramentos das crises econômica e política; - Custos de plataforma de E-commerce e de venda física; - Inadimplência de distribuidores; - Impressão sob demanda (a editora ainda não está pronta); - Internacionalização das publicações (não está |

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Explorar as áreas rurais; - Rediscutir o estatuto da editora; - Rediscutir o Guia do Autor; - Publicar literatura e ficção. | <p>inserida devido ao estatuto vigente);</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relevância das obras - publicar obras que não tenham público; - Potenciais autores não gostam de terem as suas obras avaliadas por conselheiros e pareceristas; - Diminuição das vendas. |
|--|---|

Fonte: Elaborado pelos autores

Sampaio e Perin (2004), em relação à análise SWOT, destacam que, por meio do conhecimento da empresa, em específico, sobre o seu ambiente externo (oportunidades e ameaças) e seu ambiente interno (forças e fraquezas), torna-se fundamental avaliar os resultados apresentados. Dessa forma, na seção seguinte, serão analisados e discutidos os principais resultados demonstrados e, por fim, apresentadas as considerações finais do trabalho.

6 CONCLUSÕES

Através da análise, observou-se que existem diferentes aspectos na Editora da Universidade Federal de Santa Maria que podem ser revistos e implementados no sentido de colaborar em tomadas de decisões relacionadas ao controle de gastos, a investimentos e avaliação de estratégias de prospecção e satisfação de clientes, para, de forma geral, melhorar e tornar a Editora ainda mais eficiente.

Dentre as fraquezas que deverão ser trabalhadas, cabe destacar as reduzidas ações de fidelização de clientes e autores. Como possível solução, poderão ser implementadas estratégias de comunicação e de marketing que visem prospectar e fidelizar os clientes, assim como utilizar mais de propaganda, promoção de vendas, força de vendas, relações públicas e marketing direto para despertar novamente o interesse de clientes inativos e prospectar novos clientes para a Editora UFSM. Quanto à falta de engajamento de autores em promover suas obras, poderão ser realizados encontros com autores, como já aconteceu em outras oportunidades, com o objetivo de incentivar a promoção de vendas de seus livros.

Com relação às forças da Editora UFSM, é possível inferir que elas poderão ser potencializadas para que possam ser vistas como diferenciais competitivos, tais como a marca da Editora, vinculada a uma importante instituição de ensino, sua estrutura organizacional, a distribuição (logística e controle de estoque), a qualidade do produto e do atendimento e boas estratégias de Marketing.

Dentre as oportunidades, é cabível salientar a possibilidade de potencializar a utilização de marketing digital e a utilização da internet, que possibilita desenvolver ações estratégicas e operacionais arrojadas, de maneira a colaborar para o sucesso das estratégias mercadológicas da editora.

Dentre as ameaças que a Editora enfrenta e poderá continuar a enfrentar está a redução do orçamento da União e os efeitos e desdobramentos das crises econômica e política, variáveis externas que impactam de forma severa nas atividades da Editora. Dentre as iniciativas que poderão ser aplicadas com o objetivo de mitigar o impacto dessas ameaças, seria criar estratégias com o objetivo de atrair ainda mais autores de qualidade que possam publicar obras de qualidade técnica e amplo interesse; aumentar o rigor de avaliação das obras submetidas, com o objetivo de aprovar somente obras com relevância e mercado e evitar a publicação de obras sem mercado; e potencializar as vendas de livros por meio de promoções e parcerias com novos distribuidores. Essas iniciativas poderão resultar em uma melhor autonomia financeira durante o ano, de forma a diminuir a dependência financeira do setor a somente os recursos da União.

A pesquisa também apurou que o setor está empenhado em realizar as melhorias necessárias e está ciente das influências geradas pelo ambiente externo. No entanto, há limitações

para a solução dos problemas apontados, sobretudo o fato de ser uma organização pública, o que deixa as estratégias mais restritas, em sua maioria, ao ambiente interno da organização. A expectativa é que, com uma melhoria no cenário político e econômico brasileiro, aliada a ferramentas de marketing criativas e de baixo custo, como marketing digital, participação em eventos, seja possível estabelecer estratégias mais voltadas ao ambiente externo.

Quanto às limitações deste estudo, cabe a impossibilidade de reproduzir na íntegra os resultados individuais das categorias de análise e discutir de forma individual os seus resultados, devido à extensão das respostas dados pelos entrevistados, razão por que, neste estudo, optou-se em não realizar a análise SWOT com clientes, parceiros e distribuidores.

Dentre as proposições do estudo, sugere-se que a Editora UFSM dê sequência a ações e planejamento estratégico de maneira a se tornar uma prática que deve ser revista anualmente, e realize a análise SWOT também com clientes, parceiros e distribuidores. Outra possibilidade consiste em realizar estudos de mercado de forma a obter informações mais precisas e atualizadas sobre seu público-alvo; segmentações, necessidades e barreiras de mercado e sua concorrência.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo. Edições 70, 2011.

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

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Análise SWOT e Diagrama de Verificação de Risco aplicado em Auditoria**. Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo (Seprog), 2010. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A1-4D78C1F1014D7957D20345D4>> Acesso em: nov. 2017.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto**. Trad. de Luciana de O. da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

EDITORA UFSM. **Regimento Interno da Editora da UFSM**. Editora da UFSM, 1994.

ERENCE, T. P.; THURMAN, P. W. **Estratégia** – série fundamentos. São Paulo: Saraiva, 2012.

FERNANDES, D. R. **Uma visão sobre a análise da Matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia**. UNOPAR Científica Ciências Jurídicas e Empresariais, Londrina, v.13, n.2., set./2012, p.57-68. Disponível em <<http://pgsskroton.com.br/seer/index.php/juridicas/article/viewFile/720/700>>. Acesso em: 10 dez. 2017.

FERRELL, O. C.; HERTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**. Tradução All Tasks e Marlene Cohen. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

KERIN, R. A.; PETERSON, R. A. **Problemas de marketing estratégico: comentários e casos selecionados**. Trad. Lene Belon Ribeiro. 11ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

KOTLER, P.; KELVIN, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Ed. 12ª. Pearson Prentia Hall, 2006.

- LACOMBE, F. J. M. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MAGALHÃES, M. F.; SAMPAIO, R. **Planejamento de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- MANZINI, J. E. Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação. **Revista Percorso**. Maringá, n. 2, p. 149-171, 2012. Disponível em <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Percorso/article/view/18577/10219>>. Acesso em: 05 jan. 2018.
- MARTINS, L. **Marketing: como se tornar um profissional de sucesso**. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.
- MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M. B.; ALMEIDA, J. R. de. **Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento**. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.
- MATTAR, F. **Pesquisa de Marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- NASCIMENTO, E. R. **Gestão pública**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- PEREIRA, F. F. P. et al. **A prática da gestão do conhecimento em empresas públicas**. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2002.
- PHILIPPI, J. R. A.; SILVA NETO, A. J. (orgs); **Interdisciplinaridade em ciência, tecnologia & inovação**. Barueri: Manole, 2011.
- REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para organizações: públicas e privadas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- RODRIGUES, J. N. et al. **50 gurus para o século XXI**. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico. Portugal, 2005.
- SAMPAIO, C. H.; PERIN, M. G. **Planejamento Estratégico**. 4. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11^a ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- _____. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.
- WRIGHT, P. L. **Administração estratégica: conceitos**. Tradução de Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves, 4^a ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- ZUCHETTO, Z. A. B. **Avaliação da satisfação e fidelização nas editoras universitárias na ótica das livrarias**. 2012. 191 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, RS, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.unisc.br/jspui/bitstream/11624/543/1/ZelideZucheto.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2017.

Apêndice A - Roteiro de entrevista aplicada aos colaboradores da Editora UFSM, com objetivo de construir a Análise SWOT.

Dados de Identificação

1. Há quanto tempo você trabalha na Editora UFSM?
2. Qual sua formação acadêmica?
3. Qual o seu cargo e função na Editora UFSM?

Submissão

4. Com base na sua experiência e vivência na Editora UFSM, o que faz com que autor publique na Editora UFSM?
5. Na sua opinião quais são os principais concorrentes da Editora UFSM?
6. O que a Editora UFSM oferece aos seus autores que a concorrência não faz?
7. Em sua opinião, o que pode levar um autor a ir publicar em outra editora?
8. A Editora UFSM recebe *feedback* (retorno) de seus autores?

Relacionamento com autores e ou organizadores

9. De forma geral, você considera adequado o atendimento e atenção dos autores, antes, durante e depois da obra publicada.
10. As informações passadas pelos autores, em sua maioria, são pertinentes para o bom andamento do processo editorial.
11. De forma geral, você considera os autores engajados e comprometidos em obter o sucesso de seu livro.

Relacionamento com o cliente e comunicação

12. A Editora UFSM possui alguma ação de relacionamento no sentido de fidelizar os clientes?
13. Na sua opinião a editora tem feito uso efetivo de propaganda, promoção de vendas, força de vendas, relações públicas e marketing direto?
14. Comente sobre a utilização da internet e de marketing digital como forma de manter contato com cliente.
15. Em linhas gerais, você acredita que os clientes estão satisfeitos com a editora? Por quê? Como você observa isso?
16. A Editora executa alguma ação de pós-venda a melhoria do produto ou da prestação do serviço?
17. O que você considera um fator fundamental para conquistar um cliente?
18. O que você considera um fator fundamental para perder um cliente?

Produto e distribuição

19. Na sua percepção, a respeito das publicações da Editora UFSM, como os clientes observam os itens abaixo?
 - Produto (fatores como qualidade teórica, tamanho, design, preço, facilidade de encontrar, embalagem, etc.).
 - Serviço (atendimento, cortesia, profissionais, informações, ambiente, etc.)
 - Preço (relação custo-benefício)
 - Disponibilidade do produto (logística, entrega, transporte, prazo, ponto-de-venda)
 - Comunicação (propaganda, promoções, etc.)

Forças e Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

20. O que você considera como forças e oportunidades da Editora UFSM?
21. O que você considera como ameaças e fraquezas da Editora UFSM?

Perguntas extras

22. Teria alguma sugestão de melhoria para editora?
23. Na sua opinião qual (is) obstáculos que a editora enfrenta ou poderá enfrentar?
24. Mas alguma coisa a falar da Editora UFSM?