

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO DO SUL

IGOR KARRU DOS SANTOS
DARYELLEN ALMEIDA AVALHAES RICARDO

A APLICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT NA EMPRESA DE CERÂMICA VISTA ALEGRE,
EM MIRANDA/MS.

AQUIDAUANA-MS

2025

IGOR KARRU DOS SANTOS
DARYELLEN ALMEIDA AVALHAES RICARDO

A APLICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT NA EMPRESA DE CERÂMICA VISTA ALEGRE,
EM MIRANDA/MS.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência do curso de Bacharel em Administração, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, sob a orientação do Professor Dr. José Alexandre dos Santos.

AQUIDAUANA - MS

2025



Serviço Público Federal
Ministério da Educação
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



ATA DE APROVAÇÃO / APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (TCC) 2025

Aos cinco dias do mês de dezembro do ano de dois mil e vinte e cinco, os(as) acadêmicos(as) **Igor Karru dos Santos e Daryellen Almeida Avalhães Ricardo** apresentaram, perante a banca examinadora composta pelos(as) professores(as) abaixo assinados(as), o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), intitulado:

"A CONSTRUÇÃO DA MATRIZ SWOT COMO FERRAMENTA PARA ANÁLISE DO NÍVEL DE COMPETITIVIDADE DA EMPRESA DE CERÂMICA VISTA ALEGRE, EM MIRANDA/MS"

Após a apresentação e apreciação do trabalho, a banca examinadora considerou os(as) acadêmicos(as) **APROVADOS(AS)**. Ressalta-se que a aprovação final do TCC está condicionada ao envio da versão final do trabalho, em formato PDF, por meio do Sistema Acadêmico (SISCAD) e para o e-mail da Coordenação do Curso de Administração, até a data limite de **05 de dezembro de 2025**.

As principais observações da banca foram: Ajustar objetivos, incluir informações do setor cerâmico de Miranda e do Estado e ajustar o título.

- Realização das alterações indicadas, conforme registrado nos arquivos encaminhados à discente pelos membros da banca examinadora.

Banca Examinadora:

- Presidente: Prof. Dr. José Alexandre dos Santos
- Membro: Profa. Dra. Ana Grazielle Lourenço Toledo
- Membro: Profa. Dra. Gercina Gonçalves da Silva

Acadêmica:

Igor Karru dos Santos

Daryellen Almeida Avalhães Ricardo

Aquidauana, 05 de dezembro de 2025.

NOTA
MÁXIMA
NO MEC

UFMS
É 10!!!



Documento assinado eletronicamente por **José Alexandre dos Santos, Professor do Magisterio Superior**, em 05/12/2025, às 15:00, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

NOTA
MÁXIMA
NO MEC

UFMS
É 10!!!



Documento assinado eletronicamente por **Gercina Gonçalves da Silva, Professora do Magisterio Superior**, em 05/12/2025, às 15:02, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

NOTA
MÁXIMA
NO MEC

UFMS
É 10!!!



Documento assinado eletronicamente por **Ana Grazielle Lourenço Toledo, Professora do Magisterio Superior**, em 05/12/2025, às 15:02, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

NOTA
MÁXIMA
NO MEC

UFMS
É 10!!!



Documento assinado eletronicamente por **DARYELLEN ALMEIDA AVALHAES RICARDO, Usuário Externo**, em 05/12/2025, às 16:54, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

NOTA
MÁXIMA
NO MEC

UFMS
É 10!!!



Documento assinado eletronicamente por **Igor dos Santos Karru, Usuário Externo**, em 05/12/2025, às 17:10, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufms.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **6093926** e o código CRC **3131E19E**.

RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) objetivou analisar o nível de competitividade da Cerâmica Vista Alegre, localizada em Miranda/MS, por meio da construção e aplicação da Matriz SWOT. Diante do cenário competitivo do setor cerâmico, a pesquisa buscou diagnosticar a situação estratégica da empresa, identificando seus fatores internos (Forças e Fraquezas) e externos (Oportunidades e Ameaças). A metodologia empregada foi de natureza qualitativa e exploratória, utilizando o estudo de caso para aprofundar a investigação sobre a realidade da organização. Os resultados revelaram que a principal Força da empresa é a experiência consolidada da administração e a percepção positiva dos clientes sobre a qualidade dos produtos (tijolo, laje e capa de telha), enquanto as Fraquezas centrais residem na falta de certificações de qualidade, no desafio tecnológico em processos específicos e na mão de obra não especializada e com alta rotatividade. A análise confirmou que o Monopólio Local (ser a única cerâmica na cidade) é a principal vantagem da empresa, mas concluiu que a Matriz SWOT é uma ferramenta essencial para o planejamento estratégico, fornecendo subsídios para que a Cerâmica Vista Alegre formule estratégias de desenvolvimento interno (capacitação e inovação) para mitigar riscos e capitalizar sua vantagem competitiva.

Palavras-chave: Matriz SWOT; Competitividade; Cerâmica; Administração Estratégica.

ABSTRACT

The present Course Conclusion Work (TCC) aimed to analyze the competitiveness level of Cerâmica Vista Alegre, located in Miranda/MS, through the construction and application of the SWOT Matrix. Given the competitive scenario of the ceramic sector, the research sought to diagnose the company's strategic situation, identifying its internal factors (Strengths and Weaknesses) and external factors (Opportunities and Threats). The methodology employed was qualitative and exploratory, using a case study to deepen the investigation into the organization's reality. The results revealed that the company's main Strength is the consolidated management experience and the positive perception of customers regarding product quality (brick, slab, and roof tile cap), while the central Weaknesses lie in the lack of quality certifications, the technological challenge in specific processes, and the unspecialized workforce with high turnover. The analysis confirmed that the Local Monopoly (being the only ceramics company in the city) is the main advantage of the company, but concluded that the SWOT Matrix is an essential tool for strategic planning, providing subsidies for Cerâmica Vista Alegre to formulate internal development strategies (training and innovation) to mitigate risks and capitalize on its competitive advantage.

Keywords: SWOT Matrix; Competitiveness; Ceramic; Strategic Management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA	8
2.2 COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL	9
2.3 A MATRIZ SWOT: ANÁLISE DE AMBIENTES E DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	10
2.3.1 As cinco forças de porter e a vantagem competitiva	11
2.4 O SETOR CERÂMICO NO BRASIL	12
3 METODOLOGIA	13
3.1 NATUREZA E OBJETIVO DA PESQUISA	13
3.2 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS E TIPOS DE DADOS	14
3.2.1 Descrição da empresa: unidade de análise	14
3.3 TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	15
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	15
4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO (FORÇAS E FRAQUEZAS)	16
4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO (OPORTUNIDADES E AMEAÇAS)	17
4.3 MATRIZ SWOT E IMPLICAÇÕES PARA A COMPETITIVIDADE	18
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	20

1 INTRODUÇÃO

No cenário empresarial contemporâneo, a competitividade e a capacidade de adaptação são fatores críticos para a sustentabilidade e a longevidade das organizações. Para se manterem relevantes e se destacarem no mercado, as empresas precisam de ferramentas de gestão que permitam uma análise estratégica detalhada. A longevidade organizacional, por sua vez, está diretamente ligada às estratégias adotadas e à habilidade dos gestores em superar os desafios do ambiente de negócios (OLIVEIRA; SILVA; ARAÚJO, 2013).

Nesse contexto, a matriz SWOT é reconhecida como uma das principais ferramentas de apoio aos gestores, permitindo uma análise aprofundada dos cenários interno e externo de uma organização (MINTZBERG et al., 2000). O método, que começou a tomar forma na década de 1960, tem como principal funcionalidade relacionar os ambientes internos e externos de uma empresa (TREVISAN; FIALHO; CORONEL, 2018). Suas siglas representam as iniciais das palavras Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). A análise SWOT permite que a empresa identifique seus pontos fortes e fracos, além de mapear as situações externas que podem impulsionar ou ameaçar sua produtividade (MINTZBERG et al., 2000).

O setor cerâmico brasileiro é uma indústria de transformação de grande relevância, sendo o terceiro maior produtor e consumidor mundial e um componente vital para o mercado da construção civil. Além de movimentar bilhões em receita, o setor é um motor significativo de geração de emprego no país. A indústria de revestimentos cerâmicos e louças sanitárias emprega aproximadamente 50.000 pessoas de forma direta e cerca de 200.000 de forma indireta, sendo um dos principais geradores de trabalho formal no Brasil (ANFACER, 2025). Em Mato Grosso do Sul (MS), o setor cerâmico contribui de forma estratégica para a economia regional, dada a sua importância na cadeia produtiva da construção civil e na geração de renda local. A Cerâmica Vista Alegre, em Miranda/MS, está inserida nesse contexto de relevância e, ao mesmo tempo, de alta exposição a um ambiente de negócios dinâmico e competitivo. A atuação da empresa, que detém um monopólio local no município, exige um olhar estratégico para a defesa de sua posição e o aprimoramento interno para atender à demanda da construção civil regional e mitigar a ameaça da concorrência intermunicipal, o que justifica a aplicação de um diagnóstico.

A empresa Cerâmica Vista Alegre, atuante desde 1976 em Miranda/MS, opera em um setor de grande relevância econômica para o país, o que a expõe a um ambiente de negócios dinâmico e competitivo. Nesse cenário, o constante aprimoramento da sua capacidade de resposta às demandas do mercado é essencial para a sua sustentabilidade. Assim, surge o seguinte problema de pesquisa: **De que forma a aplicação da matriz SWOT pode auxiliar no diagnóstico do nível de competitividade da Cerâmica Vista Alegre?** A relevância deste estudo reside na sua capacidade de fornecer à gestão da empresa uma ferramenta prática para uma análise interna e externa aprofundada, além de contribuir academicamente ao ilustrar a aplicação teórica da matriz SWOT em um contexto real do setor cerâmico.

Para atingir os objetivos propostos, o estudo adota uma abordagem de natureza qualitativa e de caráter exploratório-descritivo, utilizando o Estudo de Caso como procedimento técnico, focado na Cerâmica Vista Alegre. A coleta de dados primários foi realizada por meio de um questionário aplicado ao proprietário-gestor. Estes dados foram, então, submetidos à Análise de Conteúdo para categorização dos fatores internos (Forças e Fraquezas) e externos (Oportunidades e Ameaças), culminando na construção e discussão da Matriz SWOT.

Com a finalidade de aplicar essa ferramenta analítica, este estudo tem como objetivo geral fornecer um diagnóstico estratégico que possibilite à empresa tomar decisões fundamentadas em seu ambiente de atuação. Para alcançar este objetivo, busca-se a consecução dos seguintes objetivos específicos:

- Identificar os pontos fortes e fracos da Cerâmica Vista Alegre.
- Analisar as oportunidades e ameaças do setor cerâmico em que a empresa está inserida.
- Elaborar a Matriz SWOT com base nos dados coletados.
- Discutir as implicações do diagnóstico SWOT para o nível de competitividade da empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é a base conceitual que sustenta o desenvolvimento da pesquisa, servindo como ponto de partida para a análise e interpretação dos dados. Esta seção discute os principais conceitos que embasam o trabalho: a estratégia, sua relação com a competitividade

empresarial, a matriz SWOT como uma ferramenta de diagnóstico e a contextualização do setor cerâmico nacional.

2.1 ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA

O conceito de estratégia, no campo da administração, é fundamental para a compreensão de como as organizações se posicionam e prosperam em seus mercados. A estratégia pode ser entendida como o modo de tomada de decisões que define e mostra os objetivos, metas e propósitos de funcionamento de uma empresa (MINTZBERG; QUINN, 2001, apud MIRALES; JACOMINO; BALDIN, 2019).

Na visão clássica, de acordo com Porter (1999), a estratégia é um plano de ação formulado para alcançar objetivos de longo prazo, buscando uma posição favorável e uma vantagem competitiva sustentável. Essa abordagem defende que a essência da estratégia é a escolha de um posicionamento único e valioso, diferente do que os concorrentes oferecem, que permita à empresa se diferenciar ou operar com custos mais baixos. De maneira complementar, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) argumentam que a estratégia não é apenas um plano intencional, mas pode emergir de um padrão de ações consistentes.

Para que a estratégia seja eficaz, ela deve ser uma escolha inteligente, econômica e viável, orientada pelo destino que o gestor deseja que a organização siga (OLIVEIRA, 2013, apud MIRALES; JACOMINO; BALDIN, 2019). O planejamento estratégico, por sua vez, é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando a aperfeiçoar a interação com os fatores externos e atuar de forma inovadora e diferenciada (TREVISAN; FIALHO; CORONEL, 2018).

2.2 COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

A competitividade empresarial é a capacidade de uma organização de se manter e prosperar em seu mercado de atuação, superando seus rivais de maneira sustentável. O nível de competitividade de uma empresa está diretamente ligado à sua capacidade de se adaptar às mudanças do ambiente e de se diferenciar da concorrência (MIRALES; JACOMINO; BALDIN, 2019).

A vantagem competitiva, segundo Beckhauser, Wojahn e Parisotto (2018, apud MIRALES; JACOMINO; BALDIN, 2019), é a capacidade que a organização possui de gerar valor econômico maior do que as suas concorrentes. Para que uma empresa possa construir e

sustentar sua competitividade, ela deve compreender a fundo seu próprio negócio e o ambiente em que está inserida (OLIVEIRA, 2013, apud MIRALES; JACOMINO; BALDIN, 2019). A busca pela competitividade exige o constante acompanhamento do mercado e a ampliação de recursos e capacidades, o que justifica a utilização de ferramentas de diagnóstico como a Matriz SWOT (MIRALES; JACOMINO; BALDIN, 2019).

2.3 A MATRIZ SWOT: ANÁLISE DE AMBIENTES E DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

A matriz SWOT é uma ferramenta amplamente difundida para a realização de um diagnóstico estratégico no campo da administração. O método, que começou a tomar forma nos Estados Unidos na década de 1960 em trabalhos de política empresarial da Universidade de Harvard, é essencial para posicionar ou descobrir a posição estratégica de uma empresa em relação ao seu ambiente de atuação (FONSECA; REIS, 2025; MIRALES; JACOMINO; BALDIN, 2019).

Conforme Fonseca e Reis (2025), a matriz SWOT divide a análise em dois grandes ambientes:

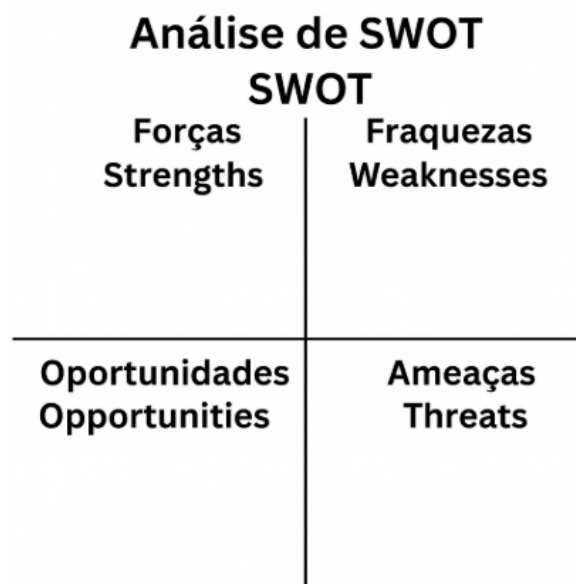
a) Ambiente Interno (Fatores Controláveis): Envolve fatores que a empresa pode controlar e, portanto, modificar. A análise desse ambiente busca identificar os recursos e capacidades que estão sob o domínio da organização e que afetam seu desempenho. Essa dimensão é composta por:

- Forças (Strengths): Atributos internos positivos que colocam a empresa em uma posição de vantagem competitiva, como um produto de alta qualidade, processos eficientes ou uma marca consolidada (TREVISAN; FIALHO; CORONEL, 2018).
- Fraquezas (Weaknesses): Atributos internos negativos que colocam a empresa em desvantagem em relação aos concorrentes, como tecnologia obsoleta ou falta de inovação. A identificação das fraquezas é fundamental para o desenvolvimento de planos de ação corretivos (TREVISAN; FIALHO; CORONEL, 2018).

b) Ambiente Externo (Fatores Não-Controláveis): Consiste em fatores macro e micro que estão fora do controle direto da empresa, mas que exercem uma influência significativa sobre suas operações. A análise desse ambiente se concentra em:

- Oportunidades (Opportunities): Condições e tendências favoráveis do mercado que a empresa pode aproveitar para se expandir e crescer. Podem surgir de mudanças tecnológicas, novas tendências de consumo ou fragilidade de concorrentes (FONSECA; REIS, 2025; TEYIN, 2024).
- Ameaças (Threats): Fatores externos que podem comprometer a posição competitiva, a rentabilidade ou a sobrevivência da empresa, como instabilidade econômica, entrada de novos concorrentes ou mudanças na legislação (FONSECA; REIS, 2025).

figura 1. Representação da Matriz SWOT.



Fonte: elaborado pelos autores (2025).

2.3.1 As cinco forças de porter e a vantagem competitiva

Para uma análise mais robusta do ambiente externo (Oportunidades e Ameaças) e da competitividade do setor, a Matriz SWOT se complementa com o modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter (PORTER, 1999). Este modelo oferece uma estrutura para analisar a atratividade e a dinâmica de um setor, fundamentando a identificação das ameaças, principalmente em relação à concorrência.

As Cinco Forças que moldam a estrutura da concorrência de um setor e que definem sua rentabilidade no longo prazo são (PORTER, 1999):

- Rivalidade entre os Concorrentes Existentes: A intensidade da briga por posição entre os concorrentes atuais.
- Ameaça de Novos Entrantes: A facilidade ou dificuldade com que novas empresas podem começar a competir, definida pelas barreiras de entrada.
- Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos: A probabilidade de produtos diferentes atenderem a mesma necessidade do cliente.
- Poder de Barganha dos Fornecedores: A capacidade dos fornecedores de ditar preços ou termos que afetam os custos da empresa.
- Poder de Barganha dos Clientes: A capacidade dos clientes de pressionar os preços para baixo ou exigir maior qualidade.

A avaliação dessas forças é importante, pois ajuda a organização a antecipar movimentos do mercado e a construir barreiras de entrada mais eficazes, como as que protegem o Monopólio Local da Cerâmica Vista Alegre (PORTER, 1999).

A matriz SWOT, ao permitir o cruzamento desses fatores internos e externos, oferece um diagnóstico completo da situação da empresa. O uso da ferramenta continua sendo amplamente disseminado e fundamental em estudos recentes de competitividade e diagnóstico estratégico, abrangendo diversos setores da economia, como o turismo (TEYIN, 2024), o setor de alimentos e *fast-food* (FONSECA; REIS, 2025; MIRALES; JACOMINO; BALDIN, 2019), e o diagnóstico de processos em empresas de pequeno porte (TREVISAN; FIALHO; CORONEL, 2018), demonstrando sua relevância atualizada. Com base nesse diagnóstico, os gestores podem formular estratégias que visam potencializar as forças para aproveitar as oportunidades e mitigar as fraquezas para enfrentar as ameaças, otimizando assim a posição competitiva da organização (TEYIN, 2024).

O cruzamento dos fatores resulta em quatro estratégias de ação: ofensivas (Forças x Oportunidades), de reforço (Fraquezas x Oportunidades), de desenvolvimento (Forças x Ameaças) e de sobrevivência (Fraquezas x Ameaças). A estratégia de sobrevivência é essencial quando as fraquezas internas da organização a tornam altamente vulnerável às ameaças externas, exigindo um foco imediato na defesa e na minimização de danos (OLIVEIRA, 2013).

2.4 O SETOR CERÂMICO NO BRASIL

O setor cerâmico brasileiro é um dos mais importantes para a economia nacional, sendo classificado dentro do setor secundário, no ramo da Indústria de Transformação, mais especificamente no subsetor de materiais de construção. O Brasil se destaca globalmente nesse setor, ocupando a posição de terceiro maior produtor mundial. Com uma produção de revestimentos cerâmicos de 926,6 milhões de metros quadrados em 2022, a indústria movimentou bilhões em receita e possui uma forte presença no mercado. Essa relevância se estende para a indústria da construção civil, para a qual o setor fornece uma vasta gama de produtos, incluindo revestimentos, pisos e louças sanitárias.

Além de sua contribuição para o Produto Interno Bruto (PIB) do país, o setor é um importante motor de geração de emprego e renda. A indústria de revestimentos cerâmicos gera aproximadamente 50.000 empregos diretos e cerca de 200.000 de forma indireta, demonstrando o papel estratégico que o setor ocupa na economia brasileira (ANFACER, 2025). Essa capacidade de gerar empregos em larga escala e a sua importância para a cadeia produtiva da construção civil demonstram o papel estratégico que o setor cerâmico ocupa na economia brasileira.

3 METODOLOGIA

O presente estudo se configura como uma pesquisa de natureza qualitativa, com objetivo exploratório-descritivo, e adota o estudo de caso como procedimento técnico.

3.1 NATUREZA E OBJETIVO DA PESQUISA

A natureza de pesquisa é qualitativa, justificada pela busca por uma compreensão aprofundada do contexto da Cerâmica Vista Alegre, interpretando os dados para construir o diagnóstico estratégico (TREVISAN; FIALHO; CORONEL, 2018). Conforme Bardin (2011), a pesquisa qualitativa é essencial para analisar comunicações e obter dados por meio do contato direto com a realidade.

O tipo de pesquisa é classificado como exploratório e descritivo. É exploratório por visar o levantamento de informações preliminares sobre o nível de competitividade da empresa (MIRALES; JACOMINO; BALDIN, 2019). É descritivo por detalhar as características da organização (produção, recursos humanos, gestão) e do seu ambiente de

atuação (VERGARA, 2014, apud MIRALES; JACOMINO; BALDIN, 2019), o que é necessário para a construção do diagnóstico SWOT.

3.2 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS E TIPOS DE DADOS

O procedimento técnico principal é o estudo de caso, que, segundo Yin (2010, apud TEYIN, 2024), estuda um fenômeno contemporâneo em seu contexto de vida real. A Cerâmica Vista Alegre constitui a unidade de análise.

Para a sustentação conceitual, utilizou-se a pesquisa bibliográfica (MINTZBERG et al., 2000; PORTER, 1999) e a pesquisa documental para a contextualização do setor (ANFACER).

Os Tipos de Dados empregados são:

- Dados Primários: Informações detalhadas sobre as Forças e Fraquezas da empresa (produção, RH, marketing) coletadas diretamente com o proprietário-gestor.
- Dados Secundários: Informações do setor cerâmico nacional (ANFACER) e a base teórica (artigos científicos).

3.2.1 Descrição da empresa: unidade de análise

A unidade de análise deste estudo de caso é a Cerâmica Vista Alegre, localizada no município de Miranda, Mato Grosso do Sul. Fundada em 1976, a empresa possui uma trajetória de mais de 49 anos no mercado, o que confere à sua administração uma experiência significativa e consolidada no setor. O atual proprietário, Elton Karru, adquiriu a empresa no ano de 2004.

A Vista Alegre é classificada como uma empresa de pequeno porte e atualmente emprega aproximadamente 30 funcionários, atuando como um importante gerador de empregos formais na economia local. Sua linha de produção é especializada em materiais essenciais para a construção civil regional, incluindo tijolos, laje e capa de telha.

Operacionalmente, a cerâmica tem capacidade de produção suficiente para atender a demanda, e atende majoritariamente a demanda do mercado regional. Esta posição geográfica e de mercado a configura como a única cerâmica no município, sendo este um fator central para a análise de sua competitividade, conforme detalhado na seção de resultados. O acesso aos dados primários foi realizado por meio de um questionário respondido pelo proprietário

Elton Karru, garantindo informações internas e estratégicas essenciais para a construção da Matriz SWOT.

3.3 TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Os dados primários foram coletados por meio de um questionário composto por perguntas abertas, enviado ao proprietário da empresa via *WhatsApp* no dia 24 de setembro de 2025, com retorno das respostas completas no dia 25 de setembro de 2025, possibilitando a obtenção de informações detalhadas sobre gestão, produção, recursos humanos e posicionamento competitivo. O roteiro desse questionário (ANEXO I) foi construído de forma estruturada, emergindo diretamente da base teórica da pesquisa, especificamente do modelo de diagnóstico da Matriz SWOT (TREVISAN; FIALHO; CORONEL, 2018; PORTER, 1999). As questões foram elaboradas para mapear os quatro quadrantes — Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças — a partir das perspectivas de Produção, Recursos Humanos, Marketing/Vendas e Gestão, conforme detalhado no Referencial Teórico.

Para o tratamento dos dados, empregou-se a técnica de Análise de Conteúdo, conforme Bardin (2011). O corpus de análise foi o conjunto de Respostas Coletadas (ANEXO II). A técnica seguiu as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, utilizando a análise categorial temática com base nas categorias teóricas da ferramenta de diagnóstico: Forças (S), Fraquezas (W), Oportunidades (O) e Ameaças (T). Desta forma, trechos da fala do proprietário foram codificados e agrupados nas categorias correspondentes. Os Fatores identificados e apresentados nos Quadros 1 e 2 na Seção 4 são o resultado direto dessa categorização. A partir dessa tabulação, foi construída a Matriz SWOT.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção apresenta e discute os resultados obtidos a partir da coleta de dados primários (questionário via *WhatsApp*) junto à gestão da Cerâmica Vista Alegre. Conforme detalhado na metodologia, os fatores de análise (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) foram identificados por meio da Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011) aplicada às Respostas Coletadas (ANEXO II).

É fundamental ressaltar que a construção dos Quadros 1 e 2 foi realizada diretamente a partir da categorização das falas do proprietário-gestor. Por exemplo, a resposta do

entrevistado de que a mão de obra da empresa "Não é especializada e não tem programa de treinamento. A rotatividade de funcionários se tornaria um ponto fraco pra empresa" foi codificada e deu origem ao fator de Fraqueza W1: Mão de Obra não Especializada e Alta Rotatividade no Quadro 1. De maneira análoga, a fala sobre "A experiência da administração em conjunto com alguns funcionários chave" foi categorizada como a Força S1: Experiência da Administração e Planejamento.

Estes fatores, tabulados por meio da Análise de Conteúdo, são confrontados com a literatura e os dados setoriais para a construção da Matriz SWOT e o diagnóstico do nível de competitividade da empresa.

A Cerâmica Vista Alegre atua na produção de tijolo, laje (2 modelos) e capa de telha, produtos essenciais para o mercado da construção civil, um setor de alta relevância econômica no país (ANFACER, 2025).

4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO (FORÇAS E FRAQUEZAS)

A análise do ambiente interno, focada nos fatores controláveis pela organização, é determinante para identificar os recursos e as capacidades que sustentam ou limitam a vantagem competitiva (TREVISAN; FIALHO; CORONEL, 2018).

Quadro 1 – Análise do Ambiente Interno (Forças e Fraquezas)

Categoria	Fator	Classificação	Descrição e Suporte Teórico
Gestão	Experiência da Administração e Planejamento	Força	A experiência gerencial em conjunto com funcionários-chave e a existência de um planejamento estratégico são recursos difíceis de imitar e essenciais para o direcionamento (MIRALES; JACOMINO; BALDIN, 2019).
Vendas	Percepção de Qualidade Positiva e Canais Diretos	Força	A percepção positiva dos clientes sobre a qualidade

			e o atendimento é um diferencial de valor no mercado, base para uma estratégia de diferenciação (PORTER, 1999).
Recursos humanos	Mão de Obra não Especializada e Alta Rotatividade	Fraqueza	A falta de treinamento e o alto turnover (aproximadamente 30 funcionários) impactam diretamente a produtividade e a qualidade, sendo um limitador de capacidade (TREVISAN; FIALHO; CORONEL, 2018).
Operações	Desafios Tecnológicos e Ausência de Certificações	Fraqueza	A tecnologia desatualizada em partes do processo e a ausência de certificações de qualidade limitam o acesso a grandes clientes e a eficiência operacional.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO (OPORTUNIDADES E AMEAÇAS)

O ambiente externo foi definido com base no contexto setorial e nos conceitos de fatores não-controláveis (FONSECA; REIS, 2025).

Quadro 2 – Análise do Ambiente Externo (Oportunidades e Ameaças)

Categoria	Fator	Descrição e Suporte Teórico
Oportunidades	O1: Monopólio Local no Mercado Municipal	A ausência de concorrentes diretos na cidade de Miranda garante demanda cativa e facilita o gerenciamento de preços e relacionamento com o cliente.
	O2: Crescimento da Construção Civil Regional	O mercado de atuação se beneficia de um setor em

	O3: Programas Governamentais de Habitação.	expansão, gerando aumento de demanda. Iniciativas públicas podem gerar grandes volumes de demanda por materiais básicos como tijolo e laje.
Ameaças	T1: Aumento da Concorrência Intermunicipal T2: Regulamentação Ambiental mais rígida T3: Oscilação no Preço de Insumos T4: Instabilidade Econômica	A ausência de competidores em Miranda torna a empresa vulnerável à entrada de players externos, que podem oferecer melhores preços ou certificações. Regras ambientais mais rígidas (T2) elevam o nível de exigência e custos de compliance (TEYIN, 2024). A variação do custo de matérias-primas e energia é uma ameaça direta à margem de lucro. Fatores macroeconômicos (inflação e juros) impactam o crédito e o investimento em construção.

Fonte: Dados da pesquisa e Referencial Teórico (2025).

4.3 MATRIZ SWOT E IMPLICAÇÕES PARA A COMPETITIVIDADE

A Matriz SWOT (Quadro 3) consolida o diagnóstico e direciona as estratégias da Cerâmica Vista Alegre.

Quadro 3 - Matriz SWOT da Cerâmica Vista Alegre

AMBIENTE	Fatores Internos (Controláveis)	Fatores Externos (Não-Controláveis)
POSITIVOS	FORÇAS (S) S1: Experiência da	OPORTUNIDADES (O) O1: Monopólio Local no

	Administração e Planejamento. S2: Percepção Positiva de Clientes (Qualidade e Atendimento). S3: Capacidade Produtiva Suprindo a Demanda.	Mercado Municipal. O2: Crescimento da Construção Civil na região. O3: Programas Governamentais de Habitação.
NEGATIVOS	FRAQUEZAS (W) W1: Mão de Obra não Especializada e Alta Rotatividade. W2: Desafios Tecnológicos em partes do processo. W3: Ausência de Certificações de Qualidade W4: Não investimento em Marketing/Divulgação.	AMEAÇAS (T) T1: Aumento da Concorrência Intermunicipal. T2: Regulamentação Ambiental mais rígida. T3: Oscilação no Preço de Insumos T4: Instabilidade Econômica e inflação.

Discussão e Avaliação da Competitividade:

Com base na análise SWOT, o nível de competitividade da Cerâmica Vista Alegre no mercado de Miranda/MS é classificado como de Alta Vulnerabilidade Estrutural. Apesar da alta vantagem tática proporcionada pelo Monopólio Local (O1) e pela satisfação do cliente (S2), a base operacional da empresa (W1, W3) não está preparada para defender essa posição, o que é um fator crítico para a longevidade (MIRALES; JACOMINO; BALDIN, 2019). A Força do Monopólio Local (O1) garante a estabilidade da receita no município, mas as Fraquezas (W) a tornam um alvo fácil para concorrentes intermunicipais (T1) mais estruturados.

Ações Sugeridas para Melhoria (Estratégias W-T e W-O):

A estratégia mais urgente reside nas ações de Sobrevivência (W-T) e Reforço (W-O). As seguintes ações são fundamentais para melhorar o nível de competitividade:

1. Prioridade Máxima (W3 x T1): Iniciar imediatamente o processo de obtenção de Certificações de Qualidade (W3). Esta ação é a barreira de entrada mais eficaz contra

- a Concorrência Intermunicipal (T1), garantindo compliance e formalizando o diferencial de qualidade (S2).
2. Gestão de Pessoas (W1 x O2): Utilizar o capital gerado pelas Oportunidades (O2) para criar um Programa de Treinamento e Retenção de Pessoal. A rotatividade deve ser combatida com um plano de carreira simples, garantindo a qualidade e a segurança do processo produtivo.
 3. Inovação e Processos (W2 x O3): Direcionar recursos para resolver os desafios tecnológicos (W2) específicos nos processos, visando aumentar a eficiência e, ao mesmo tempo, buscando o desenvolvimento de produtos que atendam à demanda por sustentabilidade (O3).
 4. Defesa de Mercado (W4 x S2): Estruturar um plano de Marketing e Comunicação (W4) simples (digital e local) que capitaliza a Percepção Positiva (S2) dos clientes, comunicando o diferencial de atendimento e qualidade para proteger o mercado do Monopólio Local

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente Trabalho de Conclusão de Curso atingiu seu objetivo inicial de fornecer um diagnóstico estratégico sobre o nível de competitividade da Cerâmica Vista Alegre, em Miranda/MS, por meio da aplicação da Matriz SWOT.

O problema de pesquisa — De que forma a aplicação da matriz SWOT pode auxiliar no diagnóstico do nível de competitividade da Cerâmica Vista Alegre? — é respondido ao se constatar que a Matriz SWOT revelou as prioridades estratégicas da empresa. Os achados mais importantes do trabalho, resumindo o que foi atingido, são:

1. Vantagem Estratégica: A principal Oportunidade da empresa é o Monopólio Local (O1), que, combinado com a qualidade percebida pelo cliente (S2), garante estabilidade financeira e foco.
2. Risco Estrutural: As Fraquezas mais críticas são a mão de obra não especializada e a alta rotatividade (W1) e a ausência de certificações de qualidade (W3). A falta de certificação é a principal vulnerabilidade da empresa, pois convida a concorrência intermunicipal (T1) a quebrar o Monopólio Local.

A pesquisa também cumpriu integralmente os objetivos específicos propostos. Primeiramente, foram identificados os pontos fortes e fracos (S1, S2, W1, W2, W3, W4) na Seção 4.1, por meio da análise do ambiente interno. Em seguida, foram analisadas as oportunidades e ameaças do setor cerâmico (O1, O2, O3, T1, T2, T3, T4) na Seção 4.2. O terceiro objetivo, de elaborar a Matriz SWOT, foi concretizado no Quadro 3, que consolidou o diagnóstico. Finalmente, as implicações do diagnóstico SWOT para o nível de competitividade foram discutidas e detalhadas na Seção 4.3, culminando na classificação da empresa como de "Alta Vulnerabilidade Estrutural" e na proposição de ações estratégicas focadas em sobrevivência e reforço.

O estudo conclui que a Matriz SWOT demonstrou que o caminho mais eficaz para o aumento da competitividade da Cerâmica Vista Alegre não é a expansão, mas sim o fortalecimento da base local. Recomenda-se a alocação imediata de recursos para construir uma barreira de entrada contra a concorrência externa: a obtenção da Certificação de Qualidade (W3) e a implementação de um Programa de Treinamento e Retenção de Pessoal (W1), utilizando o Monopólio Local como uma janela de oportunidade para essa estruturação interna.

Apesar de sua relevância, este estudo apresenta limitações inerentes à sua abordagem metodológica. Por se tratar de um Estudo de Caso, focado em uma única empresa, os resultados não podem ser generalizados para o setor cerâmico como um todo. Outra limitação reside na coleta de dados, que se restringiu a um único informante (o proprietário-gestor), refletindo a percepção de um único agente sobre os ambientes interno e externo. Para pesquisas futuras, sugere-se a aplicação da Análise SWOT em um painel maior de empresas do setor cerâmico em Mato Grosso do Sul para permitir uma análise comparativa do nível de competitividade. Adicionalmente, recomenda-se o uso de ferramentas complementares à SWOT, como a Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência), para a priorização das fraquezas e ameaças mais críticas.

REFERÊNCIAS

ANFACER. Panorama ANFACER 2025: A Indústria Brasileira de Revestimentos Cerâmicos, Louças Sanitárias e Congêneres. São Paulo: ANFACER, 2025. Disponível em: https://cdn.prod.website-files.com/60c391baead50a6c731a3193/67ebfed1c5f1b59ff2bd3b51_Panorama%20Anfacer%202025%20Bx.pdf. Acesso em: 19 nov. 2025.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo* (5a ed.). Lisboa: Edições 70, 2011.

FONSECA, J. D. de O.; REIS, G. G. Análise SWOT do setor de proteínas alternativas plant-based: uma revisão sistemática. *Desafio Online, Campo Grande*, v. 13, n. 1, p. 89-109, jan./abr. 2025.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MIRALES, E.; JACOMINO, G. P.; BALDIN, C. Análise Swot: Um Estudo sobre o Nível de Competitividade de uma Empresa de Fast-Food Japonês. *Revista Gestão & Conexões, Vitória (ES)*, v. 8, n. 3, p. 141-162, set./dez. 2019.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. *Planejamento estratégico*. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PORTER, M. E. O que é estratégia? In: PORTER, M. E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 46-82.

TEYIN, G. Evaluation of the gastronomy tourism potential of Beykoz district by SWOT analysis. *Revista Anais Brasileiros de Estudos Turísticos/ABET, Juiz de Fora*, v. 14, p. 1-9, jan./dez. 2024.

TREVISAN, L. V.; FIALHO, C. B.; CORONEL, D. A. Proposta de implantação das ferramentas Canvas e análise SWOT em uma empresa de pequeno porte. *Revista Inteligência Competitiva*, v. 8, n. 3, p. 35-52, jul./set. 2018.

ANEXO I - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Análise do Ambiente Interno (Forças e Fraquezas)

Produção e Operações

1. Quais são os principais produtos fabricados?
2. Qual é a capacidade de produção da fábrica?
3. Como é a tecnologia e os equipamentos utilizados? A empresa é moderna ou enfrenta desafios tecnológicos?
4. A empresa possui certificações de qualidade?

Recursos Humanos

5. Quantos funcionários a empresa tem?
6. A mão de obra é especializada? Existe algum programa de treinamento?
7. O clima organizacional e a rotatividade de funcionários são pontos fortes ou fracos?

Marketing e Vendas

8. Quais são os principais canais de vendas (direto ao consumidor, revendedores, etc.)?
9. Qual a percepção dos clientes sobre a qualidade do produto e o atendimento?
10. A empresa investe em alguma forma de divulgação ou marketing?

Gestão e Finanças

11. Quais são os pontos fortes da gestão da empresa?
12. A empresa possui um bom planejamento estratégico?

ANEXO II - RESPOSTAS COLETADAS

Respostas do Entrevistado (Elton Karru)

Produção e Operações

- Tijolo, laje (2 modelos) e capa de telha.
- Atualmente estamos suprimindo a demanda.
- Já atualizamos alguns processos, mas ainda enfrentamos alguns desafios tecnológicos em certas partes do processo de produção.
- Não possui.

Recursos Humanos

- Aproximadamente 30.
- Não é especializada e não tem programa de treinamento.
- A rotatividade de funcionários se tornaria um ponto fraco pra empresa.

Marketing e Vendas

- Telefone/whatsapp direto ao consumidor e revenda também.
- Percepção positiva.
- Não investe.

Gestão e Finanças

- A experiência da administração em conjunto com alguns funcionários chave.
- Sim, mas existe espaço para melhorias.

