Análise SWOT

Aplicação no Planejamento em Conservação e Ecoturismo

Autores: Ítalo de Paula Casemiro, Bruno Francisco Teixeira Simões e Camila Maria dos Santos Moraes

FINALIDADE

O presente manual apresenta algumas diretrizes gerais sobre usos e aplicações da Matriz SWOT, voltadas ao planejamento e gestão do ecoturismo e da conservação

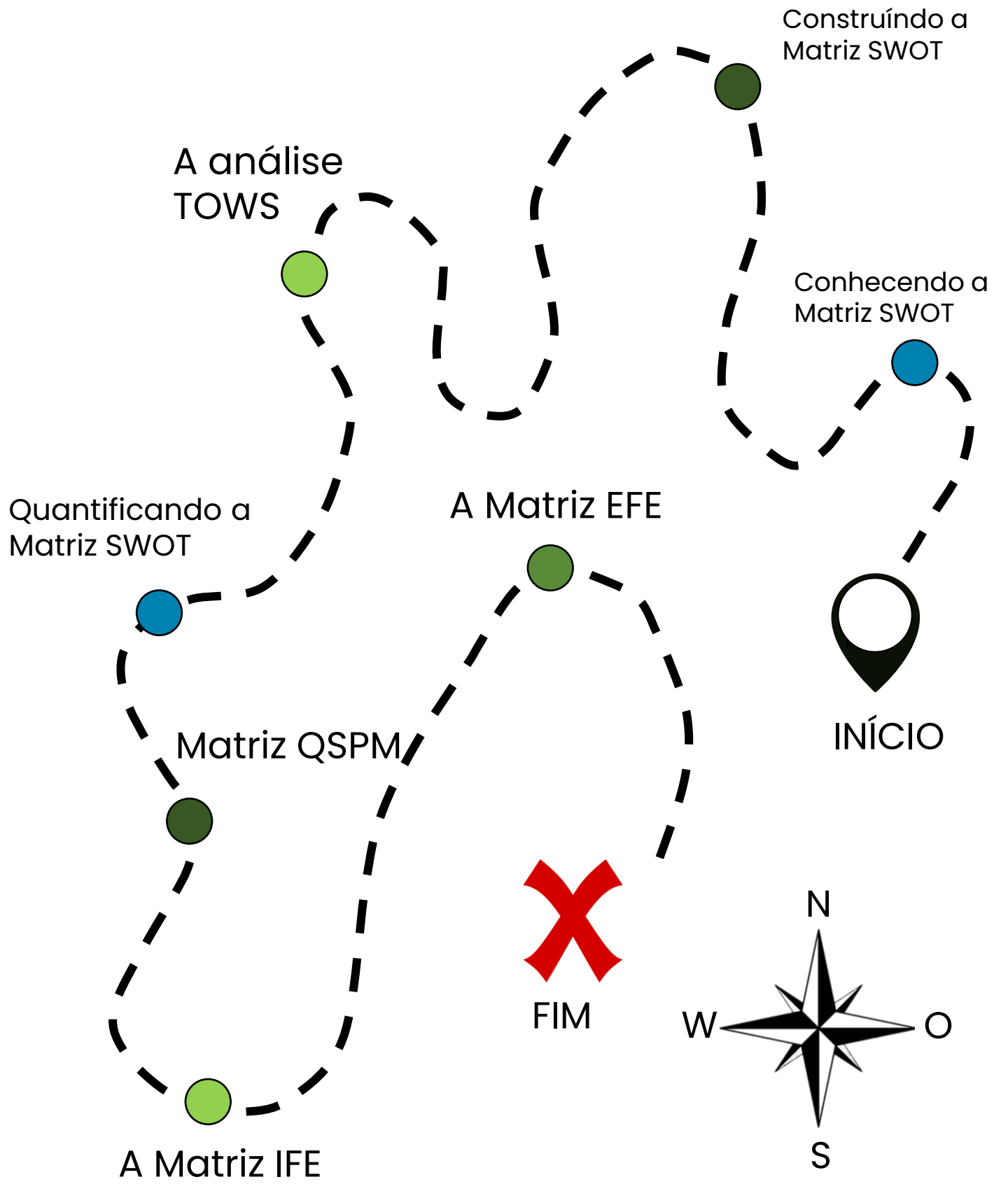
A Matriz SWOT (*"strengths", "weaknesses", "opportunities" e "threats"*) **é uma forma de organizar e planejar ações e estratégias com base em fatores**, tanto internos como externos a determinado objeto* em análise.

É importante destacar que há uma certa subjetividade envolvida na definição dos critérios que farão parte dos quadrantes que estarão na composição final da Matriz.

A Matriz SWOT não foi criada para ser algo complexo, mas não é por isso, que não podemos empregar diferentes recursos para torna-la uma ferramenta ainda mais poderosa, especialmente se incluirmos análises quantitativas nesta, como apresentaremos neste manual.

*Ao falar de objeto, nos referimos ao alvo da elaboração da Matriz.

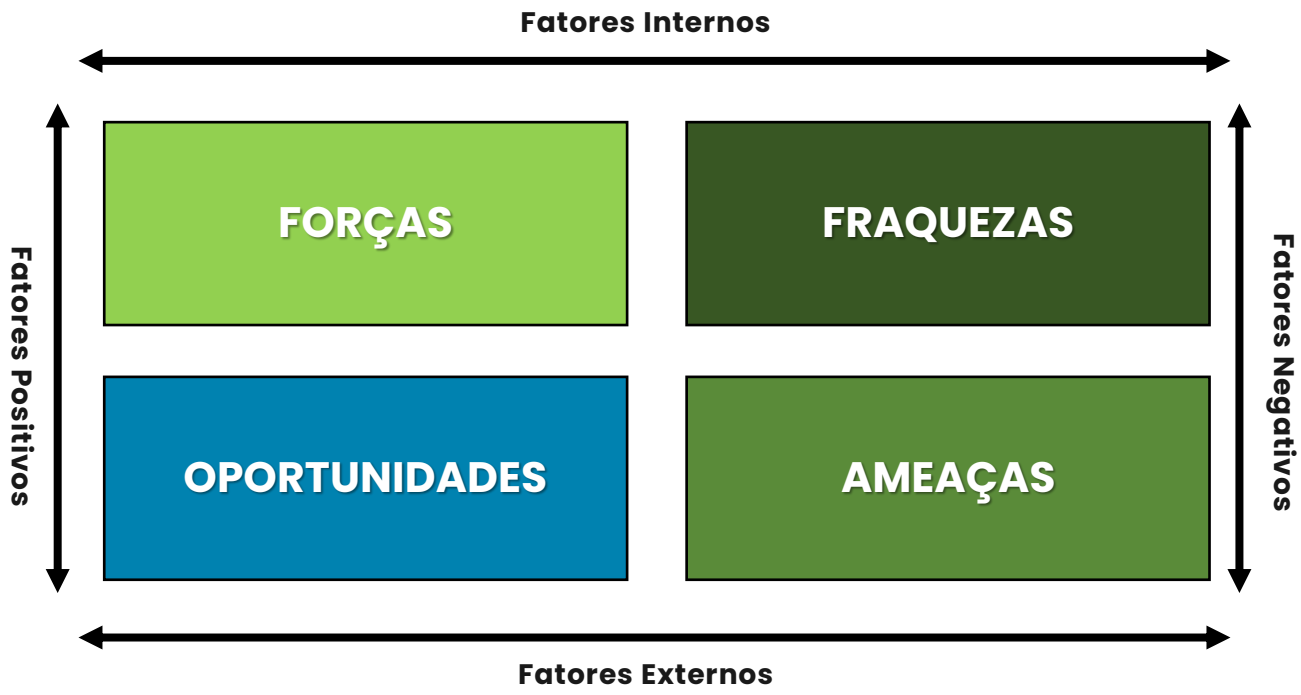
Nosso Trajeto



Matriz SWOT – Apresentação Clássica

Tradicionalmente, a Matriz SWOT é representada a partir de quadrantes, como apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Representação Gráfica da Matriz SWOT



No seguinte link, é possível acessar um modelo de Matriz SWOT para uso: **https://bit.ly/3APUq9I**

Aspectos Iniciais

O **ambiente externo** consiste em fatores que estão fora do controle da objeto e que podem impactar direta e indiretamente suas atividades e escolhas estratégicas (BARNEY; HESTERLY, 2011).

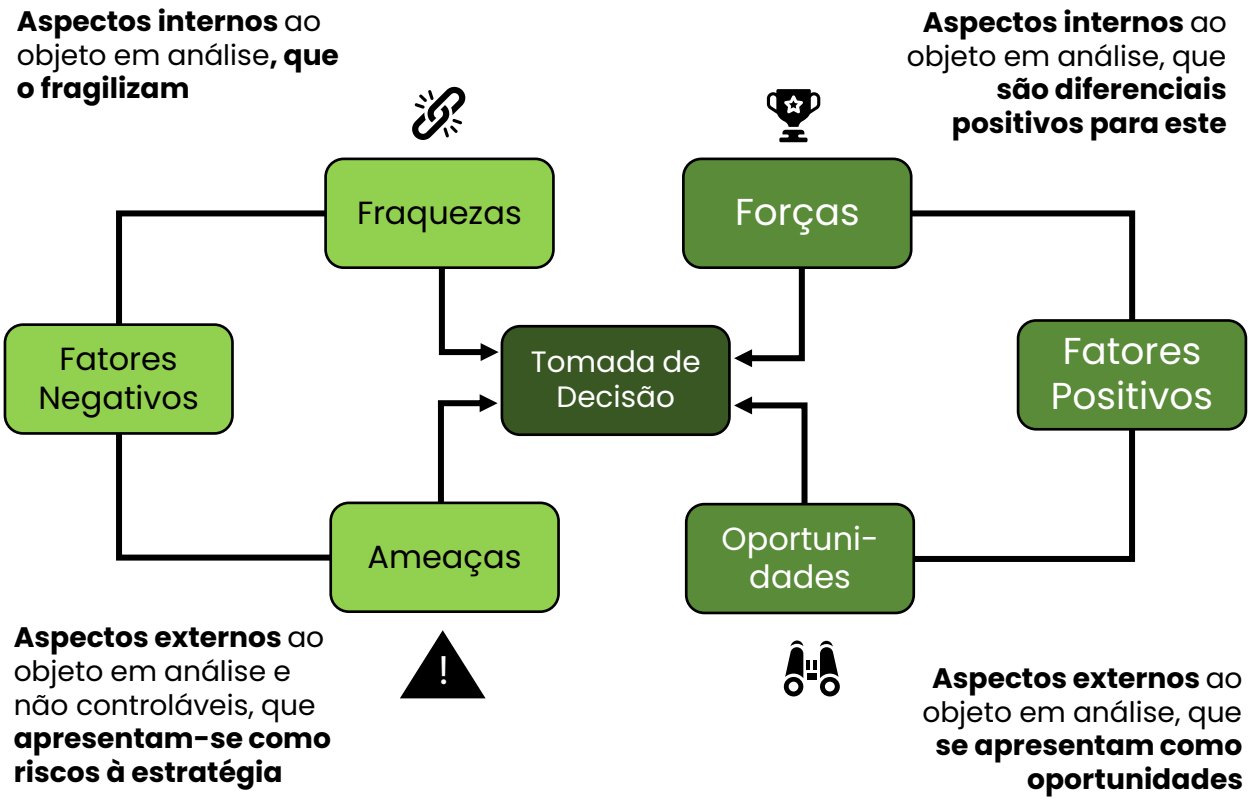
O **ambiente interno** é avaliado no intuito de identificar recursos e capacidades, que permitem o objeto visando explorar oportunidades e neutralizar ameaças do ambiente (BARNEY; HESTERLY, 2011).

A Matriz SWOT deve ser feita de uma forma completa, para que possibilite garantir as opções estratégias e suas formulações adequadamente, visto que, ela fornece um ponto de partida para ciclos subsequentes de planejamento (GORANCZEWSKI; PUCIATO, 2010).

A regra geral é identificar 10-20 fatores externos principais e 10-20 fatores internos principais, mas você deve identificar tantos fatores quanto possível.

Uso da SWOT na Processo de Decisão

Processo de Tomada de Decisão com base na Matriz SWOT



Fonte: Elaborado com base em Helms e Nixon, (2010) e Datta (2020, p. 2)

A SWOT é considerada uma ferramenta clássica de gestão, **direcionada ao processo de tomada de decisão**, e começou a ser desenvolvida na década de 60 nas escolas americanas de administração cujo objetivo inicial era combinar as forças e as fraquezas de uma organização com as oportunidades e ameaças (AZEVEDO; COSTA, 2001 apud ALMEIDA; CARDOSO, 2014).

S

“Strength” (Forças)

Sempre ao analisar as forças, devemos considerar as qualidades intrínsecas, por exemplo: se estamos analisando os atrativos de um parque, a existência plano de manejo composto por plano setorial de visitação com ações voltadas para a observação de aves

“Weaknesses” (Fraquezas)

Seguindo o exemplo anterior, a falta de material divulgação e de estratégias de comunicação, poderia ser considerada uma fraqueza, dentre os atrativos de um parque com potencial para tal finalidade.

W

O

“Opportunities” (Oportunidades)

Oportunidades refletem condições ambientais favoráveis ao objeto e que são externos a ele. Vejamos o exemplo da observação de aves em parques: se existem guias de observação de aves que atuam na área do parque, está é uma boa oportunidade para se explorar tal atividade.

“Threats” (Ameaças)

Ainda no exemplo do parque, imaginemos hipoteticamente que exista uma lei, que permita a caça e venda de aves. A existência desta lei ameaça o ecossistema e consequentemente o desenvolvimento da prática de observação de aves no parque.

T

Elaborado com exemplos de Santos (2021).

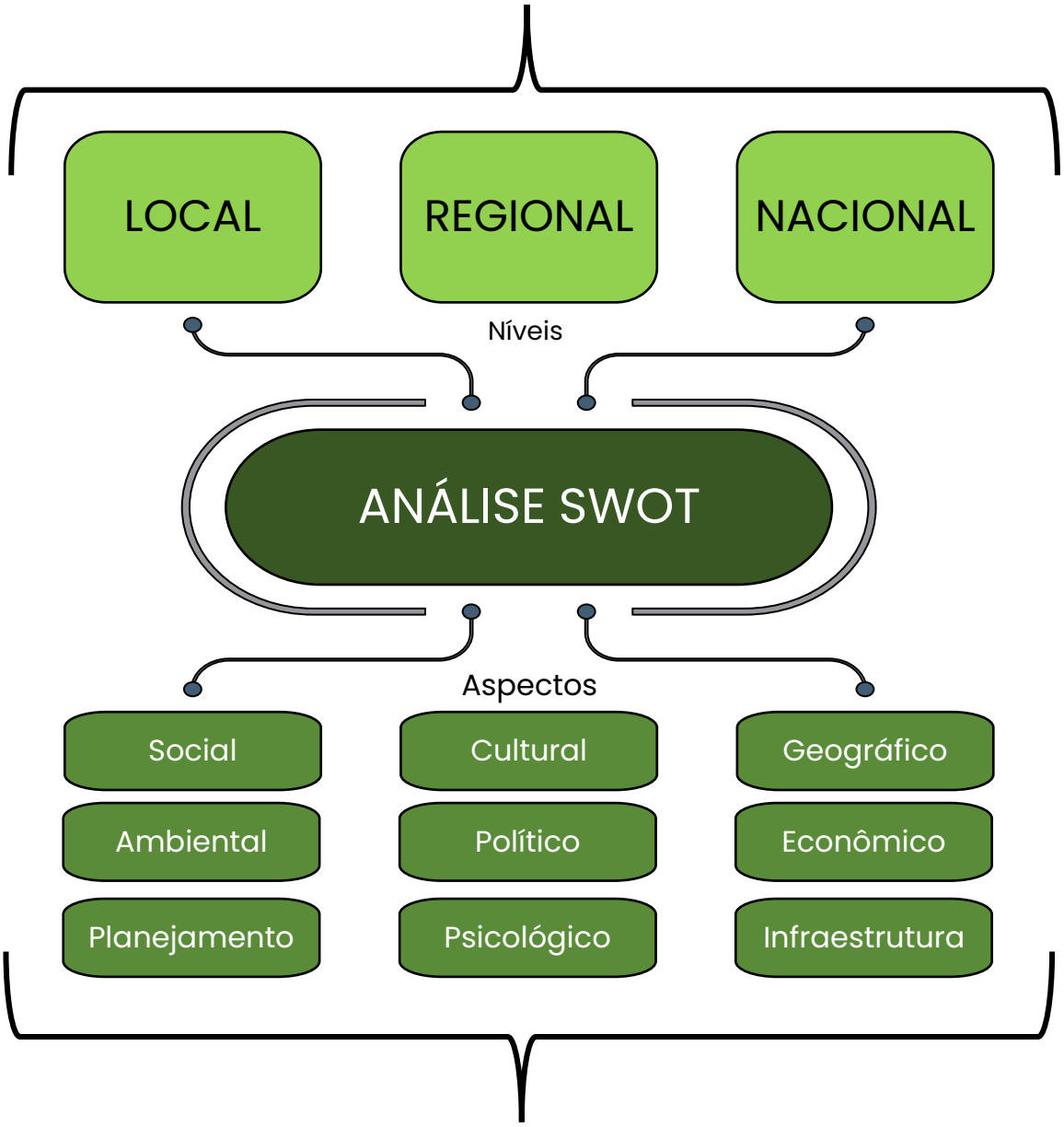
Anteriormente, apresentamos algumas definições sobre a SWOT e alguns exemplos para esclarecer o uso da ferramenta. É claro que, os exemplos foram todas relacionados ao mesmo objeto (observação de aves), mas não necessariamente deve ser assim.

A Matriz SWOT pode ser feita pensando **objetos tanto micro, quanto macro**. Assim, é possível desenvolver uma Matriz SWOT do planejamento de uma atividade como a **observação de aves**, num parque (lembrando que a observação de aves, envolve vários fatores), até objetos mais amplos, como o **planejamento da atividade turística de um parque como um todo**, envolvendo seus diferentes atrativos, etc.

Obs.: Não há na literatura a indicação sobre a quantidade de fatores que devem ser apontados nos quadrantes da Matriz SWOT. Mas, de um modo geral, o que se nota nos estudos é uma variação no número de aspectos elencados em cada categoria. É importante notar que, o estabelecimento de muitos fatores dentro da Matriz SWOT pode tornar a execução de planos mais complexo, tendo em vista a variedade de estratégias e ações que poderão surgir a partir da Matriz.

Modelo Geral de Desenvolvimento da Matriz SWOT

No contexto da conservação e ecoturismo, muitas das vezes, estamos nos referindo a espaço, território, portanto, essa delimitação da abrangência é intrínseca ao uso da Matriz.



Quando nos referimos aos aspectos ou fatores que irão compor os quadrantes da Matriz, estes podem apresentar diversos e diferentes enquadramentos temáticos.

Fonte: elaborado com base em Collins-kreiner e Wall (2007, p. 53)

A aplicação da ferramenta, pode ser feita para diferentes escalas territoriais e contemplando os diferentes aspectos que pode interferir sobre um determinado objeto. Desta forma, a Matriz SWOT possibilidade uma visão abrangente do cenário onde está inserido o objeto.

A **Matriz SWOT apresenta um papel relevante na formulação de estratégias de desenvolvimento turístico de destinos**, uma vez que, ajuda a estabelecer um diagnóstico confiável do potencial interno mostrado por um destino turístico e seu ambiente (GORANCZEWSKI; PUCIATO, 2010).

No contexto do turismo, a Matriz SWOT é amplamente utilizada, o que é perceptível pelo número de estudos utilizando esta ferramenta tanto no contexto nacional como no contexto internacional (ver: GALVÃO; MELO, 2008; MELO, 2011; SULISTYADI et al., 2017; ARÉVALO et al., 2018; GARCÍA; QUINTERO, 2018; CONTI; LAVANDOSKI, 2019).

Usos na Conservação e Ecoturismo

A Matriz SWOT é uma ótima forma de determinar, por exemplo, as atividades ecoturísticas adequadas para Unidades de Conservação, como feito no estudo de Celik (2018), no Parque Natural Balamba – Turquia. Analisando por meio de uma Matriz SWOT o Parque Nacional de Caguanes em Cuba, Navarro-Martínez et al. (2020) identificaram entre os pontos fortes do parque a diversidade de ecossistemas marinhos e terrestre e a diversidade de espécies importantes para a conservação. Estes são apenas alguns exemplos de aplicações no contexto da conservação e ecoturismo.

Diversos são os estudos aplicando a Matriz SWOT no contexto da conservação e do ecoturismo (ver, por exemplo: KRONENBERG, 2016; RANDLE; HOYE, 2016; LY; XIAO, 2016; ARSIĆ et al., 2018; LESTARI et al., 2019; MEZA-ARCE et al., 2020; CHING et al., 2020).

Como o planejamento e a ação em relação ao desenvolvimento do ecoturismo, pensando numa perspectiva sustentável, deve contemplar aspectos ambientais, sociais e econômicos, é necessário identificar e avaliar as áreas prioritárias para o desenvolvimento sustentável do ecoturismo, sendo assim, os estudos demonstram que a Matriz SWOT pode ser uma excelente ferramenta neste sentido.

Construíndo a SWOT

Ao desenvolver a Matriz SWOT, estamos falando em elencar fatores internos e externos ao objeto, assim, devemos considerar:

1 – **Fatores internos:** devem ser observados recursos, atributos, processos, tecnologias, conhecimentos, entre outros vários fatores, que possam ser enquadrados como forças ou fraquezas.

2 – **Fatores externos:** são fatores que estão fora da esfera de controle ou influência de um determinado objeto, e podem envolver uma série de elementos, tais como políticas, ambiente econômico, globalização, etc.

Um passo a passo

Para o uso da Matriz SWOT, alguns passos iniciais são relevantes, tais como:

Definir a finalidade e utilidade da elaboração da Matriz SWOT para o planejamento

- Neste aspecto, deve-se ter a clara dimensão da uso que se fará da ferramenta, para que esta não seja um instrumento inerte ao fim do processo.

Definir questões iniciais para o desenvolvimento da Matriz.

- Ter a clara dimensão de que as questões captam aspectos internos e externos, ajudam a direcionar a identificação dos aspectos de forma mais precisa. Tais questões devem auxiliar na identificação dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades.

É preciso que se tenha clareza do que são fatores internos e externos ao objeto analisado.

- Sobre este aspecto, ressaltamos a necessidade de se identificar de forma criteriosa, os fatores , para que não se cometa confusão no enquadramento destes na matriz.

Determinar as fontes e instrumentos para a coleta de dados, que subsidiem a determinação dos fatores que irão compor a matriz.

- Esta é uma etapa fundamental, pois é a etapa de construção da matriz.

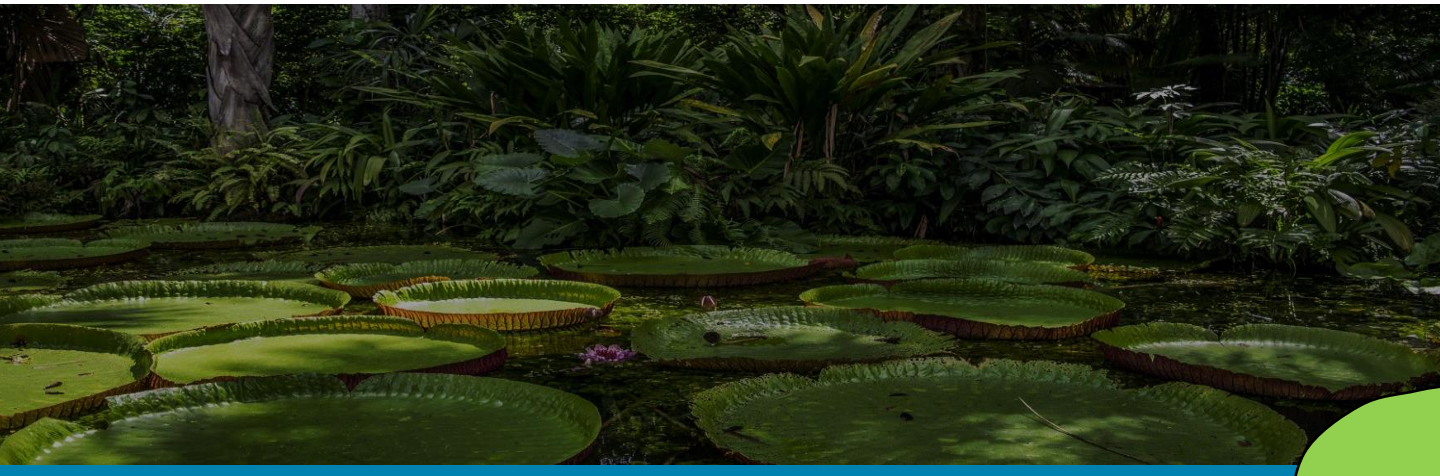
Fontes para a Elaboração da Matriz

De modo geral, há diversas fontes de informação para construir a Matriz SWOT, a saber:
bibliografia (artigos, documentos oficiais, relatórios, leis, brochuras turísticas, entre outros);

experts (neste grupo, há uma variedade de públicos, tais como acadêmicos, profissionais com anos de experiência na área), autoridades públicas, guias turísticos, habitantes locais, turistas, gestores envolvidos com o turismo, alunos de pós-graduação, representantes de organizações não governamentais, representantes de organizações estatais, empresários e ativistas.

Dentre os principais instrumentos utilizados para a coleta de informações para o desenvolvimento da Matriz SWOT, podemos destacar:

Entrevistas, questionários, observações de campo, grupos focais, workshop, pesquisa documental
(fotos, vídeos, gravações, sites, documentos).



Workshop

O *workshop* parece ser um instrumento mais adequado ao desenvolvimento de uma Matriz SWOT mais participativa, tendo em vista que por meio deste instrumento, a ferramenta pode ser desenvolvida de uma forma mais interativa e colaborativa, podendo envolver um conjunto diverso de atividades e um engajamento maior entre os participantes, como demonstrado no estudo de Kurttila et al. (2000).

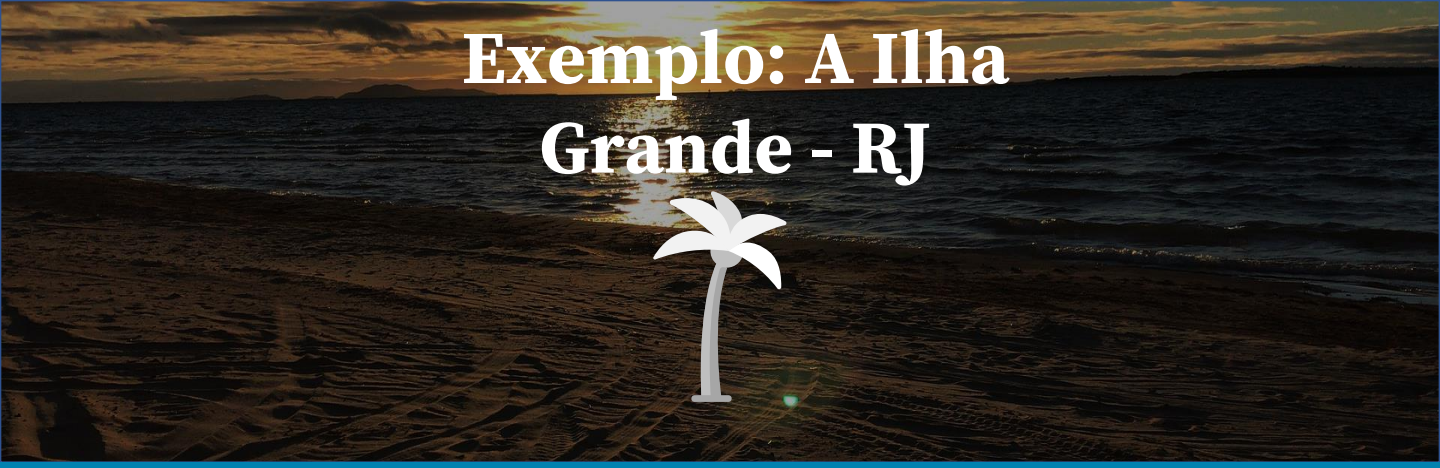
Técnicas como o *workshop* podem encorajar a participação da comunidade no planejamento reunindo vários atores e grupos para uma troca de pontos de vista. Neste sentido, apresenta como suas vantagens:

- **Ampla divulgação de informações**, desde que seja feito um bom uso de métodos audiovisuais;
- **Observação da comunidade em ação**, especialmente a natureza dos principais grupos de interesse e a cooperação de liderança e poder da comunidade;
- **Contato direto entre a comunidade**, desenvolvedores, agências e outras partes interessadas de forma a obter uma noção da reação da comunidade ao tema debatido.

Envolvendo Experts, Equipes Multidisciplinares e Partes Interessadas

A figura dos *experts* é muito presente no processo de construção da Matriz SWOT. Isso se justifica, por conta da necessidade desta ferramenta ser desenvolvida com base num determinado contexto e por pessoas, que além de compreendê-lo possam contribuir pensando sobre os diferentes temas e aspectos que estão inseridos no ambiente analisado. Por isso, justifica-se a inclusão de pesquisadores e gestores (por exemplo), como representantes da categoria *experts*.

A participação de equipes multidisciplinares, de diferentes áreas científicas e instituições na elaboração de ferramentas como a matriz SWOT fortalece o processo ao considerar diferentes aspectos do conhecimento científico e da gestão ambiental (NAVARRO-MARTÍNEZ et al., 2020). Ao selecionar os tomadores de decisão, o conhecimento destes, a experiência e o comprometimento com o local, são elementos mais importantes que o tamanho da amostra (SAATY; ÖZDEMIR, 2015). **Neste sentido, algo que colabora no desenvolvimento da Matriz SWOT é a participação de diferentes partes interessadas** (*stakeholders*) no processo de identificação dos elementos que vão compor esta.



Exemplo: A Ilha Grande - RJ

FORÇAS

- Existência de atividades recreativas (Ex.: trilhas, mergulho, ciclismo, parapente, rapel, etc.)
- Reconhecimento do Patrimônio Cultural e Natural Mundial pela Unesco
- Existência de Iniciativas de TBC.
- Existência de Diversos Atrativos Naturais e Culturais (Ex.: praias, cachoeiras, picos, mirantes/ ruínas de igrejas, fábricas

FRAQUEZAS

- Falta de Tratamento de Esgoto
- Caça e captura de animais silvestres
- Falta de projetos destinados ao desenvolvimento de sítios arqueológicos.
- Existência de diferentes conflitos territoriais ligados às questões ambientais

OPORTUNIDADES

- Aceitação da Cobrança de Taxas por parte dos Visitantes
- Desenvolvimento de novas atividades recreativas (Ex.: observação de aves, arvorismo, esportes náuticos, etc.).
- Reconhecimento de Áreas Protegidas como Zonas de Ecoturismo.

AMEAÇAS

- Políticas Nacionais sem Diálogo com o Ecoturismo ou com o Turismo de base comunitária.
- Falta de diálogo entre entes públicos e comunidade local.
- Crescimento desordenado, tanto da oferta quanto da demanda turística.

Os aspectos identificados na presente Matriz SWOT foram obtidos por meio da sistematização de estudos científicos acerca do turismo na região da Ilha Grande – RJ. A fonte dos dados pode ser obtida no seguinte link **https://bit.ly/3lZT1c2**

SWOT pronta, e agora?

Como já falado, a SWOT é uma ferramenta que pode ser utilizada para diferentes fins. **Depois de elaborada, a SWOT apresenta um quadro com diferentes fatores apontados no diagnóstico feito**. É claro que, a apresentação não necessita ser no formato de quadrantes (quadros, podendo adquirir outras formas, mas é importante que contemple os fatores internos e externos.

Após a identificação dos fatores internos e externos ao objeto analisado, a etapa a seguir é elaborar estratégias e ações para atuar sobre os fatores. Para isso, uma recomendação é a elaboração da **Matriz TOWS.**

Análise TOWS

Uma importante contribuição para a Matriz SWOT foi dada por Weihrich (1982). Este autor propôs a Matriz TOWS , como uma etapa posterior ao desenvolvimento da Matriz SWOT. A proposta de Weihrich (1982) é muito simples: **transformar oportunidades e pontos fracos em pontos fortes**. A Matriz TOWS ajuda a descobrir os relacionamentos sistemáticos que existem entre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, oferecendo desta forma uma estrutura para gerar estratégias com base nestas relações (WEIHRICH, 1982).

Alguns estudos tem utilizado a Matriz TOWS no contexto do ecoturismo e conservação, tais como Arsic et al. (2017), Ching et al. (2020), Datta (2020).

Matriz TOWS – Apresentação Clássica

	Forças internas (S)	Fraquezas internas (W)
Oportunidades Externas (O)	SO: Estratégias "Maxi-Maxi" Estratégias que usam como pontos fortes para maximizar oportunidades	WO: Estratégias "Mini-Maxi" Estratégias que minimizam as fraquezas aproveitando as oportunidades
Ameaças externas (T)	ST: Estratégias "Maxi-Mini" Estratégias que usam pontos fortes para minimizar ameaças	WT: Estratégias "Mini-Mini" Estratégias que minimizam a fraqueza e evitar ameaças

Legenda: SO, força-oportunidade; ST, ameaças de força; WO, fraquezas-oportunidades; WT, fraquezas-ameaças

Fonte: Weihrich (1982).

Na Matriz TOWS (Figura acima) os elementos da Matriz SWOT são combinados, assim temos as seguintes combinações: SO (forças-oportunidades) é a estratégia onde os pontos fortes são usados para maximizar oportunidades, isso implica que as condições são favoráveis, exigindo assim estratégias.; WO (fraquezas-oportunidades), onde fraquezas são minimizadas para tirar vantagens de oportunidades; ST (forças-ameaças) em que forças são usadas para minimizar ameaças e; WT (fraquezas-ameaças), uma forte relação entre fraquezas e ameaças indicam uma condição alarmante e uma necessidade de defesa estratégias (CHING et al., 2020; DATTA, 2020).

No seguinte link, é possível acessar um modelo de Matriz TWOS para uso: **https://bit.ly/3APUq9I**

Sobre a TOWS

Uma análise TOWS é uma variante de uma análise SWOT. Uma análise TOWS procurará combinar fatores internos com fatores externos para ajudar a identificar opções estratégicas relevantes .

A Matriz SWOT não deve ser vista apenas como um agrupamento de pontos fortes e fracos, por isso, são necessários desdobramentos posteriores a construção da Matriz (HELMS; NIXON, 2010).

A matriz SWOT é uma ferramenta de planejamento, enquanto a matriz TOWS é uma ferramenta de ação.

Para além da identificação dos fatores que compõem a Matriz SWOT, alguns estudos também apontam para as estratégias que podem ser adotadas, a partir dos fatores identificados (TEHRANCHI; SHAFIEI; SHAGHAGHI, 2013; ÖZTÜRK et al, 2015; SUGITO et al., 2019; ANGGORO et al., 2019; HARIANTO et al., 2020; ZORLU; YILMAZ, 2020).

Porque elaborar a TOWS?

Após a elaboração da SWOT, ao elaborar a TOWS é preciso fazer a combinação entre os pontos fortes e as oportunidades, assim como das fraquezas e ameaças. A Matriz TOWS é assim um desdobramento e aprofundamento da Matriz SWOT.

Da mesma forma, é preciso fazer a combinação de forças com ameaças e de pontos fracos com oportunidades. Essas combinações são formas de elaborar estratégias.

A Matriz TOWS possui diversas vantagens e, a primeira dela é dar continuidade à Matriz SWOT. Isso é fundamental, pois muitas das vezes, a Matriz SWOT torna-se uma ferramenta inerte, pois lhe falta continuidade e, **a Matriz TOWS é uma maneira de relacionar os aspectos identificados na Matriz SWOT e formular estratégias.**

Construindo a Matriz TOWS

Pontos fortes e oportunidades (SO) - Como você pode usar seus pontos fortes para aproveitar as oportunidades?

Pontos fortes e ameaças (ST) - Como você pode tirar proveito de seus pontos fortes para evitar ameaças reais e potenciais?

Fraquezas e oportunidades (WO) - Como você pode usar suas oportunidades para superar as fraquezas que está vivenciando?

Fraquezas e ameaças (WT) - Como você pode minimizar suas fraquezas e evitar ameaças?

Visto que a matriz TOWS identifica as relações entre esses fatores e seleciona as estratégias em suas bases. Por exemplo, você conecta pontos internos (pontos fortes e fracos) com os pontos externos (oportunidades e ameaças)

Pontos fortes / oportunidades:

Considere todos os pontos fortes, um por um, listados na Análise SWOT com cada oportunidade para determinar como cada ponto forte interno pode ajudá-lo a capitalizar em cada oportunidade externa.
Ex.: Um parque com muitas aves endêmicas que inicia o desenvolvimento da atividade de observação de aves (Estratégia 1)

Força / Ameaças:

Considere todas as forças, uma a uma, listadas na Análise SWOT com cada ameaça para determinar como cada força interna pode ajudá-lo a evitar todas as ameaças externas.
Ex.: Tendo em vista a falta de recursos, o parque passará a cobrar o ingresso de visitantes. (Estratégia 2)

Fraquezas / oportunidades:

Considere todos os pontos fracos, um por um, listados na Análise SWOT com cada oportunidade para determinar como cada ponto fraco interno pode ser eliminado usando cada oportunidade externa.
Ex.: O parque fará uma licitação para terceirizar a condução da prática de observação de aves (Estratégia 3)

Fraquezas / ameaças:

Considere todas as fraquezas, uma a uma, listadas na Análise SWOT com cada ameaça para determinar que ambas podem ser evitadas.
Ex.: O parque inicia ações voltadas à preservação de aves (Estratégia 4)

Aplicando Métodos Quantitativos

Agregando Números à SWOT

Uma das **limitações da Matriz SWOT** é sua incapacidade de determinar quantitativamente o peso e importância dos fatores identificados (MASOZERA et al., 2006; YÜKSEL; DAĞDEVIREN 2007; AKBULAK; CENGIZ, 2014), desta forma, o uso de ferramentas complementares, métodos multicritérios como o AHP (Analytic Hierarchy Process); o método ANP (Analytic Network Process) ou o QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) são algumas das formas de agregar uma análise quantitativa na Matriz SWOT.

Nesta manual, apresentaremos uma breve explicação sobre a aplicação do método QSPM (Matriz de Planejamento Estratégico Quantitativo), que vai auxiliar na determinação de critérios quantitativos sobre os aspectos apontados na Matriz SWOT.

Agregando Números à SWOT

Por mais que a Matriz SWOT represente um instrumento qualitativo, esta pode ser quantificada por meio de métodos analíticos multicritério (DEMIR; ESBAH; AKGÜN. 2016) agregando conhecimento obtido por dados descritivos. Para Zorlu e Yilmaz, (2020), **o uso de métodos multicritérios juntamente com o estabelecimento da Matriz SWOT é uma forma aumentar a precisão da tomada de decisão dentro de processos de planejamento estratégico em ecoturismo.**

Como destacam Ghorbani et al. (2015) e Arsić, Nikolić e Živković (2017), **o uso de análises quantitativas no desenvolvimento da Matriz SWOT, colabora para a determinação das prioridades e dos fatores que possuem maior peso dentre aqueles elencados na matriz, proporcionando maior objetividade dentro do processo de formação de estratégias.**

Método QSPM

QSPM é uma técnica que indica objetivamente qual é a melhor estratégia alternativa.

O QSPM é uma ferramenta que permite decidir entre alternativas dentro do processo de formulação da estratégia (NOURI; ARJMANDI; MOSHIRI, 2012). Utilizar matrizes quantitativas como a QSPM, no desenvolvimento da Matriz SWOT fornece um método analítico para comparar ações entre alternativas viáveis (MALLICK; RUDRA; SAMANTA, 2020).

O método QSPM, e as matrizes EFE e IFE vem sendo aplicado em estudos utilizando a Matriz SWOT no contexto da conservação e do ecoturismo, nos estudos de Nouri, Arjmandi e Moshiri (2012), Ghorbani et al. (2015), Lestari et al. (2019), Anggoro et al. (2019) e Mallick, Rudra e Samanta (2020).

A QSPM fornece um método analítico para comparar ações alternativas viáveis. Quando desenvolvemos uma Matriz SWOT, muitas das vezes, este é um processo muito subjetivo, mais ao utilizar o método QSPM e introduzi alguns números nesta abordagem, podemos torna-la mais especializada.

1	Primeiramente lista-se os fatores internos obtidos pela Matriz SWOT, ou seja, pontos fortes e fracos
2	Atribui-se para cada fator interno um peso, que varia de 0,0 a 1,0 (“não importante” a “muito importante”). O peso atribuído, diz respeito a importância relativa do fator. A soma de todos os pesos deve ser igual a 1,0.
3	Um valor entre 1 e 4 é atribuído aos fatores listados, da seguinte forma: i. uma grande fraqueza (classificação = 1) ii. uma pequena fraqueza (classificação = 2) iii. uma força menor (classificação = 3) iv. uma grande força (classificação = 4).
4	É feita a pontuação ponderada, multiplicando-se o peso de cada fator pela pontuação.
5	Totalize as pontuações ponderadas para todas as variáveis = pontuação total ponderada.

Fonte: David (2013).

No seguinte link, é possível acessar um modelo de Matriz IFE para uso: **https://bit.ly/3APUq9I**

Analisando os Resultados da Matriz IFE

Indicador de pontuação total ponderada:
A pontuação mais alta = 4,0
A pontuação mais baixa = 1,0
Pontuação média = 2,5

Pontuações totais ponderadas menor que 2,5: o objeto apresenta pontos fracos consideráveis.

Pontuações totais ponderadas maior que 2,5: o possui forte posição interna.

1	Primeiramente, precisamos listar os fatores externos (possibilidades e oportunidades) identificados na Matriz SWOT
2	Para cada um dos fatores eternos, atribuímos um peso, que varia entre 0,0 e 1,0 ("não importante" a "muito importante"). Os pesos mais altos são dados às oportunidades. A soma dos pesos, deve totalizar 1,0.
3	Uma pontuação entre 1 e 4 é atribuída aos fatores associados, seguindo a seguinte lógica: 4 = a resposta é superior 3 = a resposta está acima da média 2 = a resposta é média 1 = a resposta é fraca Peso de cada fator X Classificação = Pontuação ponderada
4	É feita a pontuação ponderada, multiplicando-se o peso de cada fator pela pontuação.
5	Totalize as pontuações ponderadas para todas as variáveis = pontuação total ponderada.

Fonte: David (2013).

No seguinte link, é possível acessar um modelo de Matriz EFE para uso: **https://bit.ly/3APUq9I**

Analisando os Resultados da Matriz EFE

Indicador de pontuação total ponderada:
A pontuação mais alta = 4,0
A pontuação mais baixa = 1,0
Pontuação média = 2,5

Pontuação total = 4,0 - As estratégias atuais são eficazes

Pontuação total = 1,0 - As estratégias atuais não são eficazes

Referências

AKBULAK, Cengiz; CENGIZ, Tülay. Determining ecotourism strategies using A'WOT hybrid method: case study of Troia Historical National Park, Çanakkale, Turkey. **International Journal of Sustainable Development & World Ecology**, v. 21, n. 4, p. 380-388, 2014.

ALMEIDA, Aylana Cristina Lima de; CARDOSO, Alexandre Jorge Gaia. Diagnóstico rápido participativo e Matriz SWOT: estratégias de planejamento estratégico com base na atual posição do curso de Secretariado executivo UEPA. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 5, n. 2, p. 117-137, 2014.

ANGGORO, Sutrisno *et al.* Strategies for sustainable ecotourism development in the marine waters of Bontang City, Indonesia. **Aquaculture, Aquarium, Conservation & Legislation**, v. 12, n. 5, p. 1779-1787, 2019.

ARÉVALO, P. *et al.* La ruta turística enológica en Querétaro y Baja California, México: Un enfoque estratégico. **Revista interamericana de ambiente y turismo**, v. 14, n. 2, p. 122-134, 2018.

ARSIĆ, Sanela *et al.* A new approach within ANP-SWOT framework for prioritization of ecosystem management and case study of National Park Djerdap, Serbia. **Ecological Economics**, v. 146, p. 85-95, 2018.

AZEVEDO, Marilena Coelho de; COSTA, Helder Gomes. Métodos para avaliação da postura estratégica. **REGE Revista de Gestão**, v. 8, n. 2, 2010.

BAPTISTA, Leandro; DE GOVEIA, Elieti Fátima. Nascimento de um produto turístico: caracterização de um atrativo rural na Terra dos Pinheirais (PR). **Revista Brasileira de Ecoturismo (RBEcotur)**, v. 12, n. 1, 2019.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**: conceitos e casos (3a ed.). São Paulo: Pearson, 2011.

CELIK, D. Determination of the most suitable ecotourism activities with the analytic hierarchy process: A case study of Balamba Natural Park, Turkey. **Applied Ecology and Environmental Research**, v. 16, n. 4, p. 4329-4355, 2018

CHING, Suet-Ling *et al.* Sustainable ecotourism development strategies through strengths, weaknesses, opportunities and threats analysis: The case of Cameron Highlands, Malaysia. **Business Strategy & Development**. p. 1-7, 2020.

COLLINS-KREINER, Noga; WALL, Geoffrey. Evaluating tourism potential: A SWOT analysis of the Western Negev, Israel. **Turizam: međunarodni znanstveno-stručni časopis**, v. 55, n. 1, p. 51-63, 2007.

CONTI, Bruna Ranção; LAVANDOSKI, Joice. Caminhos para o desenvolvimento turístico em Maricá, RJ. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 19, n. 1, 2019.

DATTA, Krishanu. Application of SWOT-TOWS Matrix and Analytical Hierarchy Process (AHP) in the Formulation of Geoconservation and Geotourism Development Strategies for Mama Bhagne Pahar: an Important Geomorphosite in West Bengal, India. **Geoheritage**, v. 12, n.45, 2020.

DAVID, Fred R. **Strategic management, concept and cases**. London.(GB). 2013.

DAVID, Fred R. The strategic planning matrix—a quantitative approach. **Long Range Planning**, v. 19, n. 5, p. 102-107, 1986.

Referências

DAVID, Fred R.; ALI, Abbas J.; AL-AALI, Abdulrahman Y. **Strategic management**: Concepts and cases. 2009.

DEMIR, Sara; ESBAH, Hayriye; AKGÜN, Aliye Ahu. Quantitative SWOT analysis for prioritizing ecotourism-planning decisions in protected areas: Igneada case. **International Journal of Sustainable Development & World Ecology**, v. 23, n. 5, p. 456-468, 2016.

GALVÃO, Nathallye de Sousa Dantas; MELO, Rodrigo de Sousa. O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana (PB). **Caderno virtual de turismo**, v. 8, n. 1, 2008.

GARCÍA, Nelson; QUINTERO, Yomara. Producto de sol y playa para el desarrollo turístico del Municipio Trinidad de Cuba. **Revista interamericana de ambiente y turismo**, v. 14, n. 1, p. 52-64, 2018.

GHORBANI, Amir *et al.* Ecotourism sustainable development strategies using SWOT and QSPM model: A case study of Kaji Namakzar Wetland, South Khorasan Province, Iran. **Tourism Management Perspectives**, v. 16, p. 290-297, 2015.

GORANCZEWSKI, Bolesław; PUCIATO, Daniel. SWOT analysis in the formulation of tourism development strategies for destinations. **Turyzm**, v. 20, n. 2, p. 45-53, 2010.

HARIANTO, Sugeng Prayitno *et al.* Development strategy for ecotourism management based on feasibility analysis of tourist attraction objects and perception of visitors and local communities. **Biodiversitas Journal of Biological Diversity**, v. 21, n. 2, p. 689-698, 2020.

HELMS, Marilyn M.; NIXON, Judy. Exploring SWOT analysis–where are we now?. **Journal of strategy and management**, 2010.

KRONENBERG, Jakub. Birdwatchers' wonderland? Prospects for the development of birdwatching tourism in Poland. **Journal of Ecotourism**, v. 15, n. 1, p. 78-94, 2016.

KURTTILA, Mikko *et al.* Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis—a hybrid method and its application to a forest-certification case. **Forest policy and economics**, v. 1, n. 1, p. 41-52, 2000.

LESTARI, Ni Putu Nina Eka *et al.* The role of subak as culture capital to develop community based tourism village (case study in Pinge Village, Bali Province, Indonesia). **Scientific Papers Series-Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development**, v. 19, n. 3, p. 357-367, 2019.

LY, Tuan Phong; XIAO, Honggen. The choice of a park management model: A case study of Phong Nha-Ke Bang National Park in Vietnam. **Tourism Management Perspectives**, v. 17, p. 1-15, 2016.

MALLICK, Suraj Kumar; RUDRA, Somnath; SAMANTA, Riya. Sustainable ecotourism development using SWOT and QSPM approach: A study on Rameswaram, Tamil Nadu. **International Journal of Geoheritage and Parks**, 2020.

MASOZERA, Michel K. *et al.* Assessing the suitability of community-based management for the Nyungwe Forest Reserve, Rwanda. **Forest Policy and Economics**, v. 8, n. 2, p. 206-216, 2006.

MELO, Natália Rodrigues de. A aplicação da análise SWOT no planejamento turístico de uma localidade: o caso de Araxá, MG. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 11, n. 2, 2011.

Referências

MEZA-ARCE, Mercedes I. *et al.* Unraveling the white shark observation tourism at Guadalupe Island, Mexico: Actors, needs and sustainability. **Marine Policy**, v. 119, p. 104056, 2020.

NAVARRO-MARTÍNEZ, Zenaida M. *et al.* Using SWOT analysis to support biodiversity and sustainable tourism in Caguanes National Park, Cuba. **Ocean & Coastal Management**, v. 193, p. 105188, 2020.

NOURI, J.; ARJMANDI, R.; MOSHIRI, S. P. Strategic management for sustainable ecotourism in darabad region in Tehran, Iran. **Asian Journal of Chemistry**, v. 24, n. 5, p. 2265, 2012.

ÖZTÜRK, Sevgi *et al.* Stakeholder participation as a means for river basin management plan. **Journal of Environmental Protection and Ecology**, v. 14, n. 3, p. 1097-1106, 2013.

RANDLE, Erica Jane; HOYE, Russell. Stakeholder perception of regulating commercial tourism in Victorian National Parks, Australia. **Tourism Management**, v. 54, p. 138-149, 2016.

SAATY, Thomas Lorie.; ÖZDEMIR, Mujgan Sağır. How many judges should there be in a group?. **Annals of Data Science**, v. 1, n. 3-4, p. 359-368, 2015.

SANTOS, Graziele Noronha. **Contribuições para a observação de aves no Brasil**: estudo de caso no Refúgio de Vida Silvestre Estadual da Lagoa da Turfeira. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Ecoturismo e Conservação. Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro. 134p. 2021.

SUGITO, Toto *et al.* Community empowerment model of coastal border based on ecotourism. **Masyarakat, Kebudayaan dan Politik**, v. 32, n. 4, p. 363-377, 2019.

SULISTYADI, Yohanes; EDDYONO, Fauziah; HASIBUAN, Bernard. Model of sustainable tourism development strategy of the Thousand Islands Tourism Area–Jakarta. **Journal of Economics, Management and Trade**, p. 1-17, 2017.

TEHRANCHI, Maryam; SHAFIEI, Ali Dashti; SHAGHAGHI, Shahryar. Studying solutions of development of tourism in Urmia Lake based on SWOT model. **Advances in Environmental Biology**, p. 4505-4512, 2013.

TROTTA, Alessandra; GRECHI, Dores Cristina; DE CARVALHO, Emerson Machado. Geopark Bodoquena-Pantanal: análise da inserção do Núcleo de Nioaque, Mato Grosso do Sul. **Revista Brasileira de Ecoturismo (RBEcotur)**, v. 10, n. 3, 2017.

WEIHRICH, Heinz. The TOWS matrix—A tool for situational analysis. **Long range planning**, v. 15, n. 2, p. 54-66, 1982

YÜKSEL, İhsan; DAGDEVIREN, Metin. Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis–A case study for a textile firm. **Information sciences**, v. 177, n. 16, p. 3364-3382, 2007.

ZORLU, Kuttusi; YILMAZ, Ali. Determination of Strategies of Ecotourism in Protected Areas with SWOT-AHP Method: The Case of Aksaray–Ihlara Special Environmental Protection Zone (SEPZ). **Coğrafya Dergisi**, n. 40, p. 247-257.2020.

APOIO: UNIRIO

PPGEC PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM Ecoturismo & Conservação