

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

ALLAN BARBOZA DE LIMA

**ANÁLISE SWOT – UM PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO PARA CRIAR ESTRATÉGIAS EFICAZES
PARA A EMPRESA**

CARUARU
2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

ALLAN BARBOZA DE LIMA

**ANÁLISE SWOT – UM PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO PARA CRIAR ESTRATÉGIAS
EFICAZES PARA A EMPRESA.**

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.
Orientador: Prof^ª. Dra. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo.

CARUARU
2015

Catálogo na fonte:
Bibliotecária - Simone Xavier CRB/4-1242

L732a Lima, Allan Barboza de.

Análise Swot: um planejamento estratégico para criar estratégias eficazes para a empresa. / Allan Barboza de Lima. - Caruaru: O Autor, 2015.
58f. ; 30 cm.

Orientadora: Maria Auxiliadora do Nascimento Melo
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2015.
Inclui referências bibliográficas

1. Estratégia competitiva. 2. Planejamento estratégico. 3. Controle de qualidade. I. Melo, Maria Auxiliadora do Nascimento (Orientadora). II. Título

658 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 2015-288)

ALLAN BARBOZA DE LIMA

**ANÁLISE SWOT – Um Planejamento Estratégico para criar
estratégias eficazes para a empresa**

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação
em Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do
Agreste

Caruaru, 08 de dezembro de 2015.

Prof. Dr Cláudio Montenegro
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

Profa. Dra. Luciana Cramer
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Profa. Dra. Alane Alves Silva
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Dedico este trabalho a Deus, por ter me dado o dom da vida. A minha família, por ter me apoiado e me estimulado para que eu conseguisse mais esta conquista, a minha namorada por ter me dado apoio para essa realização e aos meus amigos que viveram esse momento comigo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado o dom da vida e por ter me colocado em uma família maravilhosa.

Agradeço a meu pai, José Firmino Lima Filho, e a minha mãe, Maria de Fátima Lima, por todos os esforços que fizeram para cuidar de mim, pelos ensinamentos. Agradeço ainda, por tantas noites mal dormidas, de trabalho intentso, para que eu pudesse estudar. Espero ter sido merecedor de todos os esforços que fizeram por mim e quando chegar a hora desejo ser apenas 40% do que vocês são.

Aos meus irmãos, Ayanne Lima e Alisson Lima, por apoiarem minhas decisões, mesmo sabendo que não eram as melhores e me ajudarem em tudo que foi preciso para realização dessa conquista.

A minha namorada, Maria Gabriela Paes, por todo apoio que recebo incondicionalmente ao longo dos dias, pelo amor, carinho, atenção e ainda por ser meu exemplo.

A minha professora e orientadora, Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo, que me orientou não só neste trabalho, mas ao longo de todo o curso. Pela ajuda e me conselhos nas horas em que mais precisei. Não chegaria à conclusão se não houvesse apoio.

Aos meus professores, Luciana Cramer e Mario dos Anjos, dignos de todo respeito e admiração. Guias de curso, mas muito além, exemplos para a vida.

Aos meus amigos de faculdade, Jheyce Milena e Pedro Henrique, que caminharam junto comigo desde o começo. Sem eles esta caminhada não teria graça, não seria tão rápida. Espero sinceramente que a amizade se prolongue pelo resto de nossas existências.

Por fim, agradeço aos amigos que fiz ao longo da vida, os quais tenho um enorme carinho e apreço.

RESUMO

O trabalho teve como objetivo principal fazer uma análise comparativa sobre o método de análise competitiva *SWOT*, entre a visão dos níveis organizacional (estratégico, tático e operacional) da Comercial Allane LTDA como um todo, relacionada com os fatores do modelo *SERVQUAL* e criar estratégias para que a empresa possa alcançar a vantagem competitiva. De início, buscou-se fazer uma revisão da literatura dos temas pertinentes ao desenvolvimento do presente trabalho. Em seguida, foi desenvolvida a metodologia aplicada ao presente estudo para então ser realizada a caracterização da organização. Foi realizado um estudo de caso que apresentou a visão das pessoas que estão em nível estratégico, tático e operacional da empresa, utilizando a matriz de análise *SWOT* para fazer a identificação dos pontos fracos, fortes, das ameaças e das oportunidades. Através da análise dos dados coletados, também ficou comprovado que a empresa precisa melhorar em alguns pontos que são chamados de pontos fracos, que podem ser trabalhados e melhorados, podendo se tornar um ponto forte, como por exemplo, as formas de pagamento para seus clientes. Também existem pontos que os níveis concordam que são seus pontos fortes e que precisam continuar desta maneira ou ainda melhorados de acordo com o tempo para que não venha a ser no futuro um ponto fraco da empresa, como por exemplo, a localização da empresa. Uma das estratégias que a empresa pode adotar para que ela tenha um melhor desempenho é Oferecer um treinamento mais avançado para os funcionários, a fim de suprir as necessidades de fim do ano da empresa.

Palavras-chaves: Estratégia Competitiva, Planejamento Estratégico, Análise *SWOT*, Qualidade, *SERVQUAL*

ABSTRACT

The work aimed to make a comparative analysis on the method of SWOT competitive analysis, between the vision of organizational levels (strategic, tactical and operational) of the Commercial Allane LTDA as a whole, related to the dimensions of SERVQUAL and strategize for the company can achieve competitive advantage, the importance of this study is due to the need for organizations always be to innovate, seeking continuous improvements and establishing competitive strategies to ensure their market differentiation and in winning new customers increasingly demanding and maintenance of prepared and motivated employees. With the process of globalization increasingly present, the market is getting increasingly competitive and companies are looking for solutions to be able to continue in this market, with this hyper competitive companies with less bargaining power (micro and small) are seeking strategies to not being "swallowed up" by major companies in the market, so they need enough information to make a scenario analysis which it operates

At first , we tried to do a literature review of issues relevant to the development of this work. Then , the method applied in the present study to characterize the organization then be performed has been developed. A case study was conducted that showed the vision of the people who are in strategic, tactical and operational levels of the company, using SWOT analysis matrix to identify the weaknesses , strengths , threats and opportunities. By analyzing the collected data it was proved that the organization needs to improve on some points which are seen as weaknesses.

Keywords: Competitive Strategy , Strategic Planning, SWOT Analysis , Quality, SERVQUAL

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 2.1 - Modelo das cinco forças competitivas.....	16
Figura 2.2 - Estratégias genéricas.....	18
Figura 3.1 – Organograma da comercial Allane LTDA.....	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 - Os três níveis de planejamento.....	22
Quadro 2.2 - Matiz <i>SWOT</i>	24
Quadro 2.3 - Matiz <i>SWO</i> Cruzada.....	25
Quadro 5.1 – Pontos Fortes e Fracos da Comercial Allane LTDA – Análise Geral.....	42
Quadro 5.2 – Ameaças e Oportunidades da Comercial Allane LTDA – Análise Geral.....	42
Quadro 5.3 – Pontos fortes e fracos.....	43
Quadro 5.4 – Oportunidades e Ameaças.....	44
Quadro 5.5 – Pontos Fortes X Oportunidades.....	44
Quadro 5.6 – Pontos Fortes X Ameaças.....	45
Quadro 5.7 – Pontos Fracos X Oportunidades.....	46
Quadro 5.8 – Pontos Fracos X Ameaças.....	47

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	9
1.1 JUSTIFICATIVA	10
1.2 OBJETIVO GERAL.....	12
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	12
CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 ESTRATÉGIA	14
2.2 ESTRATÉGIA COMPETITIVA	15
2.3 ESTRATÉGIA GENÉRICAS	Erro! Indicador não definido.
2.4 PLANEJAMENTO.....	20
2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	20
2.6 MATRIZ DE ANÁLISE SWOT	23
2.7 QUALIDADE.....	26
2.8 QUALIDADE TOTAL	28
2.9 QUALIDADE NOS SERVIÇOS	31
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA DE PESQUISA	34
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	34
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	35
3.2.1 HISTÓRIA	35
CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	37
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO.....	48
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	49
5.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
APÊNDICE.....	56

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Atualmente, o mercado está passando por grandes mudanças, econômicas e culturais, com a recessão econômica em que o Brasil se encontra, as empresas estão voltando cada vez mais os olhos para os seus clientes, para não perdê-los, tentando se aproximar, entender melhor suas necessidades e a visão que os mesmos têm da empresa como um todo.

Segundo Oliveira (2014), geralmente as empresas bem sucedidas entendem melhor os desejos e as necessidades de seus clientes, os pontos fortes e fracos da organização e a maneira de se criar valor. Assim, o mercado se torna mais competitivo forçando as empresas a criarem estratégias de diferentes formas para diferentes contextos para se manter no mercado.

Independente do tamanho da empresa se faz necessário a criação de um planejamento estratégico, para auxiliar nas decisões que serão tomadas pelos gestores. Para traçar um planejamento estratégico é necessário que o gestor visualize onde quer que a empresa esteja no período de médio e longo prazo e a partir desse contexto possa traçar, metas e parâmetros. Para Chiavenato (2000) o ato de planejar é um processo indispensável para a empresa, por induzir a organização à observação do ambiente, o estabelecimento de metas e diretrizes no presente para que possa ter subsídios para definição do futuro.

Para criarem estratégias mais elaboradas e com maior chance de sucesso, os gestores das empresas precisam analisar bem o ambiente interno (os pontos fortes e fracos) da empresa e o ambiente externo (ameaças e oportunidades) onde a mesmas se encontram inseridas, uma das ferramentas que possibilita o gestor a fazer esta análise de uma forma completa é a matriz de análise *SWOT*, cuja sigla traz as iniciais das seguintes palavras em inglês: *Strength*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats*, que significa forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Serra, Torres e Torres (2004, *apud* APPIO *et al*, 2009, pag 5.) “a função primordial da *SWOT* é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada para que se alcancem determinados objetivos a partir de uma avaliação crítica dos ambientes internos e externos”

Visto a importância do planejamento estratégico e de se conhecer bem a empresa e o ambiente onde a mesma está inserida, este trabalho visa fazer uma análise *SWOT*, a partir de um estudo de caso na empresa Comercial Allane LTDA, empresa do ramo de material de construção hidráulico, elétrico, ferragens e utensílios domésticos, situada na cidade de Caruaru-PE. A análise será realizada buscando fazer uma comparação entre a visão da direção da empresa e a de seus clientes internos (colaboradores), o questionário foi elaborado a partir dos fatores do modelo SERVQUAL para avaliar a qualidade do serviço prestado.

O modelo da SERVQUAL foi criado em 1985 por três pesquisadores na área de marketing e é um dos modelos que leva em consideração as expectativas dos clientes para alcançar a excelência do serviço, para isso o SERVQUAL possui 5 fatores que influenciam na análise da prestação de serviço: Confiabilidade, sensibilidade, segurança, empatia e tangibilidade, analisando a percepção que o mesmos tem sobre esses fatores.

Será aplicado um questionário com os três níveis hierárquicos da empresa (estratégico, tático e operacional), para compreender a visão que eles têm da empresa, fazendo uma comparação para saber quais poderão ser as estratégias utilizadas pela empresa para alcançar a vantagem competitiva.

A vantagem competitiva ocorre quando uma empresa apresenta níveis de desempenho econômico superiores à média de seu setor (VASCONCELOS; CYRINO, 2000 *apud* GASPARINI, 2005). Já para Thompson (2000 *apud* GASPARINI 2005 pag.9), “as empresas formam vantagem competitiva, quando suas estratégias apresentam o objetivo principal de proporcionar aos clientes aquilo que eles percebem como valor superior”.

1.1 JUSTIFICATIVA

Com o processo de globalização cada vez mais presente, o mercado está ficando cada vez mais competitivo e as empresas estão buscando saídas para conseguir continuar neste mercado, com essa hiper competitividade as empresas com menor poder de barganha (micro e pequenas) estão buscando estratégias para não serem “engolidas”

pelas grandes empresas do mercado, segundo Terence (2002), às micros e pequenas empresas são extremamente relevantes num contexto socioeconômico brasileira, dado a grande capacidade de gerar empregos e incorporar tecnologias. No Brasil existem 6,4 milhões de estabelecimentos. As micros e pequenas empresas (MPEs) representam mais de 5,5 milhões dos negócios do País, o que equivale a 99% das empresas. Elas empregam 67% da mão de obra formal e são responsáveis por 20% do PIB (SEBRAE, 2013).

Segundo ALMEIDA (1994 *apud* TERENCE, 2002), as pequenas empresas são eficientes no seu dia-a-dia, mas ineficazes nas decisões estratégicas. Ainda falando um pouco sobre a competitividade, as MPEs concorrem diretamente com as grandes empresas do mercado que conhecem as vantagens do planejamento e as utilizam para ficarem cada vez mais fortes no mercado.

Visto a importância dessas empresas para o país o presente trabalho busca fazer uma análise do ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) através da matriz de análise *SWOT*, em uma pequena empresa, para avaliar a percepção dos gestores e dos clientes (internos) sobre os aspectos citados da empresa.

Este trabalho tem relevância, pois as organizações precisam se conhecer bem e o ambiente que as cercam para poder melhorar o seu posicionamento estratégico.

Pensando nisso o presente trabalho busca conhecer melhor a organização buscando fazer uma análise entre as pessoas que formam a organização desde o nível estratégico, passando pelo tático até o operacional, observando e comparando a visão dos mesmos através da matriz de análise *SWOT*.

A pesquisa será feita na Comercial Allane LTDA, empresa do ramo de material de construção hidráulico, elétrico, ferragens e utensílios domésticos, situada na cidade de Caruaru-PE. A empresa atua no ramo de distribuição desses produtos, ela conta com 39 colaboradores, que atuam em diferentes cargos (nível tático e nível operacional), fora os donos da empresa que atuam como diretores (nível estratégico), esse trabalho tem a importância de criar para a empresa estratégias para que possam ser tomadas pela empresa, para que possa ter uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. A empresa foi escolhida, pois é à empresa da minha família e onde eu irei atuar quando terminar a graduação. Ou seja, a escolha foi por conveniência

1.2 OBJETIVO GERAL

Determinar estratégias para alcançar a vantagem competitiva através de uma análise *SWOT* em uma pequena empresa de Caruaru-PE.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para alcançar o objetivo geral citado acima, serão realizados os seguintes passos:

- Fazer uma pesquisa bibliográfica sobre os temas pertinentes deste trabalho de pesquisa (estratégia competitiva, planejamento estratégico, análise *SWOT*, qualidade.)
- Elaborar um estudo de caso;
- Elaborar um questionário fechado para determinar os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades fundamentais de convergência e divergência entre os respondentes;
- Fazer a coleta de dados;
- Realizar a análise comparativa dos questionários e os tipos de respondentes;
- Verificar quais os pontos de convergências e divergências quanto aos itens da análise;
- Determinar estratégias para o alcance da vantagem competitiva;
- Desenvolver a conclusão da pesquisa.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O Capítulo 1 apresenta o problema de pesquisa que a monografia busca analisar, a justificativa para escolha do tema, o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho.

O capítulo 2 apresenta o referencial teórico pertinente aos temas abordados,

que são: estratégia competitiva, vantagem competitiva, planejamento estratégico, análise *SWOT*, qualidade.

No capítulo 3 é apresentada a metodologia e como foi feito o estudo de caso realizado na empresa, também está apresentado como foi feita a coleta de dados. Além de apresentar um pouco da historia da empresa, de onde surgiu e de como se deu a fundação da mesma.

O capítulo 4 apresenta a análise dos dados coletados de como foi realizada a coleta e a obtenção dos resultados.

O capítulo 5 apresenta a conclusão do trabalho, além das limitações da pesquisa, sugestões para futuras pesquisas.

CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será realizada a apresentação dos conceitos que fundamentarão a base teórica, visando embasar conceitualmente, possibilitando, um melhor entendimento do trabalho realizado. Os temas abordados serão estratégias (competitiva e genérica), planejamento estratégico, matriz de análise SWOT e qualidade.

2.1 ESTRATÉGIA

A palavra estratégia vem do grego “*strategos*”, que significava plano de manobra. O termo utilizado militarmente referia-se ao plano elaborado pelo general cujo objetivo era indicar as manobras que seu exército faria para derrotar o inimigo.

Em 1971, Kenneth Andrews publicou o clássico “*The Concept of Corporate Strategy*”, no qual definiu estratégia como sendo o planejamento que uma empresa poderia fazer para ampliar suas possibilidades de sucesso. Para Matos (1993 *apud* GASPARINI 2005 pag. 7.), a estratégia de uma empresa se identifica com a própria razão da existência da mesma; são os valores que representam a filosofia da empresa, definem seus objetivos, transformam os mesmos em diretrizes.

Quinn e Mintzberg (1998 *apud* OLIVEIRA 2014 pag. 17) citam que “a estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente.” Maximiano (2000 *apud* GASPARINI 2005 pag. 7) destaca que “a estratégia de uma empresa surge da necessidade de realizar objetivos frente aos concorrentes.”

A estratégia é vista como uns conjuntos de orientações que guiam e direcionam a empresa para alcançar seus objetivos.

2.2 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

O termo estratégia competitiva atualmente se refere a como uma empresa decide competir em um mercado em resposta às estratégias e posições de seus competidores de modo a ganhar uma vantagem competitiva sustentável. (CAMPUS, 2009)

De acordo com Porter (1985 *apud* VILAÇA 2011, pag. 71.) “estratégia competitiva, é um conjunto de planos, políticas, programas e ações desenvolvido por uma empresa ou unidade de negócios com o intuito de ampliar ou manter, de modo sustentável, suas vantagens competitivas frente ao concorrente.”

Segundo Campus (2009) as empresas precisam desenvolver estratégias diferenciadas para desfrutarem da possibilidade de obter um lugar ao sol. Porter (1991 *apud* GASPARINI, 2005, pag.9) afirma que desenvolver uma estratégia competitiva é determinar a maneira como uma organização irá competir, suas metas e políticas para realizá-las.

Porter (1986 *apud* OLIVEIRA, 2014 pag. 18) descreve estratégia como “o conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria ou grupo estratégico, para enfrentar as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa.”

O fracasso das estratégias de muitas empresas resulta da incapacidade de elaborar uma estratégia competitiva geral, que englobe as etapas necessárias para se obter a vantagem competitiva (PORTER, 1989 *apud* GASPARINI, 2005). O autor também afirma que cinco forças determinam a dinâmica da competição em uma indústria: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes atuais.

Figura 2.1 Modelo das cinco forças competitivas



Fonte: Porter (1989)

- **O poder de barganha dos clientes:** Segundo Porter (1991 *apud* GASPARINI, 2005 pag.16), “os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros, ao custo da rentabilidade da indústria”. Essa força competitiva tem haver com o poder de decisão dos compradores querendo melhores produtos e serviços com um custo cada vez menor.
- **Ameaças de produtos substitutos:** São produtos que não são os mesmos, porem tem as mesmas finalidades, eles acabam limitando os preços dos produtos originais. Para Porter (1991, *apud* GASPARINI, 2005), quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecido pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.
- **Ameaças de novos entrantes:** Novos entrantes são vistos como

uma ameaça aos integrantes de uma indústria, pois trazem consigo uma nova capacidade de produção, novas tecnologias e o desejo de conquistar participação e posição no mercado (PORTER, 1991 *apud* GASPARINI, 2005). Serra, Torres & Torres, (2004 *apud* OLIVEIRA 2014, pag.20) fala que “além de ser necessário observar as atividades das empresas concorrentes, a ameaça da entrada de novos participantes depende das barreiras existentes contra sua entrada, além do poder de reação das organizações já constituídas.”

- **Poder de barganha dos fornecedores:** Os fornecedores podem exercer seu poder de barganha sobre os participantes do mercado ao ameaçar aumentar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos e serviços comprados. De acordo com Oliveira (2014) Os fornecedores têm poder de barganha quando: O setor é dominado por poucas empresas fornecedoras; Os produtos são exclusivos, diferenciados, e o custo para trocar de fornecedor é muito alto.
- **Rivalidade entre concorrentes:** A rivalidade entre os concorrentes fica evidente na disputa por posições táticas, que envolvem preço, propaganda, introdução de novos produtos, aumento de serviços ao consumidor ou melhora nos programas de distribuição, com o objetivo de aumenta a participação da empresa no mercado. Para Keegan e Green (2000 *apud* GASPARINI, 2005 pag.14), a rivalidade se apresenta como um fator positivo na medida em que proporciona a racionalização de custos, mas torna-se um fator negativo quando diminui os preços e a rentabilidade o que gera instabilidade em toda a indústria.

2.3 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

De acordo com Elaina (2012) Porter criou algumas ações a fim de apresentar soluções para as cinco forças competitivas. Assim, ele identificou três estratégias genéricas que podem ser utilizadas pelas empresas para conseguir uma ótima

posição no mercado em um longo prazo.

Liderança de custo.

Ficou bastante conhecida a partir da década de 1970, onde as empresas possuem estratégias em custo, visando produzir em grandes volumes para minimizar gastos de todo processo de fabricação, divulgação e distribuição do produto, visando um preço abaixo da média e mais competitivo no mercado. A estratégia de ser o provedor de baixo custo geral da indústria vigora em mercados onde a grande parcela de compradores apresenta-se altamente sensível aos preços (THOMPSON, 2000 *apud* GASPARINI, 2005).

Diferenciação

A estratégia de diferenciação visa oferecer aos clientes produtos e serviços considerados únicos em uma indústria; com atributos que os tornem diferentes dos oferecidos pela concorrência (PORTER, 1991 *apud* GASPARINI, 2005). Essa estratégia se resume a fazer com que o produto ou serviços se diferencie dos demais do mercado (concorrentes) investindo na imagem, na marca, tecnologias e diferenciais que a empresa possa criar para atingir esse objetivo.

Enfoque:

A estratégia de enfoque baseia-se na escolha de um alvo estreito de mercado dentro da indústria para atendê-lo da melhor maneira possível a fim de obter vantagem competitiva (PORTER, 1989 *apud* GASPARINI, 2005).

Essa estratégia se resume, à empresa determinar um grupo, de compradores ou segmento de linha de produtos ou nichos, para que ela possa atender esse “alvo” com maior eficiência ou sendo mais efetiva que as outras.

Figura 2.2 Estratégias genérica

		Vantagem Competitiva	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
Escopo Competitivo	Alvo Amplo	Liderança de Custo	Diferenciação
	Alvo Estreito	Enfoque no Custo	Enfoque na Diferenciação

Fonte: Porter (1989)

Segundo Porter (1989 *apud* GASPARINI 2005), cada estratégia genérica é um método diferente para a criação e sustentação da vantagem competitiva, que combina o tipo de vantagem buscada pela empresa com o escopo de seu alvo estratégico.

A principal questão é determinar qual será o foco de atuação da empresa, especificando quais são os consumidores que pretende atender, como se dará sua participação no mercado a qual esta inserida, para assim obter o melhor desempenho no segmento de atuação escolhido, aplicando a estratégia que melhor se enquadre com a sua realidade (OLIVEIRA, 2014 pag. 21).

Segundo Porter (1989 *apud* GASPARINI) toda empresa deve fazer esta escolha caso o contrario elas ficaram no meio termo, ainda segundo o autor a empresa que está no “meio-termo” é aquela que procura a vantagem competitiva por todos os meios; essa empresa reluta em fazer escolhas sobre como competir e acaba não conseguindo vantagem alguma.

Mélo (2015) destaca algumas criticas sobre as estrategias genéricas:

Os argumentos mais comuns são de que a produção de baixo custo e diferenciação não são mutuamente excludentes e, que quando podem coexistir na estratégia de uma empresa, resultam em lucratividade sustentada.

- Baixo custo – estrutura do setor e diferenciação – preferências dos clientes.
- A diferenciação pode permitir que empresa atinja uma posição de baixo custo, aumentando a demanda ao criar fidelidade podendo aumentar a atratividade do produto.
- Baixo custo e qualidade superior = Qualidade Total
- Perseguir uma única estratégia é perigoso e facilita a imitação por concorrentes do que se utilizar estratégias mistas.
- Perseguir uma estratégia genérica não sustenta uma vantagem competitiva em ambientes hiper competitivos. É necessário haver a flexibilidade, visto que a vantagem competitiva que se poderá alcançar será temporária.
- Os executivos rejeitam as estratégias genéricas em favor de outras

que combinam elementos de liderança de custos, diferenciação e flexibilidade para atender às necessidades dos clientes.

2.4 PLANEJAMENTO

Planejar é o ato de criar um plano para aperfeiçoar ou otimizar o alcance de um determinado objetivo, FERREIRA (2002 *apud* FERNANDES at all, 2013 pag. 4) determina que “Planejar é fazer o plano ou a planta de; projetar, traçar, tencionar e ou elaborar plano”.

Já Chiavenato (2011) diz que planejamento consiste na tomada antecipada de decisões sobre o que fazer, antes de a ação ser necessária, o autor também fala que planejar consiste em simular o futuro desejado e estabelecer previamente os cursos de ação necessários e os meios adequados para atingir os objetivos.

2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento estratégico significa o ato de pensar e fazer planos de uma maneira estratégica. O planejamento estratégico auxilia na definição de objetivos e estratégias para alcançar esses objetivos. Planejar estrategicamente significa usar os recursos disponíveis de forma eficiente, aumentando a produtividade de um indivíduo ou empresa.

Segundo Almeida (2001 *apud* FRANCESCO 2005), apresenta planejamento estratégico como uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir.

De acordo com Kotler (1975 *apud* ALDEY, 2000), Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente.

Chiavenato (2011) Planejamento estratégico é planejamento mais amplo que abrange toda organização. Suas características segundo o autor são:

- É projetado no longo prazo, tendo seus efeitos e conseqüências estendidos a vários anos pela frente.

- Envolve a empresa como uma totalidade, abrange os recursos e áreas de atividade, e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional.
- É definido pela cúpula da organização (no nível institucional) e corresponde ao plano maior aos quais todos os demais estão subordinados.

Segundo Oliveira (2011 pag.23):

(...) Pode-se dizer em resumo que o planejamento estratégico é o processo de analisar uma organização sob vários ângulos, definindo seus rumos por meio de um direcionamento que possa ser monitorado nas suas ações concretas, utilizando-se, para tanto, de um instrumento denominado plano estratégico que tem como finalidade identificar os objetivos a serem alcançados e como esses objetivos vão ser transformados em realidade, portanto, se faz necessário a utilização de um instrumento que é um conjunto de decisões que se faz presente para que possa ser concretizada em um futuro próximo

Segundo O SEBRAERJ o planejamento estratégico esta dividido em 7 etapas que são as seguintes:

- 1.Declaração de visão e missão
- 2.Ambiente externo: oportunidades e ameaças
- 3.Ambiente interno: forças e fraquezas
- 4.Situação atual
- 5.Metas e objetivos
- 6.Estratégia
- 7.Feedback e controle

Depois da ultima etapa é necessário que seja revisto o que foi implantado para decidir os novos rumos, mantendo as estratégias que deram certo e revendo as que não alcançaram os objetivos.

Segundo Oliveira (2011) O planejamento estratégico implica no desenvolvimento de uma missão institucional clara, no apoio às metas e objetivos, na estratégia sólida e na implementação adequada.

É importante lembrar que o planejamento estratégico não pode ser isolado um processo isolado, ele tem que estar envolvidos com os outros planejamentos (tático e

operacional) para que se obtenham os resultados desejáveis.

Chiavenato (2011) define planejamento tático como o que abrange cada departamento ou unidade da organização, ainda segundo o autor suas principais características são:

- É projetado para médio e curto prazo, geralmente para exercício anual.
- Envolve cada departamento, abrange seus recursos específicos e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais.
- É definido no nível intermediário, em cada departamento da empresa.

Chiavenato (2011) define planejamento operacional como o que abrange cada tarefa ou atividade específica. Suas principais características são:

- É projetado para o curto prazo, para imediato.
- Envolve cada tarefa isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas.
- É definido no nível operacional, para cada tarefa ou atividade.

Quadro 2.1: Os três níveis de planejamento

PLANEJAMENTO	CONTEÚDO	EXTENSÃO DE TEMPO	AMPLITUDE
Estratégico	Genérico, sintético e abrangente.	Longo prazo.	Macro orientado. Aborda a empresa como uma totalidade.
Tático	Menos genérico e mais detalhado.	Médio prazo.	Aborda cada unidade da empresa separadamente.
Operacional	Detalhado, específico e analítico.	Curto prazo	Micro orientado. Aborda cada tarefa ou operação apenas.

Fonte: CHIAVENTO, 2011, p. 163.

2.6 MATRIZ DE ANÁLISE SWOT

A técnica de análise *SWOT* ou FOFA, como é conhecida no Brasil, é uma ferramenta clássica da área de Administração, ela foi criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da *Harvard Business School*, e posteriormente aplicadas por inúmeros acadêmicos, ela tem como principal finalidade avaliar o ambiente interno e externo da organização para poder formular estratégias para a organização, nela podemos identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização. Segundo Mccreadie (2008 apud OLIVEIRA, 2014), *SWOT* serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua.

Segundo Ferrell e Hartline (2005 apud ZEFERINO, 2007 pag. 31)

[...] análise *SWOT* focaliza fatores internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades) — derivados da análise da situação - que proporcionam à empresa certas vantagens e desvantagens na satisfação das necessidades do mercado alvo. Essas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças devem ser analisadas em relação às necessidades do mercado e à concorrência. Essa análise ajuda a companhia a determinar o que ela faz bem e onde precisa melhorar.

Segundo Dornelas (*apud* OSRO, 2008, pag.17) “A matriz *SWOT* traça uma análise da situação atual do negócio e deve ser feita regularmente, dependendo da velocidade com que seu ambiente, seu setor e sua própria empresa mudam.”

Para Martins (2006 *apud* OLIVEIRA, 2011), a análise *SWOT* é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing, é algo relativamente trabalhoso de produzir, contudo a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios.

Concordando com Martins, Wright (2000 *apud* JUNQUEIRA, 2006) ela fala que além de possibilitar que a empresa se posicione de maneira vantajosa em relação a determinadas oportunidades do ambiente e evite ou minimize ameaças enquanto enfatiza seus pontos fortes e modera o impacto dos seus pontos fracos.

Para Thompson (2000 *apud* JUNQUEIRA 2006):

A análise SWOT é uma ferramenta útil para se obter uma visão geral da situação estratégica de uma empresa e enfatizar o princípio básico de que a estratégia deve produzir um bom ajuste entre a capacidade interna da empresa (seus pontos fortes e fracos) e as circunstâncias externas (refletidas em partes por suas ameaças e oportunidades)

A matriz de análise SWOT pode ser representada por esse quadro abaixo:

Quadro 2.2. Matiz SWOT.

		ANÁLISE SWOT	
		Fatores positivos	Fatores negativos
Fatores internos	<p>Forças</p> <p>Strengths</p>	<p>Fraquezas</p> <p>Weakness</p>	
Fatores externos	<p>Oportunidades</p> <p>Opportunities</p>	<p>Ameaças</p> <p>Threats</p>	

Fonte: SIGNIFICADOS (2015)

Forças

Vantagens internas da empresa em relação às concorrentes. Ex: atendimento, qualidade de produtos, mix de produtos, serviços prestados de qualidade e etc.

Fraquezas

Desvantagens internas da empresa em relação às concorrentes. Ex: custos elevados, má imagem, atendimento sem qualidade, marca fraca, preços altos e etc.;

Oportunidades

Aspectos externos positivos que podem potencializar a vantagem competitiva da empresa. Ex: mudanças nos gostos dos clientes, falência de empresa concorrente, novos mercados e etc..

Ameaças

Aspectos externos negativos que podem por em risco a vantagem competitiva da empresa. Ex: mercado em recessão, novos competidores, perda de

trabalhadores fundamentais, etc.

Após concluir a montagem da matriz de análise *SWOT* é muito comum que se cruze as informações para criar estratégias para que a empresa tenha uma maior chance de conseguir uma vantagem sobre os concorrentes em relação ao mercado.

Os cruzamentos são feitos da seguinte forma, pontos externos X pontos internos, pode-se observar melhor no quadro 2.3 abaixo.

Quadro 2.3. Matiz *SWO* Cruzada.

Análise Externa		
Análise Interna	Oportunidades	Ameaças
Pontos Fortes	Política de ação ofensiva ou Aproveitamento: área de domínio da empresa	Política de ação defensiva ou Enfrentamento: área de risco enfrentável.
Pontos Fracos	Política de manutenção ou Melhoria: área de aproveitamento potencial	Política de saída ou Desativação: área de risco acentuado

Fonte: Adaptado CHIAVENATO e SAPIRO (2003, *apud* OLIVEIRA 2014)

Pontos Fortes X Oportunidades

Serve para potencializar as oportunidades de acordo com os pontos fortes da organização.

Pontos Fracos X Oportunidades

Serve para fortalecer os pontos fracos de modo que se possam aproveitar as oportunidades.

Pontos Fortes X Ameaças

Serve identificar modos de diminuir as vulnerabilidades utilizando os pontos fortes.

Pontos Fracos X Ameaças

Serve para estabelecer um plano defensivo para evitar que as ameaças

externas sejam potencializadas pelos pontos fracos.

Segundo Grando (2011), o resultado desta análise poderá contribuir no estabelecimento dos objetivos estratégicos, metas, medidas e iniciativas, que serão usadas nos planos de ações estratégicas que serão desdobradas em ações táticas e operacionais.

2.7 QUALIDADE

A palavra qualidade vem do latim *qualitate*, ela tem um conceito subjetivo que é o modo de ser, é a propriedade de qualificar os mais diversos serviços, objetos, indivíduos e etc. A palavra também está relacionada com as percepções de cada indivíduo e diversos fatores como cultura, produto ou serviço prestado.

MARTINS e NETO (1998), afirmam que a gestão da qualidade originou-se nos Estados Unidos, porém foi no Japão que ela se desenvolveu após a Segunda Guerra Mundial.

Segue algumas definições sobre qualidade dos principais autores da área

Segundo JURAN, (1992 *apud* VERAS 2009, pág.5) "Qualidade é ausência de deficiências" Juran afirmava que conforme os defeitos fossem sumindo dos produtos mais qualidades eles tinham.

Já FEIGENBAUM, (1994 *apud* VERAS, 2009, pág.5) define que "Qualidade é a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda a série de fatores relacionados com marketing, projetos, engenharia, produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário."

CROSBY, (1986 *apud* VERAS, 2009, pág.5) "Qualidade é a conformidade do produto às suas especificações." Ele explica que as necessidades dos produtos ou serviços tem que ser especificadas e qualidade ocorre quando todas elas são atingidas sem ocorrer defeitos.

DEMING, (1993 *apud* VERAS 2009 pág.5) "Qualidade é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente". Ele associa qualidade a visão do cliente, falando que quem pode dizer se o produto tem qualidade ou não é o cliente de acordo com o produto e com suas necessidades.

ISHIKAWA, (1993 *apud* VERAS, 2009 pág.5) "Qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto de qualidade que é mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor."

Segundo Gomes (2004), a qualidade é fácil de reconhecer, mas é difícil definir. Nessa complexidade, em subjetividade o seu significado, pode-se considerar diversas percepções em relação à qualidade. Garvin (1992 *apud* COSTA, 2011) identifica cinco abordagens para a definição da qualidade, que são:

- Transcendental: Nesta perspectiva, a qualidade é sinônimo de excelência absoluta e de alto nível de realização. Garvin salienta que “(...) embora não se possa definir qualidade, sabe-se o que ela é”.
- Fundamentada no produto: A qualidade é intimamente ligada ao produto, e vista como uma variável precisa e mensurável, aonde qualquer diferença no produto venha a ocasionar uma diferença também na qualidade.
- Fundamentada no usuário: A definição da qualidade está nas mãos do consumidor, sabendo que cada usuário possui desejos e necessidades distintos, o produto que melhor atender seus requisitos esse será de maior qualidade.
- Fundamentada na produção: É fundamentada pelas práticas relacionadas à produção, feito inicialmente um projeto criterioso para a produção, sendo toda falha cometida fora deste projeto é considerada como perda da qualidade.
- Fundamentada no valor: Define-se a qualidade de acordo com o custo e preço do produto, um produto de qualidade será aquele que oferece um benefício proporcional ao custo e preço aceitável.

Feigenbaum e Feigenbaum (1999 *apud* OLIVEIRA 2014) defendem que a qualidade é um dos mais poderosos geradores de crescimento nas vendas e receitas das empresas, e um fator de sustentação da expansão dos negócios. O fator qualidade sempre teve relevância no mercado de produtos e serviços, porém passou a ser mais levado em consideração diante o surgimento de uma gama de empresas do mesmo segmento. O cliente “ganhou” o poder de escolha, levando os empresários a ter que conquistar os consumidores de seus produtos/serviços na busca de uma fidelização.

Passou-se a pensar em qualidade como uma característica intrínseca ao produto/ serviço.

Segundo Oakland (1994 *apud* OLIVEIRA, 2014) com o crescimento do consumo e do mercado, as empresas viram-se obrigadas a tratarem o assunto qualidade com mais cuidado.

Segundo Kotler (2000 *apud* OLIVEIRA, 2014), nesse novo contexto, emerge uma visão mais abrangente da qualidade, a qual direciona a empresa a adotar práticas mais eficientes e eficazes em seus processos e, principalmente, a entender às necessidades e desejos de seus clientes.

2.8 QUALIDADE TOTAL

A concepção de gestão da qualidade total (TQM – *total quality management*) teve seu desenvolvimento na década de 50 a partir das pesquisas e trabalhos de Feigenbaum, Juran, Deming, Crosby e Ishikawa.

Oliveira (2014) fala que a gestão da qualidade total (TQM) representa a busca da satisfação, não só do cliente, mas de todos os *stakeholders* (entidades significativas na existência da empresa) e também da excelência organizacional da empresa. Segundo Coltro (1996) qualidade total é uma forma administrativa, que coloca a qualidade dos produtos ou serviços, como principal foco para todas as atividades da empresa, o autor ainda fala que de acordo com Mears (1993) a gestão pela qualidade total é um sistema permanente e de longo prazo, voltado para o alcance e satisfação do cliente através de um processo de melhoria contínua dos produtos e serviços gerados pela empresa.

Segundo Chiavenato (2003 *apud* RICARDO 2010), fala que qualidade total é uma decorrência da aplicação da melhoria contínua, ela significa o atendimento das exigências do cliente, ou seja, é ter como objetivo as necessidades do usuário, concordando com ele Araújo (2007 *apud* RICARDO 2010), cita que a Qualidade também pode ser definida como a busca pela perfeição visando agradar os clientes que são cada vez mais exigentes e conscientes da quantidade de organizações e o que elas têm para oferecer.

Analisando as definições dadas pelos autores fica perceptível alguns

elementos básicos para executar um processo de qualidade total: clientes em primeiro lugar; melhoria contínua; objetivo de zero defeito e capacitação e desenvolvimento.

A TQM valoriza o ser humano no contexto das organizações, reconhecendo sua capacidade de resolver problemas no local e no momento em que ocorrem, e sempre procurando de uma forma incansável à perfeição. Ela precisa ser entendida como uma nova forma de pensar antes de agir e produzi, ela necessita criar uma mudança de postura gerencial e uma forma moderna de entender o sucesso de uma organização, essas mudanças precisam ser de atitudes e de comportamento da gerencia, visando o comprometimento com o desempenho buscando o autocontrole e o aprimoramento do sucesso. Por se tratar de uma mudança muito grande e profunda na organização esse modelo enfrenta varias barreiras para ser aceita na organização. Para Moller, (1997 *apud* OLIVEIRA 2014) o sucesso da gestão da qualidade depende e gera impacto na cultura organizacional, pois a mesma é um conjunto de maneiras tradicionais e habituais da empresa se comportar frente às situações adversas e/ou restritivas com que se defronta. Oliveira (2014) fala que a descentralização da autoridade, as decisões tomadas o mais próximo possível da ação, a participação na fixação das metas e objetivos do trabalho normal e as metas e objetivos de melhoria da produtividade são considerações essenciais. O clima organizacional com maior abertura e criatividade levam a organização a ter maior produtividade, a uma procura constante de inovações, o questionamento sobre as formas rotineiras e o estímulo à criatividade criam um ambiente propício à busca de soluções novas e mais eficientes.

Dentre as ações para obtenção da Qualidade Total e excelência organizacional, destacam-se: (Site: GQT-Gestão da Qualidade Total, acesso em Junho de 2014).

- Compromisso do gerenciamento: é a boa vontade dos líderes para administrar a organização visando à melhoria da qualidade de vida de todos;
- Equipe de melhoria da qualidade: é encarregada de coordenar e supervisionar recuperação da organização;
- Medição da qualidade: é a avaliação da operação de vários "sistemas de apoio e processos" quanto à busca dos resultados;
- Preço da não conformidade: revela o custo e a inconveniência de se

fazer as coisas de maneira diferente da planejada;

- Consciência da qualidade: é o dever de todos de se comunicar continuamente para que saiba que estão no mesmo caminho;
- Ação corretiva: é a identificação, correção e prevenção dos problemas que impedem o bom andamento dos negócios;
- Planejamento de "zero defeitos": é a preparação para o período inicial da adoção do novo padrão de desempenho;
- Educação: é o treinamento do empregado para a compreensão e implementação da qualidade, com linguagem cotidiana;
- Definição dos objetivos: é a descrição das funções específicas que cada um vai desempenhar na organização;
- Eliminação das causas de erros: é o sistema de identificação e remoção dos obstáculos para alcançar o padrão;
- Reconhecimento: significa demonstrar gratidão;
- Conselhos da qualidade: são os encontros daqueles que são responsáveis pela saúde da organização.;
- Faça tudo de novo: O exemplo é a principal forma de influenciar os outros.

A gestão da qualidade total também possui algumas características as quais pode-se destacar: (GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL, 2015).

.Comece a escrever aqui no estilo “normal”.

- Foco no cliente;
- Trabalho em equipe permeando toda a organização;
- Decisões baseadas em fatos e dados;
- A busca constante da solução de problemas e da diminuição de erros;
- Valorização do ser humano.

Uma das formas de se garantir um reconhecimento sobre o processo de qualidade é com a ISO 9000 (Organização Internacional para Normalização), ela representa 4 normas internacionais para gestão da qualidade e garantia de qualidade. Elas não são destinadas a produtos nem a indústrias específicas, elas têm como objetivo orientar a implantação dos sistemas de qualidade nas organizações. A ISO 9000 é

composta das seguintes normas:

- ISO 9001: representa os sistemas de gerenciamento da qualidade;
- ISO 9004: diz respeito aos sistemas de gerenciamento da qualidade;
- ISO 19011: refere-se às auditorias internas da qualidade.

As organizações que tem o certificado da ISO 9000 tem vantagens e um diferencial competitivo no mercado onde está inserida. O ISO 14001 é um certificado de qualidade em relação à Gestão Ambiental, é um dos fatores essenciais para se alcançar a qualidade total. Tendo conhecimento que ter o ISO Verde não é somente um fator diferencial, mas sim um fator necessário da própria cadeia logística, ao qual em inúmeros casos é exigido pelas empresas na hora de fechar negociações. Esse certificado garante que a empresa possui um sistema de gestão ambiental que demonstrem o compromisso da organização com os impactos que suas atividades podem causar no meio ambiente, tomando as devidas providências e precauções, sendo uma característica que demonstra que a organização não se preocupa apenas com a qualidade interna, mas sim com a qualidade total do processo.

2.9 QUALIDADE NOS SERVIÇOS

Para se falar de qualidade no serviço primeiramente precisa-se definir o que é serviço, Gomes (2014) utiliza a definição de serviço baseado na do mercado de marketing que fala que serviço é o conjunto de atividades realizadas por uma empresa para responder às expectativas e necessidades do cliente. Segundo Kotler (2000), Serviços é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada.

Uma das ferramentas criadas para se fazer a análise dos serviços foi a SERVQUAL ela foi criada no ano de 1985 por três pesquisadores da área de marketing (PARASURAMAN, BERRY, ZEITHAML), ela é um dos modelos que leva em consideração as expectativas dos clientes para alcançar a excelência na questão. Para se fazer a análise a SERVQUAL possui 5 fatores que influenciam na análise da prestação de serviço: Confiabilidade, sensibilidade, segurança, empatia e tangibilidade.

Confiabilidade

Segundo Martins (2015) a confiabilidade é o bem mais importante de uma empresa de serviços, Berry e Parasuraman (1995 *apud* MARTINS 2015 pag. 28) afirma que, “A essência da qualidade do serviço é a confiabilidade”.

Para que o cliente perceba a credibilidade e a empresa possa obter vantagem em relação a este fator, a empresa deve dar atenção na hora de desenvolver novos produtos ou serviços (ou mesmo analisando os já existentes), de apenas prometer e comunicar par cliente as características as quais ele possa entregar, dentro dos termos também acertados entre as partes.

Presteza

Presteza é a disposição para ajudar o cliente e proporcionar com agilidade o serviço, a, segundo Martins (2015) a presteza é a capacidade de dar resposta ao cliente. Os funcionários devem dizer aos clientes exatamente quando o serviço será oferecido, prestar serviços imediatos, estar sempre dispostos a ajudá-los e nunca estarem ocupados demais para atender a pedidos e solicitações (PARASURAMAN, BERRY, ZEITHAML, 1991 *apud* MÉLO *et al*, 2006)

Segurança

Kotler (1998) descreve um terceiro fator, que é a segurança do cliente em relação ao serviço prestado, ou seja, avaliar de que maneira a empresa apresenta, por parte dos clientes, o conhecimento de seus produtos, a cortesia dos funcionários, e principalmente a capacidade destes em inspirar confiança e responsabilidade para o cliente que contrata o serviço.

Empatia

O quarto fator, para Kotler (1998), é chamado de empatia, que diz respeito ao cuidado e atenção que é dado para cada um dos consumidores. No aspecto da empatia é importante que seja dada atenção individualizada aos clientes, pois a tendência atual é o foco na customização e personalização, ou seja, os clientes aguardam um atendimento específico.

Tangibilidade

E o último fator, dentre os mais presentes na determinação da qualidade em serviços é então a tangibilidade, que, de acordo com Kotler (1998) representa a aparência das instalações físicas, equipamentos, funcionários e materiais de

comunicação.

De acordo com os autores a confiabilidade é a dimensão mais importante entre as cinco, pois caso a empresa finalize um serviço e o deixe com falhas, ela perderá a confiança do cliente em seu processo de trabalho e dificilmente voltará a fazer serviço para o cliente. Segundo Mélo *et al* (2006), a minimização dessa desigualdade é fundamental importância para a gestão estratégica da empresa, que deseja obter um padrão adequado de qualidade.

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo é apresentado o estudo de caso que foi realizado na empresa, junto das informações de como foi desenvolvida a pesquisa, o questionário e a coleta de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Lakatos & Marconi (2001, *apud* CAMPUS, 2005) definem método como um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que favorecem o alcance de objetivos, traçando o caminho a ser trilhado, detectando possíveis erros e auxiliando na tomada de decisões do pesquisador.

Segundo Gil (1999, *apud* OLIVEIRA, 2011, pág. 46) “metodologia é o conjunto de procedimentos adotados para se chegar a determinado fim”.

Este trabalho trata-se de um estudo de caso, que segundo Hartley (1994 *apud* OLIVEIRA, 2011), informa que o mesmo consiste em uma investigação detalhada de uma ou mais organizações, ou grupos dentro de uma organização, com vistas a prover uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em estudo. Já Rampazzo (2009) afirma que um estudo de caso é uma pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados de sua vida.

Será uma pesquisa qualitativa, que é multimetodológica quanto ao seu foco, envolvendo abordagens interpretativas e naturalísticas dos assuntos. Isto significa que o pesquisador qualitativo estuda coisas em seu ambiente natural, tentando dar sentido ou interpretar os fenômenos, segundo o significado que as pessoas lhe atribuem (DENZIN & LINCOLN, 1994 *apud* CAMPOS 2005).

Será feita uma pesquisa descritiva, que segundo RAMPAZZO (2009) afirma que a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los; estuda fatos e fenômenos do mundo físico e, especialmente, do mundo humano, sem a interferência do pesquisador. O autor afirma que em suas diversas formas a pesquisa descritiva trabalha sobre dados ou fatos

colhidos da própria realidade e que para isso são utilizados como principais instrumentos a observação, a entrevista, o questionário, o formulário e outras técnicas.

Para a coleta dos dados foi utilizado um questionário, que segundo Rampazzo (2009) é um instrumento de coleta de dados constituída por uma serie de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Esta seção apresenta a história da organização pesquisada, informações e dados relevantes.

3.2.1 HISTÓRIA

A empresa estudada neste trabalho surgiu através de um grande sonho do Senhor José Firmino e tem sua criação confundida com a história de vida dos sócios. Aos 14 anos, José Firmino de Lima, veio morar na cidade de Caruaru com objetivo de crescer na vida. Contudo, não conseguiu completar os estudos, mas não desistiu e trabalhou firme até adquirir sua primeira empresa. Inicialmente, com um pequeno espaço conquistado, se firmou no comércio através do ramo chapeleiro e de artigos fabricados de maneira caseira, tais como, espanadores, peças para fogões.

Após alguns anos de muita dedicação à empresa, conheceu e casou-se com Maria de Fátima, que integrou o comércio e assumiu toda a organização financeira da antiga firma, denominada JF Ferragens. Espaço pequeno para grandes sonhos, já não mais comportava as necessidades da clientela nem do aumento de itens. Após 11 anos na JF, um novo espaço surgiu e mostrou aos sócios que a atual necessidade de crescimento da empresa só se concluiria com a mudança para um local maior. Contudo, a renda ainda insuficiente para assumir a responsabilidade da compra do novo espaço fez com que o senhor José Firmino vendesse a casa própria para investir na carreira.

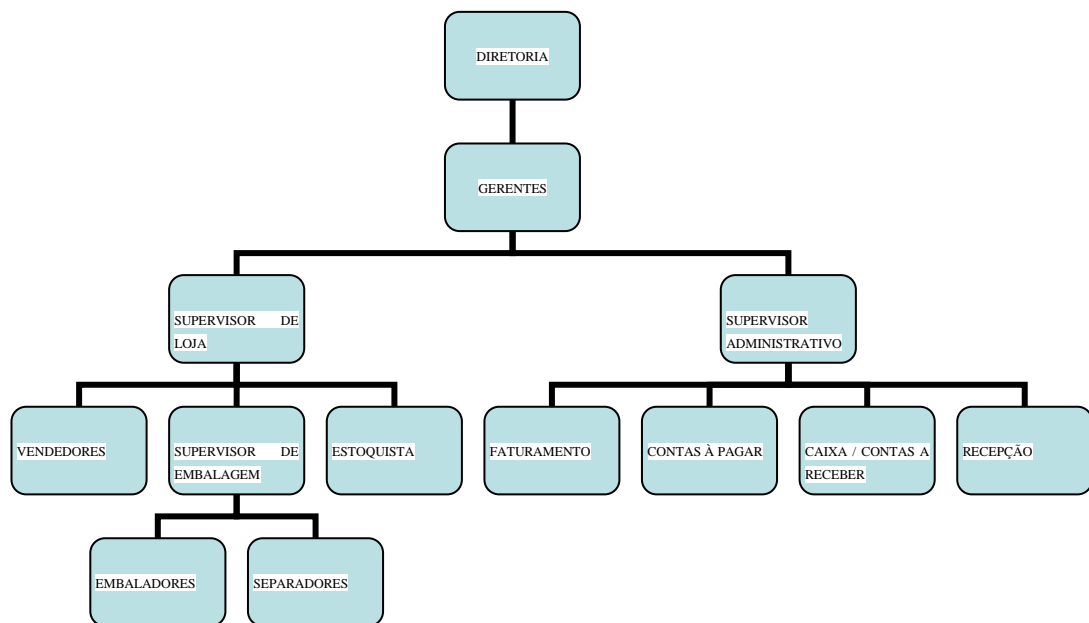
Após alguns anos de trabalho e investimento incessante, surgiu a Comercial Allane Ltda, objeto principal desta pesquisa. Os sócios mudaram para o novo espaço com a construção ainda inacabada e continuaram trabalharam para garantir a construção

final e o crescimento de seus sonhos.

Atualmente, a empresa está situada na cidade de Caruaru-PE na Rua São Sebastião N°151, ela conta com 18 anos de firme atuação no comércio atacadista, possuindo um espaço com 6 andares tendo uma área construída de mais de 1500m², sendo 5 depósitos e a parte térrea com abertura para a compra e venda de produtos. Trabalha com um mix de mais de 9 mil itens, mantendo a antiga variedade de produtos, exceto no que consiste do mercado chapeleiro e adentrando no ramo da construção – parte elétrica e hidráulica, bem como, investindo na área de utilidades doméstica. E, é ainda responsável por empregar 32 pessoas e garantir a renda dos sócios e seus filhos.

Abaixo, na Figura 3.1, segue o organograma dividido por setores.

FIGURA3.1 – ORGANOGRAMA DA COMERCIAL ALLANE LTDA



FONTE: O Autor (2015)

A divisão setorial na empresa se dá dessa forma: com 2 diretores (nível estratégico), 2 gerentes (nível tático), 1 supervisor de loja, 6 vendedores, 5 estoquistas, 2 supervisores de embalagem, 4 embaladores, 6 separadores, 1 supervisor administrativo, 1 pessoa no setor de faturamento, 1 pessoa no contas a pagar, 2 no caixa e contas a receber e 2 na recepção (nível operacional).

CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Segundo Rudio (1996 *apud* RAMPAZZO, 2009) esta fase consiste no processo de analisar e interpretar os dados obtidos.

Para analisar os dados foi necessário fazer uma divisão destes para que ficasse mais fácil de obter as informações. Os critérios utilizados foram por níveis hierárquicos (estratégico, tático e operacional).

No nível estratégico da empresa existem apenas duas pessoas que são os diretores, no tático, os dois gerentes; e no operacional 31 pessoas que se dividem entre as 11 funções já citadas anteriormente, entre as pessoas que responderam os questionários apenas duas são graduadas, os outros possuem apenas o ensino médio completo.

O trabalho teve como fim fazer uma análise comparativa nas visões das respostas dos questionários dos níveis estratégicos, tático e operacional.

Na análise dos questionários os dados coletados, sobre os pontos fortes e fracos da empresa, foram categorizados de acordo com os fatores existentes no modelo SERVQUAL, assim, a presente pesquisa visa mostrar de acordo com a visão das pessoas que trabalham na Comercial Allane LTDA os pontos fortes e fracos mais visíveis. Portanto, segue a análise abaixo dos pontos de divergência e convergência entre o nível estratégico, tático e operacional.

Tangibilidade

Este é um fator quanto à aparência da empresa. Depois de analisado os dados pode-se observar que os três níveis concordam que a empresa tem como principal ponto forte a Localização da empresa. Esse ponto pode ser justificado pelo fato que a empresa está situada na Rua São Sebastião, conhecida como a antiga Rua do Comércio da cidade, onde ainda hoje tem um grande fluxo de pessoas passando por ela.

Os níveis estratégico e operacional concordam também que uma das suas forças são os Equipamentos adequados para o serviço, possivelmente, eles acreditam neste ponto forte porque a empresa tem um técnico de manutenção que faz a verificação dos computadores todo mês. No entanto, o nível tático discorda, acreditando ser um ponto fraco da empresa. Ponto que poderia ser melhorado com a compra de novas

máquinas.

Os níveis estratégico e tático concordam que um dos pontos fortes que a empresa tem é vestuário adequado ao serviço, isso pode ser justificado pelo fato de a empresa dar os vestuários duas vezes por ano fardas aos seus funcionários, porém, o nível operacional destaca esse ponto como fraco. O nível estratégico juntamente com o nível tático concorda que as instalações da empresa são adequadas para as suas necessidades representam um ponto forte. Visto que a infraestrutura da empresa dá o suporte necessário para ela funcionar, enquanto o nível operacional discorda desse ponto de vista, acreditando ser um ponto fraco da empresa.

O nível estratégico discorda do nível operacional e tático em relação à limpeza da loja em geral, já que o nível estratégico acredita ser um ponto forte, visto que a empresa conta com uma pessoa para esse serviço. Acredita-se que os outros níveis devam achar que o serviço não esteja executado corretamente. Os níveis estratégico, tático e operacional concordam que o estacionamento é um ponto fraco da empresa, justificado pelo fato da empresa não possuir estacionamento e a rua onde a mesma está localizada ser um pouco estreita.

Confiabilidade

Segundo os autores da área, ela é o fator mais importante do modelo SERVQUAL. Aqui os níveis estratégico, tático e operacional concordam que os pontos fortes da empresa são: A empresa é prestativa para resolver os problemas dos clientes, acredita-se que seja porque a empresa procura dar as respostas ao cliente o mais breve possível; A empresa é comprometida com os prazos, isso se deve ao fato da empresa sempre estipular prazos viáveis para os clientes, evitando prometer o que não poderá cumprir e A empresa é confiável em relação aos produtos ofertados, provavelmente por ofertar produtos com qualidade. Os níveis estratégico e tático observam que uma fraqueza da empresa neste fator A empresa mantém o cadastros dos clientes, funcionários e fornecedores atualizados para eventual necessidade, porque a empresa não mantém os cadastros atualizados dos clientes, funcionários e fornecedores.

Presteza

Este fator observa a capacidade de dar resposta ao cliente nesta dimensão os três níveis concordam na característica: Os clientes são sempre informados sobre os feriados e as promoções realizadas pela empresa, justificado por a empresa ter um

quadro de avisos e colocar os anúncios nele e no balcão de vendas; A empresa tem horário flexível para atender os clientes, possivelmente essa característica foi vista como ponto forte pelo fato de a empresa estender ou antecipar seus horários quando necessário para atender os clientes. O nível tático e estratégico concordam com a característica que fala que A empresa sempre abre no horário marcado, como ponto forte, porém o nível operacional discorda dessa visão possivelmente por ela abrir um pouco antes ou depois do horário estipulado, o nível operacional acredita que a característica Os funcionários estão sempre dispostos, para atender os clientes é um ponto forte da organização presumivelmente pelo fato de eles acreditarem executar esse papel com excelência, enquanto o tático discorda possivelmente acreditando que os funcionários precisam de mais treinamento e capacitação para melhorar a forma de atendimento. e acredita ser um ponto fraco. Sobre o ponto Os funcionários estão sempre a postos para responder prontamente as solicitações dos clientes o estratégico e tático acreditam ser um ponto fraco da empresa, supostamente por acharem que precisam dar mais treinamento aos funcionários para que possam responder as solicitações prontamente.

Segurança

Seria a segurança do cliente em relação ao serviço prestado pela empresa em relação a este fator foi observado que os níveis operacional e estratégico acreditam que o ponto Os vendedores são capacitados para realização das vendas é um ponto forte da empresa, provavelmente pelos treinamentos de vendas que os funcionários recebem ao chegar à função, enquanto o tático discorda da visão e acredita se necessário que a empresa tente capacitar mais o funcionário.

O tático e o estratégico observam ao ponto Os funcionários são gentis com os clientes como um ponto forte pressupondo pela forma que os funcionários tratam os clientes. Os níveis estratégico e tático têm visões diferentes do ponto Os vendedores transmitem domínio da utilização dos produtos, o estratégico acredita ser um ponto forte, enquanto o tático acredita ser uma característica a ser melhorada possivelmente acreditando que os fornecedores não estão dando a capacitação sobre o produto para os vendedores. Os níveis estratégico, tático e operacional têm a visão de que o ponto Os funcionários possuem conhecimento suficiente para responder as dúvidas dos clientes seja um ponto fraco da organização, supostamente porque ambos os níveis acreditam

que os funcionários não estejam capacitados o suficiente para isso.

Empatia

Descreve sobre o cuidado e a atenção que é dado para cada um dos seus clientes. Neste fator o nível estratégico acredita que todos os pontos são fortes presumivelmente acreditando-se que dá a atenção necessária para todos os clientes da empresa. Discordando desta visão, o nível tático acredita que o ponto A empresa oferece atenção individual à necessidade de seus clientes (formas de pagamento), seja um ponto fraco da empresa provavelmente pelo fato de a empresa não trabalhar com cartão de crédito e boleto, o nível operacional concorda com a visão do nível tático no ponto anterior e, ainda, acrescenta outro ponto fraco A empresa demonstra interesse em satisfazer as necessidades dos funcionários presumi-se que os funcionários acreditam que a empresa não tenta satisfazer as necessidades dos mesmos.

Agora serão apresentadas as oportunidades e as ameaças de acordo com o ponto de vista dos níveis estratégico, tático e operacional.

Oportunidades

São consideradas oportunidades aspectos externos positivos, que podem fazer a empresa se diferenciar no mercado e conseguir uma vantagem competitiva. Os níveis estratégico, tático e operacional acreditam que novas tecnologias disponíveis no mercado seja uma oportunidade para empresa provavelmente porque ela pode facilitar os processos na empresa e ela possa se diferenciar dos concorrentes; outro aspecto em que os níveis concordam ser uma oportunidade para a empresa é o final de ano (período) provavelmente por ser a época onde o comércio aquece; outro aspecto onde os níveis concordam em ser outra oportunidade é crescimento e desenvolvimento da cidade possivelmente pela quantidade de construções que estão acontecendo na cidade os níveis enxergam como mais uma oportunidade de negócios para a empresa, os três níveis acreditam que fornecedores são outra oportunidade para a empresa possivelmente pelo bom relacionamento que a mesma mantém com os mesmos; mais uma vez os três níveis concordaram que a oportunidade novos produtos que a empresa não vende pode ser uma oportunidade para empresa, como investimento em novos produtos para conseguir alcançar um mix maior de clientes, os níveis concordaram também que uma oportunidade para a empresa será regulamentação dos produtos possivelmente pelo fato dos produtos sem regulamentação atrapalhar as vendas dos produtos com

regulamentação, pois eles acabam sendo mais caros. A característica mudança nas necessidades e gostos dos clientes, também foi listada como oportunidade, acredita-se que os clientes mudando os investimentos a empresa ainda conseguirá atender às suas necessidades, devido à quantidade de produtos diferentes que a mesma oferece.

Ameaças

São consideradas ameaças aspectos externos que podem diminuir ou por em risco a vantagem competitiva da empresa em relação ao mercado atuante, um dos aspectos em que eles concordaram como ameaça foram os impostos possivelmente justificado pela quantidade de impostos que a empresa paga e que acaba elevando os custos dos produtos e reduzindo sua lucratividade. Outra característica que a empresa tem como ameaça de acordo com os três níveis é o momento econômico que o país está passando, possivelmente pelo fato de desmotivar o consumo, o que acaba fazendo o mercado esfriar em relação aos outros anos, outra ameaça identificada pelos níveis é a concorrência, possivelmente pelo fato de os concorrentes poderem conquistar segmentos do mercado que hoje é da empresa.

Esta análise foi feita por setor e cada setor teve o ponto que foi mais escolhido para essa filtragem, ou seja, cada setor teve peso 1 num total de 3 para ser formado a análise SWOT geral da empresa, não importando a quantidade de funcionários em cada setor.

Abaixo segue os quadros 5.1 e 5.2 dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, avaliados pelos 3 níveis hierárquicos da empresa, para fazer a análise foi feito um levantamento nos questionários divididos por setor (estratégico, tático e operacional), e em cada nível foram determinadas os pontos que foram mais escolhidos para constituir o quadro (fortes, fracos, ameaças e oportunidades).

Quadro 5.1 – Pontos Fortes e Fracos da Comercial Allane LTDA – Análise Geral

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
TANGIBILIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Localização da empresa. • Vestuário adequado ao serviço (fardamentos) • Instalações da empresa são adequadas para suas necessidades (organização setorial). • Equipamentos adequados para o serviço. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limpeza da loja em geral. (balcões, pisos e banheiros) • Estacionamento.
CONFIABILIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa é prestativa para resolver problemas dos clientes. • A empresa é comprometida com os prazos. (embalagens e entregas) • A empresa é confiável em relação aos produtos ofertados. (produtos satisfazem as necessidades dos clientes) 	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa mantém os cadastros dos clientes, funcionários e fornecedores, atualizados para eventual necessidade.
PRESTEZA	<ul style="list-style-type: none"> • Os clientes são sempre informados sobre os feriados e as promoções realizadas pela empresa. • A empresa sempre abre no horário marcado. • A empresa tem horário flexível para atender o cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os funcionários estão sempre a postos para responder prontamente as solicitações dos clientes.
SEGURANÇA	<ul style="list-style-type: none"> • Os vendedores são capacitados para realização da venda. • Os funcionários são gentis com o cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os funcionários possuem conhecimento suficiente para responder as dúvidas dos clientes.
EMPATIA	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa demonstra interesse em satisfazer as necessidades dos clientes. • A empresa demonstra interesse em satisfazer as necessidades dos funcionários. • O horário de funcionamento da empresa é conveniente para todos os clientes. • O horário para início da jornada de trabalho é conveniente para todos os funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa oferece atenção individual às necessidades dos seus clientes (formas de pagamento).

FONTE: O Autor (2015)

Quadro 5.2 – Ameaças e Oportunidades da Comercial Allane LTDA – Análise Geral

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Novas tecnologias disponíveis no mercado • Final de ano (período) • Crescimento e desenvolvimento da cidade • Fornecedores. • Novos produtos a empresa não vende. • Regulamentação dos produtos. • Mudanças nas necessidades e gostos dos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impostos • Concorrentes • Momento econômico.

FONTE: O Autor (2015)

Segue o quadro 5.3 abaixo, identificando os pontos fortes e fracos de acordo com a pontuação que obtiveram. Assim, eles aparecem de acordo com a sua ordem de importância dos pontos fortes e fracos da comercial Comercial Allane LTDA, o quadro está em ordem decrescente (a partir dos pontos fortes), e foi elaborado a partir dos votos

de todos, de cada nível organizacional.

Quadro 5.3 – Pontos fortes e fracos.

CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA.	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
5. Localização da empresa	34	0
13. A empresa tem o horário flexível para atender o cliente	32	2
8. A empresa é prestativa para resolver os problemas dos clientes.	31	3
11. Os clientes são sempre informados sobre os feriados e as promoções realizadas pela empresa.	31	3
24. Horário de funcionamento conveniente para todos os clientes	31	3
9. A empresa confiável em relação aos produtos ofertados (produtos satisfazem as necessidades dos clientes)	30	4
22. A empresa demonstra interesse em satisfazer as necessidades dos clientes.	30	4
7. A empresa é comprometimento com os prazos (embalagem das mercadorias e entregas)	29	5
19. Os funcionários são gentis com os clientes	27	7
25. Horário para início da jornada de trabalho é conveniente para todos os funcionários.	27	7
1. Equipamentos adequados para o serviço (computadores, mesas e etc.)	26	8
14. Funcionários estão sempre dispostos, para atender os clientes.	26	8
17. Os vendedores são capacitados para realização das vendas.	26	8
4. Instalações da empresa são adequadas para as suas necessidades. (organização setorial)	25	9
16. Os funcionários da empresa transmitem confiança ao cliente sobre os serviços que são prestados	25	9
18. Os vendedores transmitem domínio da utilização dos produtos	25	9
10. A empresa mantém o cadastro dos clientes, funcionários e fornecedores atualizados para eventual necessidade.	24	10
12. A empresa sempre abre as portas no horário marcado	24	10
15. Funcionários estão sempre a postos para responder prontamente as solicitações dos clientes	23	11
21. A empresa oferece atenção individual à necessidade de seus clientes (formas de pagamentos)	23	11
23. A empresa demonstra interesse em satisfazer as necessidades dos funcionários.	22	12
3. Vestuário adequado ao serviço (fardamentos)	21	13
20. Os funcionários possuem conhecimento suficiente para responder as dúvidas dos clientes	21	13
2. Limpeza da loja em geral (balcões, piso e banheiros).	19	15
6. Estacionamento	3	31

FONTE: O Autor (2015)

Agora segue o quadro 5.4 dos rankings das ameaças e oportunidades da Comercial Allane LTDA, o quadro está em ordem de oportunidade (decrecente), e ele foi elaborado a partir dos votos de todas as pessoas que compõem os níveis organizacionais.

Quadro 5.4 – Oportunidades e Ameaças.

CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA.	OPORTUNIDADE	AMEAÇA
6. Novas tecnologias disponíveis no mercado	32	3
7. Final de ano (período)	32	3
5. Novos produtos que a empresa não vende	30	8
9. Fornecedores	30	5
8. Crescimento e desenvolvimento da cidade	30	3
3. Novos métodos de distribuição	28	7
10. Regulamentação dos produtos	27	9
1. Mudanças nas necessidades e gostos dos clientes.	27	11
12. Aumento do poder aquisitivo dos clientes	24	12
13. Possibilidade de financiamento dos bancos	23	11
2. Momento econômico	11	24
11. Impostos	7	29
4. Concorrentes	6	28

FONTE: O Autor (2015)

A seguir, tem-se o quadro 5.5 dos Pontos Fortes X Oportunidades da Comercial Allane LTDA, que podem ser cruzados e serem criadas estratégias para a empresa.

Quadro 5.5 – Pontos Fortes X Oportunidades.

PONTOS FORTES	X	OPORTUNIDADES
1. Localização 2. A empresa tem o horário flexível para atender o cliente 3. A empresa é prestativa para resolver os problemas dos clientes 4. Horário de funcionamento conveniente para todos os clientes 5. Os clientes são sempre informados sobre os feriados e as promoções realizadas pela empresa. 6. Os vendedores são capacitados para realização das vendas.		7. Final de ano (período). 8. Novos produtos que a empresa não vende. 9. Novas tecnologias disponíveis no mercado. 10. Fornecedores. 11. Crescimento e desenvolvimento da cidade.

FONTE: O Autor (2015)

Pontos fortes X Oportunidades

Cruzamento: PF 1 - O 7 - O 8.

Aproveitar a boa localização da empresa junto com o período de final de ano, onde o mercado está aquecido para colocar novos produtos para captar mais clientes.

Cruzamento: PF 5 - O 10

Utilizar um dos pontos fortes da empresa que é manter o cliente sempre informado sobre feriados e promoções, com a boa relação que ela mantém com os fornecedores para lançar campanhas para atrair os clientes, sorteando prêmios para os clientes.

Cruzamento: PF 6 - O 10

Em parceria com os fornecedores fazer capacitação e treinamento com os vendedores, para terem maior domínio da utilização e passarem mais confiança e segurança para o cliente.

Agora, tem-se o quadro 5.6 dos Pontos Fortes X Ameaças da Comercial Allane LTDA, que podem ser cruzados e serem criadas estratégias para a empresa.

Quadro 5.6 – Pontos Fortes X Ameaças

PONTOS FORTES	X	AMEAÇAS
1. Localização 2. A empresa tem o horário flexível para atender o cliente 3. A empresa é prestativa para resolver os problemas dos clientes 4. Horário de funcionamento conveniente para todos os clientes 5. Os clientes são sempre informados sobre os feriados e as promoções realizadas pela empresa. 6. Os vendedores são capacitados para realização das vendas.		17. Impostos 18. Momento econômico 19. Concorrentes

FONTE: O Autor (2015)

Pontos Fortes X Ameaças

Cruzamento: PF 2 - PF 5 - A 18.

Aproveitar a flexibilidade de horário e disponibilidade de informações ao cliente para minimizar as reações do atual momento econômico.

Cruzamento: PF 6 - A 18 - A 19.

Aproveitar a capacitação dos vendedores para driblar os concorrentes e se sobressair no atual momento econômico.

Cruzamento: A 1 - A 6 - A 19.

Utilizar a localização que fica no ponto estratégico da cidade, com a capacitação dos vendedores, colocando vendedores na rua para fazer vendas externas e

atingir pontos da cidade que os concorrentes não consigam captar para ganhar um diferencial competitivo.

A seguir, tem-se o quadro 5.7 dos Pontos Fracos X Oportunidades da Comercial Allane LTDA, que podem ser cruzados e serem criadas estratégias para a empresa.

Quadro 5.7 – Pontos Fracos X Oportunidades

PONTOS FRACOS	X	OPORTUNIDADES
12. Estacionamento. 13. Limpeza da loja em geral (balcões, piso e banheiros). 14. Os funcionários possuem conhecimento suficiente para responder as dúvidas dos clientes. 15. A empresa oferece atenção individual à necessidade de seus clientes (formas de pagamentos). 16. A empresa mantém o cadastro dos clientes, funcionários e fornecedores atualizados para eventual necessidade.		7. Final de ano (período). 8. Novos produtos que à empresa não vende. 9. Novas tecnologias disponíveis no mercado. 10. Fornecedores. 11. Crescimento e desenvolvimento da cidade.

FONTE: O Autor (2015)

Pontos Fracos X Oportunidades

Cruzamento: PF 13 – PF 14 – PF 15 – O 7

Oferecer um treinamento mais avançado para os funcionários, para suprir as necessidades dos principais períodos como o fim do ano. Além disso, oferecer incentivos para a manutenção e limpeza da loja em geral.

Cruzamento: PF 16 – O 9

Criar um sistema de informação para a loja que seja capaz de reter, salvar e atualizar por longo prazo a ficha de cadastros dos clientes, funcionários e fornecedores, a fim de manter um controle melhor dos *stakeholders*.

E, por último, tem-se o quadro 5.8 dos Pontos Fracos X Ameaças da Comercial Allane LTDA, que podem ser que podem ser cruzados e serem criadas estratégias para a empresa.

Quadro 5.8 – Pontos Fracos X Ameaças.

PONTOS FRACOS	X	AMEAÇAS
12. Estacionamento. 13. Limpeza da loja em geral (balcões, piso e banheiros). 14. Os funcionários possuem conhecimento suficiente para responder as dúvidas dos clientes. 15. A empresa oferece atenção individual à necessidade de seus clientes (formas de pagamentos). 16. A empresa mantém o cadastro dos clientes, funcionários e fornecedores atualizados para eventual necessidade.		17. Impostos 18. Momento econômico 19. Concorrentes

FONTE: O Autor (2015)

Pontos Fracos X Ameaças

Cruzamentos: PF 15 – A 19

Tentar facilitar o pagamento dos clientes incluindo mais opções para ele, a fim de se diferenciar da concorrência.

Cruzamentos: PF 16 – A 18

Manter mais informações sobre clientes e principalmente fornecedores, para melhorar na questão de escolha de melhor preço, rapidez na entrega, a fim de diminuir os custos da loja e ter um melhor poder de negociação com os clientes.

Esses são alguns dos cruzamentos possíveis na análise *SWOT* da empresa, esses cruzamentos mostram estratégias que a empresa pode implementar para ocasionar melhorias em alguns aspectos da organização, a fim de que possa conseguir vantagem competitiva em relação as outras empresas do mercado.

No próximo capítulo serão apresentadas as conclusões, as limitações da pesquisa e as sugestões para pesquisas futuras.

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO

O presente trabalho realizou uma comparação entre a análise da percepção dos níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional) utilizando a matriz de análise *SWOT*, através dos fatores do modelo *SERVQUAL*. Após a coleta dos dados, foi feita a análise das percepções onde se pôde observar algumas visões distintas, entretanto na maioria das respostas se percebeu várias respostas unânimes.

Este trabalho teve o objetivo de determinar estratégias para alcançar a vantagem competitiva através de uma análise *SWOT* em uma pequena empresa de Caruaru-PE.

Através da análise dos dados percebe-se que a Comercial Allane LTDA tenta dar uma atenção diferenciada ao seu cliente, apesar das limitações que a empresa possui, foi perceptível, também, que a empresa como um todo reconhece seus pontos fracos e seus pontos fortes. Através da análise dos dados coletados, também ficou comprovado que a empresa precisa melhorar em alguns pontos que são chamados de pontos fracos, que podem ser trabalhados e melhorados, podendo se tornar um ponto forte, alguns exemplos deles são: Limpeza da loja em geral (balcões, pisos e banheiros), formas de pagamento para seus clientes e estacionamento.

Também existem pontos que os níveis concordam que são seus pontos fortes e que podem continuar desta maneira ou ainda melhorados de acordo com o tempo para que não venha a ser no futuro um ponto fraco da empresa, alguns exemplos são: Localização da empresa, os horários flexíveis para atender os clientes, e fornecedores.

Os objetivos estabelecidos para a pesquisa foram alcançados através de uma pesquisa bibliográfica sendo base para o estudo de caso que observou a visão dos gestores para a utilização da análise *SWOT* a partir dos fatores da *SERVQUAL*. Para isto foi aplicado o questionário fechado o qual analisou a visão os níveis estratégico, tático e operacional.

A análise *SWOT* pode contribuir para a empresa de diversas maneiras, ela coloca em evidência os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, e a partir dessas informações os gestores da empresa podem tomar decisões e formular estratégias competitivas a curto, médio e longo prazo, tornando a empresa mais competitiva no

mercado ou até referência no segmento que atua.

Algumas das estratégias que a empresa pode adotar para um melhor desempenho são: Tentar facilitar o pagamento dos clientes incluindo mais opções para ele, a fim de se diferenciar da concorrência; Oferecer um treinamento mais avançado para os funcionários, para suprir as necessidades dos principais períodos como o fim do ano. Além disso, oferecer incentivos para a manutenção e limpeza da loja em geral. Em parceria com os fornecedores fazer capacitação e treinamento com os vendedores, para terem maior domínio da utilização e passarem mais confiança e segurança para o cliente.

Com a formulação destas estratégias e sua posterior implementação será possível à empresa Comercial Allane LTDA. melhorar seu desempenho perante os níveis estratégico, tático e operacional, o que trará consequências benéficas também para o consumidor, que perceberá tais diferenças e ficará mais satisfeito e fiel. Outra consequência benéfica possível será o alcance da vantagem competitiva perante o mercado, no longo prazo.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As primeiras limitações encontradas para o desenvolvimento do trabalho foram encontrar material para alguns temas utilizados para fundamentação do estudo, outra dificuldade enfrentada foi na hora de aplicar o questionário que foi percebido que faltou seriedade em algumas respostas pela forma que os entrevistados respondiam o questionário, outro problema também se acredita ter acontecido que os entrevistados ficaram na duvidada na hora de marcar o que era oportunidade e o que era ameaça, e possivelmente alguns tiveram problemas em identificar e diferenciar os pontos fortes dos pontos fracos.

5.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Como o mercado está em constante mudança e a cada mês no país abrem-se novas empresas, se faz necessária uma análise continua na empresa, pois é preciso

constantemente ter a visão do que precisa ser melhorado. Sugiro para pesquisas futuras uma nova análise *SWOT* na empresa e que se faça uma comparação da próxima análise com esta para ver o que foi melhorado. Na próxima análise incluir clientes, chegando assim, uma conclusão de como a mesma está sendo percebida na comparação dos dados coletados e o nível de evolução que ela apresenta a cada ano.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT – Associação brasileira de Normas técnicas. 2005. Disponível em: <https://qualidadeuniso.files.wordpress.com/2012/09/nbr-iso-9000-2005.pdf> Acesso em: set. 2015.

ALDAY, Herman E. C. *O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica*. FAE, Curitiba v. 3, p. 09-16, 2000. Disponível em <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf>. Acesso em: out. 2015.

ANTUNES, Zaida Regina Almeida Afonso. *Planejamento Estratégico como Fator Competitivo nas Organizações*. [S.l.]. Disponível em: <<http://www.tecsoma.br/fevereiro2012/artigo%20estrategia%5B1%5D.pdf>>. Acesso em: ago. 2015.

APPIO, Jucélia. et al. *Análise Swot como diferencial competitivo: um estudo exploratório na Cooperativa Muza Brasil*. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*. Blumenau, v.3, n.3, p.01-18. Disponível em: <<http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/291/270>>. Acesso em: set. 2015.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. *Metodologia qualitativa e método clínico- qualitativo: um panorama geral de seus conceitos e fundamentos*. [S.l.]. Disponível em: <<http://www.sepq.org.br/Isipeq/anais/pdf/poster1/05.pdf>>. Acesso em out. 2015.

CAMPOS, Wagner. *O que é estratégia competitiva?* [S.l.]. Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-que-e-a-estrategia-competitiva/28236/>>. Acesso em: out. 2015.

CARVALHO, Viviane Aparecida Viveiros de. *Planejamento estratégico em micro e pequenas*

empresas. 2011. Dissertação (Tecnólogo em Gestão de recursos Humanos) – UNOPAR, Teresópolis, Rio de Janeiro. Disponível: < <http://pt.slideshare.net/VivianeCarvalho1/tcc-planejamento-estrategico-31343413>>. Acesso em: out. 2015.

CHAVES, Renato. *Gestão & CIA: As 5 Dimensões da Qualidade*. [S.l.] Disponível em: < <http://www.noticiasdeitauna.com.br/noticiasdiarias/renatochaves/2013/04/10/gestao-cia-as-5-dimensoes-da-qualidade/>>. Acesso em: out. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a Teoria geral da Administração*. 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

COLTRO, Alex. *A Gestão da qualidade total e suas influencias na competitividade empresarial*. Dissertação (Mestrado em Administração) FEA - Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: < <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C02-art04.pdf>>. Acesso em: out. 2015.

CORREA, Kennet. *Fatores determinantes da qualidade em serviços*. Administração e gestão. [S.l.], 2010. Disponível em: < <http://administracaoegestao.com.br/marketing-internacional/fatores-determinantes-da-qualidade-em-servicos/>>. Acesso em: ago 2015.

ELAINA, Jeniffer. *As estratégias genéricas de Michael Porter*. [S.l.]. Disponível em: <https://www.portal-gestao.com/artigos/6710-as-estrat%C3%A9gias-gen%C3%A9ricas-de-michael-porter.html%2010/15>. Acesso em: out. 2015.

FATORES determinantes da qualidade em serviço. *Portal da Educação*. [S.l.], 2014. Disponível em:<<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/23256/fatores-determinantes-da-qualidade-em-servicos#ixzz3sROrBZp9>>. Acesso em: out 2015.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. *Administração de produção e operações*. 8. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GARVIN, David A. *As oito dimensões da qualidade*. [S.l.] 2011. Disponível em:< <http://www.qualiblog.com.br/garvin-as-oito-dimensoes-da-qualidade/> >. Acesso em: set. 2015.

GARVIN, David A. *Eras e abordagens da qualidade*. [S.l.] 2011. Disponível em:< <http://www.qualiblog.com.br/garvin-as-oito-dimensoes-da-qualidade/> >. Acesso em: 18. out. 2015.

GARVIN, David A. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GASPARINI, André. *O Desenvolvimento de Vantagem Competitiva na Prestação de Serviços de Apoio Logístico Offshore: O Caso da Companhia Portuária Vila Velha – CPVV*. 2005. Dissertação (Especialização em Comércio Exterior) - Universidade Federal do Espírito Santo. Disponível em: < http://www.fucape.br/premio_excelencia_academica/upld/trab/5/andre_05.pdf >. Acesso em: set.2015.

GOMES, João Luiz Correa. *Qualidade em serviços: Como estimular a percepção positiva dos clientes?* Administradores. Out. 2010. Disponível em:< <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/qualidade-em-servicos/81805/>>. Acesso em: ago. 2015.

GOMES, Paulo J. P. *A Evolução do Conceito de Qualidade: dos Bens Manufacturados aos Serviços de Informação*. Cadernos BAD. [S.l.], 2004. Disponível em< <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/cadernos/article/viewFile/826/825>>>. Acesso em out. 2015.

GQT - Gestão da Qualidade Total. *Portopédia*. [S.l.] Disponível em: < <https://portogente.com.br/portopedia/gqt-gestao-da-qualidade-total-73984>>. Acesso em: out. 2015.

ISHIKAWA. *Controle de qualidade total à maneira japonesa*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 5 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MARTINS, Roberto Antonio; NETO, Pedro Luiz de Oliveira Costa. *Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização*. Universidade Federal de São Carlos, 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104530X1998000300010&lang=pt> Acesso em: out. 2015.

MAXIMIANO, Antônio C. A. *Teoria geral da administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MÉLO, Maria Auxiliadora do Nascimento. *Estratégia Competitiva. Disciplina de Administração Estratégica*. Caruaru, 2015.

ORSO, Juliana Brust. *Plano de Negócios: Dona Graciosa*. 2008. Dissertação (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18081/000653154.pdf>>. Acesso em out. 2015.

PEQUENOS negócios em números. *SEBRAE*. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/234-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas/micro-e-pequenas-empresas-em-numeros>>. Acesso em: out 2015.

PLANEJAMENTO estratégico. *SEBRAE*. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Menu%20Institucional/Orienta%C3%A7%C3%A3o_Planejamento%20estrat%C3%A9gico.pdf>. Acesso em: set. 2015

RAMPAZZO, Lino. Metodologia Científica. 4 ed. São Paulo: Edições LOYAL, 2002.

THIOLLENT, Michel. Metodologia da Pesquisa-ação. 15 ed. São Paulo: Cortez Editora, 2007.

VERAS, Carlos Magno dos Anjos. *Gestão da Qualidade*. 2008. Tese. Departamento de Ciências Humanas e Sociais, Instituto de educação, ciência e tecnologia do Maranhão. Disponível em: <http://www2.ifma.edu.br/proen/arquivos/artigos.php/gestao_da_qualidade.pdf>. Acesso em: set. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 10 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

SILVA, Andréia Aparecida. et. al. *A Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo*. In: VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2008. Disponível em: <<http://cetir.aedb.br/seget/artigos11/26714255.pdf>>. Acesso em set. 2015.

TERENCE, Ana Claudia Fernandes. *Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o Processo de Elaboração do Planejamento*. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: < file:///C:/Users/User/Downloads/Dissertacao_anaclaudia%20(2).pdf >. Acesso em: set. 2015.

APÊNDICE



QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Prezado (a) respondente, solicito a sua colaboração no preenchimento desse breve questionário, cujo fim é exclusivamente acadêmico. A sua ajuda será importantíssima, por isso peço a franqueza nas respostas que serão mantidas em absoluto sigilo. Não é preciso se identificar. Desde já agradeço a sua atenção e contribuição.

Idade: () entre 18 a 23 () entre 24 a 30 () acima de 31
 Sexo: () masculino () feminino

Abaixo segue características da empresa marque um “X”, na coluna “Ponto forte” se você acha que a característica abaixo a empresa executa com excelência, se você acha que a característica é um ponto que pode ser melhorado marque um “X” na coluna “Ponto Fraco”.

	CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA.	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
TANGIBILIDADE	1. Equipamentos adequados para o serviço (computadores, mesas e etc.)		
	2. Limpeza da loja em geral (balcões, piso e banheiros)		
	3. Vestuário adequado ao serviço (fardamentos)		
	4. Instalações da empresa são adequadas para as suas necessidades. (organização setorial)		
	5. Localização da empresa		
	6. Estacionamento		
CONFIABILIDADE	7. A empresa é comprometimento com os prazos (embalagem das mercadorias e entregas)		
	8. A empresa é prestativa para resolver os problemas dos clientes.		
	9. A empresa confiável em relação aos produtos ofertados (produtos satisfazem as necessidades dos clientes)		

	10. A empresa mantém o cadastro dos clientes, funcionários e fornecedores atualizados para eventual necessidade.		
PRESTEZA	11. Os clientes são sempre informados sobre os feriados e as promoções realizadas pela empresa.		
	12. A empresa sempre abre as portas no horário marcado		
	13. A empresa tem o horário flexível para atender o cliente		
	14. Funcionários estão sempre dispostos, para atender os clientes		
	15. Funcionários estão sempre a postos para responder prontamente as solicitações dos clientes		
SEGURANÇA	16. Os funcionários da empresa transmitem confiança ao cliente sobre os serviços que são prestados		
	17. Os vendedores são capacitados para realização das vendas.		
	18. Os vendedores transmitem domínio da utilização dos produtos		
	19. Os funcionários são gentis com os clientes		
	20. Os funcionários possuem conhecimento suficiente para responder as dúvidas dos clientes		
EMPATIA	21. A empresa oferece atenção individual à necessidade de seus clientes (formas de pagamentos)		
	22. A empresa demonstra interesse em satisfazer as necessidades dos clientes.		
	23. A empresa demonstra interesse em satisfazer as necessidades dos funcionários.		
	24. Horário de funcionamento conveniente para todos os clientes		
	25. Horário para início da jornada de trabalho é conveniente para todos os funcionários.		

Agora você deverá marcar um “X” em oportunidades se você acha que a características escrita abaixo é uma oportunidade para a empresa ou se você achar que é

uma ameaça marque o “X” no quadro referente à Ameaça. Ou se você acha que pode ser uma oportunidade e uma ameaça marque o “X” nos dois.

Características	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
1. Mudanças nas necessidades e gostos dos clientes.		
2. Momento econômico		
3. Novos métodos de distribuição		
4. Concorrentes		
5. Novos produtos que a empresa não vende.		
6. Novas tecnologias disponíveis no mercado		
7. Final de ano (período)		
8. Crescimento e desenvolvimento da cidade		
9. Fornecedores		
10. Regulamentação dos produtos		
11. Impostos		
12. Aumento do poder aquisitivo dos clientes		
13. Possibilidade de financiamento dos bancos		