



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

JOÉRCIA CRISTINA PEREIRA OLIVEIRA

**UMA ANÁLISE COMPARATIVA SOBRE O MÉTODO DE ANÁLISE
COMPETITIVA *SWOT*: UM ESTUDO DE CASO EM UM CENTRO
UNIVERSITÁRIO DE PERNAMBUCO**

CARUARU
2014



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

JOÉRCIA CRISTINA PEREIRA OLIVEIRA

**UMA ANÁLISE COMPARATIVA SOBRE O MÉTODO DE ANÁLISE
COMPETITIVA *SWOT*: UM ESTUDO DE CASO EM UM CENTRO
UNIVERSITÁRIO DE PERNAMBUCO**

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. D.Sc. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo.

CARUARU
2014

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Paula Silva CRB/4-1223

O48a

Oliveira, Joércia Cristina Pereira.

Uma análise comparativa sobre o método de análise competitiva swot: um estudo de caso em um centro universitário de Pernambuco. / Joércia Crisitna Pereira Oliveira. – Caruaru, 2014.

81 f., il.; 30 cm.

Orientadora: Maria Auxiliadora do Nascimento Melo.

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2014.

Inclui referências.

1. Planejamento empresarial. 2. Planejamento estratégico - Pernambuco. 3. Concorrência. 4. Qualidade. 5. Serviços ao cliente - Pernambuco. I. Melo, Maria Auxiliadora do Nascimento (Orientadora). II. Título.

658 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 2014-106)

JOÉRCIA CRISTINA PEREIRA OLIVEIRA

**UMA ANÁLISE COMPARATIVA SOBRE O MÉTODO DE ANÁLISE
COMPETITIVA *SWOT*: UM ESTUDO DE CASO EM UM CENTRO
UNIVERSITÁRIO DE PERNAMBUCO.**

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, 07 de agosto de 2014.

Prof. Dr Cláudio José Montenegro de Albuquerque
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a. D.Sc. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

Prof. D.Sc. Luciana Cramer
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Prof. D.Sc. Antonio de Souza Silva Júnior
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos que contribuíram direta ou indiretamente em minha formação acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que contribuíram no decorrer desta jornada, em especial a Deus a quem devo a minha vida. A minha família que sempre me apoiou nos estudos e nas escolhas tomadas. A minha orientadora Prof.^a. D. Sc. Maria Auxiliadora que teve papel fundamental na elaboração deste trabalho. Aos meus colegas pelo companheirismo e disponibilidade para me auxiliar em vários momentos.

RESUMO

O trabalho teve como objetivo principal fazer uma análise comparativa sobre o método de análise competitiva *SWOT*, entre a visão da reitoria e a visão das supervisões de cada área de atendimento ao cliente, relacionada com as dimensões da qualidade. A importância do presente estudo deve-se a necessidade das organizações estarem sempre se inovando, buscando melhorias contínuas e estabelecendo estratégias competitivas de forma a garantir sua diferenciação no mercado e na conquista de novos clientes cada vez mais exigentes e na manutenção de colaboradores preparados e motivados. À medida que a globalização torna-se cada vez mais forte as organizações grandes ou pequenas precisam responder por meio de mudanças em diversas dimensões organizacionais, para tanto, as mesmas precisam ter conhecimento sobre alguns temas relevantes e que deem subsídios para fazer uma análise do cenário a qual está inserida. 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 percepção das pessoas que estão em nível tático e estratégico dentro da organização, em relação à utilização da matriz *SWOT* como ferramenta adequada para o conhecimento da situação atual e da identificação dos pontos fracos, fortes, das ameaças e das oportunidades. Através da análise dos dados coletados ficou comprovado que a organização precisa melhorar em alguns pontos aos quais são vistos como pontos fracos, que podem ser trabalhados e melhorados tornando-se pontos fortes como: diminuir o tempo de espera no atendimento, procurar conhecer melhor os desejos e anseios dos seus clientes, entre outros.

Palavras-chaves: Estratégia Competitiva, Planejamento Estratégico, Análise *SWOT*, Abordagens da Qualidade e Serviços.

ABSTRACT

The work aimed to make a comparative analysis on the method of competitive SWOT analysis, between the vision and the vision of the rectory of verifications of each area of customer service, related to the dimensions of quality. The importance of this study is the need of organizations are always innovating, seeking continuous improvements and establishing competitive strategies to ensure their differentiation in the market and in the conquest of new, increasingly demanding customers and retaining employees trained and motivated. As globalization becomes increasingly stronger large or small organizations must respond through changes in several organizational dimensions, therefore, they need to have some knowledge about relevant topics and that give grants to do a scenario analysis which is inserted. Initially, we attempted to make a review of the literature relevant to the development of this research themes. Then, the method applied in the present study to characterize the organization then be performed has been developed. A case study showed that the perception of people who are in tactical and strategic level within the organization, for the use of the SWOT matrix as a suitable tool for understanding the current situation and identification of weaknesses, strengths, threats was conducted and opportunities. Through the analysis of the collected data was verified that the organization needs to improve on some points which are seen as weaknesses that can be worked on and improved becoming strengths as decrease the waiting time in service, look better understanding cravings and aspirations of its customers, among others.

Keywords: Competitive Strategy, Strategic Planning, SWOT Analysis, Approaches to Quality and Service.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura. 2.1- Modelo das Cinco Forças Competitivas.....	20.
Figura. 2.2 - Componentes Básicos da TQM.....	33.
Figura. 2.3 - Dimensões da Qualidade.....	41.

LISTA DE QUADROS

Quadro. 2.1- Estratégias Genéricas.....	22.
Quadro. 2.2- Os Três Níveis de Planejamento.....	26.
Quadro. 2.3- Etapas do Planejamento Estratégico.....	28.
Quadro. 2.4- Matriz <i>SWOT</i>	31.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	11
1.1 JUSTIFICATIVA.....	12
1.2 PERGUNTA DE PESQUISA.....	14
1.3 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS	14
1.4 ORGANIZAÇÃO DA MONOGRAFIA.....	15
CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 ESTRATÉGIA COMPETITIVA	18
2.1.1 Planejamento Estratégico	23
2.1.2 Análise <i>SWOT</i>	28
2.2 QUALIDADE	32
2.2.1 Gestão da Qualidade Total (TQM).....	33
2.2.2 Abordagens da Qualidade.....	37
2.3 SERVIÇOS.....	42
2.3.1 Qualidade nos Serviços	44
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA.....	47
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	47
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	48
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	49
CAPÍTULO 4 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	50
4.1 HISTÓRIA	50
4.2 MISSÃO	52
4.3 VISÃO	53
4.4 VALORES	53
CAPÍTULO 5 - ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	55
CAPÍTULO 6 - CONCLUSÃO	64
6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	65
6.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	66
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
APÊNDICE	74

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

No atual cenário econômico mundial onde o fluxo das informações é muito grande as empresas precisam cada vez mais interagir com seu ambiente interno e externo, sendo conhecedora das suas fraquezas e suas forças bem como, quais as ameaças e as suas oportunidades no mercado a qual está inserida. 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. Saber aonde se quer chegar e descobrir maneiras criativas e cuidadosa previamente analisadas para atingir tal objetivo são as marcas inconfundíveis de um desenvolvimento estratégico bem-sucedido (KLUYVER, 2007). Para tanto, faz-se necessário analisar este ambiente utilizando ferramentas que der suporte a organização a estabelecer as estratégias competitivas de modo que venha a posicionar a mesma de forma diferenciada no mercado a qual está inserida. Para o estabelecimento das estratégias que vão criar uma vantagem competitiva sustentável por meio do valor entregue aos clientes é necessária uma análise geral do ambiente que compõe a organização. Isto irá envolver escolhas que vai desde as quais setores participar das decisões, quais os serviços devem ser oferecidos até como alocar os recursos corporativos.

O ambiente que circunda a empresa deve sempre ser estudado por seus gestores, e como forma de analisar o ambiente (interno e externo) em que a organização está inserida uma das ferramentas que possibilita esta análise é a matriz da análise *SWOT* (vem do inglês e representam as iniciais das palavras *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Treats* (ameaças)). Como o pensamento estratégico concentra-se em seguir abordagens diferentes para entregar valor ao cliente e em escolher conjuntos diferentes de atividades que não podem ser facilmente imitados, fornecendo assim a base para uma vantagem competitiva duradoura é mais do que necessário que seja feita uma análise com todos os envolvidos dentro e fora da organização para verificação de como a mesma encontra-se posicionada em relação ao ambiente a qual está inserida.

Pensando nisto, o presente trabalho visa fazer uma análise através da utilização da matriz de análise *SWOT*, tomando como base as dimensões da qualidade, com a

reitoria e com as supervisões das principais áreas envolvidas no processo de atendimento ao cliente (alunos) e suas estratégias organizacionais. O trabalho será feito através de um estudo de caso delimitado para as principais áreas de atendimento, em relação à percepção que os mesmos têm com relação à matriz de análise *SWOT*, assim como, do pró-reitor e da reitora da IES.

Será realizada entrevista para coleta de dados com o pró-reitor e a reitora bem como, os supervisores do Centro Universitário, para verificação dos pontos de convergência e divergências quanto aos itens proposto, analisando as respostas dadas para então chegar à conclusão do estudo de caso deixando sugestões para futuras pesquisas nesta área de conhecimento tão necessária para o desenvolvimento das estratégias corporativas como no processo de tomada de decisão que visa mostrar como está a situação atual e competitiva da empresa.

1.1 JUSTIFICATIVA

A globalização trouxe progresso mundial em todos os níveis, porém ao mesmo tempo em que houve mudanças drásticas na forma de viver dos indivíduos também ocorreu no meio empresarial uma profunda mudança no nível de competição entre as organizações em todo o mundo. Hoje para uma empresa se consolidar no mercado altamente competitivo faz-se necessário que busquem está sempre se inovando, analisando quais os desejos e vontades de seus clientes e sabendo onde pode ser mais forte, diminuindo suas fraquezas, analisando as ameaças e aproveitando as oportunidades que surgirem, estando assim, melhor preparado para qualquer mudança que possa vir a ocorrer.

Analisando o ambiente empresarial de forma subjetiva é notório que as organizações têm dificuldades em identificar as suas forças e fraquezas bem como, suas ameaças e oportunidades no ambiente em que está inserida. Fazer uma análise do ambiente e avaliar o cenário que envolve a organização é uma das formas que as

empresas podem conhecer o que tem de bom e o que precisa melhorar assim como, quais as ameaças que podem surgir bem como, as oportunidades a serem aproveitadas. Verificando isto, será realizado numa empresa do setor de serviços no ramo de educação superior privado um estudo de caso, determinando especificamente o pró-reitor, reitora e os supervisores das áreas de atendimento, onde os mesmos identifiquem na sua visão (percepção) em relação à matriz *SWOT*. O presente estudo tem relevância uma vez que as organizações precisam ter conhecimento de tudo que a cerca como forma de poder melhorar o seu posicionamento estratégico. Pensando nisto, o desenvolvimento do presente trabalho visa conhecer melhor do ponto de vista da organização como as pessoas que estão em nível tático e estratégico veem a questão da análise *SWOT*.

O estudo verifica se as percepções da reitoria, que estão em posição estratégica e dos supervisores que estão em um nível tático divergem ou convergem em relação à matriz *SWOT*. Segundo Porter (1998 *apud* MÉLO, 2013), no estudo das estratégias competitivas é necessário fazer a análise do meio ambiente e a avaliação de cenários, onde se inicia a montagem da matriz *SWOT* mediante a identificação dos pontos fortes e fracos da empresa, além de suas ameaças e oportunidades. O cruzamento desses quatro elementos em uma matriz resulta num conjunto de estratégias, ou definições de como agir, que dão uma moldura de onde a empresa pode desenvolver melhor suas vantagens competitivas.

A importância deste estudo deve-se a necessidade das organizações estarem sempre se inovando, buscando melhorias contínuas e estabelecendo estratégias competitivas de forma a garantir sua diferenciação no mercado e na conquista de novos clientes cada vez mais exigentes e na manutenção de colaboradores preparados e motivados. Desta forma, o tema em questão visa identificar como a organização em análise utiliza a matriz *SWOT* bem como, identifica os principais pontos da organização relacionada com a análise *SWOT*. Toda e qualquer organização precisa conhecer tudo que a cerca em seu ambiente (interno e externo), tendo assim, um maior controle de seus processos e sabendo delimitar as estratégias e com isto, pode tomar as melhores decisões. A matriz *SWOT* é um método de análise da situação atual e competitiva da empresa, o qual facilita a observação do melhor caminho a ser seguido, eliminando os pontos fracos e as áreas de risco e maximizando os pontos fortes com o aproveitamento das oportunidades identificadas (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000, *apud* MÉLO, 2013). A ideia principal dessa análise é avaliar dois elementos internos: os pontos fortes

e os pontos fracos; e dois elementos externos: as ameaças e oportunidades da organização e do mercado a qual está inserida. O estudo do ambiente interno e externo da organização bem como, ter o conhecimento da situação atual e competitiva da empresa é fundamental para facilitar a observação do melhor caminho a ser seguido.

1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

Considerando-se a problemática apresentada e tendo como campo de pesquisa o setor de ensino, a pergunta central de pesquisa que guiou o desenvolvimento deste trabalho foi:

- ✓ Qual a percepção dos supervisores das principais áreas de atendimento e da reitoria quanto à análise de *SWOT* (pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades)?

1.3 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICO

Considerando a pergunta de pesquisa, o objetivo geral é:

Fazer uma análise comparativa entre a visão da reitoria e dos supervisores das principais áreas de atendimento quanto à análise *SWOT* num Centro Universitário de Pernambuco.

Para se alcançar o objetivo geral acima determinado serão realizados os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Fazer uma pesquisa bibliográfica sobre os temas pertinentes deste trabalho de pesquisa (estratégia competitiva, planejamento estratégico, análise *SWOT*, qualidade, gestão da qualidade total, abordagens da qualidade, serviços e qualidade nos serviços);

- ✓ Elaborar um estudo de caso;
- ✓ Elaborar um questionário para determinar os pontos fundamentais de convergência e divergência entre os respondentes;
- ✓ Desenvolver uma entrevista semiestruturada para determinar os pontos fundamentais para realização da análise *SWOT*;
- ✓ Fazer a coleta de dados;
- ✓ Realizar a análise comparativa das entrevistas e os tipos de respondentes;
- ✓ Verificar quais os pontos de convergências e divergências quanto aos itens da análise;
- ✓ Desenvolver a conclusão da pesquisa.

1.4 ORGANIZAÇÃO DA MONOGRAFIA

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

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

- Estratégia competitiva: são os planos de ação que farão com que a empresa tenha uma vantagem comparativa, em relação aos seus concorrentes, reconhecida pelos clientes e geradora de valor.
- Planejamento estratégico: técnica gerencial que tem como finalidade identificar os objetivos a serem alcançados e como esses objetivos vão ser transformados em realidade. O mesmo é dividido em três níveis: estratégico, tático e operacional.
- Análise de *SWOT*: é uma ferramenta clássica da área de administração. Esta ferramenta serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua.
- Qualidade: para Juran (1989), qualidade é adequação ao uso. Nesta parte a uma introdução da evolução da qualidade e também definições na visão de alguns autores.
- Gestão da qualidade total-TQM: é a evolução da qualidade. Slack *et al*, 1999

p.502 “argumentam que a administração da qualidade total seja a mais significativa das novas ideais que aparecem no cenário da administração da produção nos últimos anos.”

- Abordagens da qualidade: este tópico é bastante importante, pois mostra a divisão da qualidade estabelecendo algumas dimensões que são muito importantes no meio empresarial.
- Serviços: é um setor da economia a qual está crescendo a passos largos. O mesmo possui algumas características como a intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e a perecibilidade. O serviço é sempre prestado quando da participação ativa do cliente por isto, o mesmo não pode ser mensurado.
- Qualidade nos serviços: este tópico é bastante interessante, pois é difícil mensurar a qualidade quando da prestação do serviço. Alguns autores colocam suas definições a fim de poder esclarecer melhor sobre este tema bastante significativo para o estudo em questão.

O capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada para o estudo realizado. O presente trabalho é um estudo de caso sendo uma pesquisa qualitativa onde não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. Trata-se de uma pesquisa descritiva, pois, visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Para a coleta dos dados foi utilizado a técnica de entrevista em sua forma semiestruturada com a utilização de um roteiro prévio para estabelecer o rumo da entrevista.

O capítulo 4 apresenta a caracterização da organização e do ambiente, mostrando a empresa, sua história, missão, visão etc. O Centro Universitário em análise é uma organização que está há treze anos no mercado de prestação de serviços educacionais, e vem numa crescente. A organização se firmou no mercado regional com uma proposta de oferecer novos cursos e transformar o perfil da sociedade em torno da região, fazendo, com que os estudantes permanecessem no interior. Além de falar um pouco da história da organização, o texto traz ainda a sua visão e missão onde é possível perceber o quanto a mesma preza pelo atingimento das metas educacionais de seus clientes (alunos).

O capítulo 5 apresenta a análise dos dados coletados. Para análise dos dados coletados foi utilizada a análise de conteúdo. Desta forma, é confrontado o resultado da análise dos dados coletados com os objetivos do presente trabalho, durante o processo de captação das informações no ato da realização da entrevista.

O capítulo 6 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.

2.1 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

A palavra Estratégia tem origem grega no termo *strategia*, que significa plano, método, manobras ou estratégias usados para alcançar um objetivo ou resultado específico. Para Porter (1991, p.1), estratégia competitiva “é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, à arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria”. Ainda segundo este autor, a escolha competitiva adequada, é baseado em duas questões centrais: atratividade da indústria e a posição competitiva dentro dela. A questão da atratividade do mercado consiste em analisar se a indústria é atrativa em termos de rentabilidade em longo prazo e tentar identificar os fatores que determinam essa atratividade. A outra questão refere-se aos determinantes da posição competitiva, que podem variar de uma indústria para outra. A combinação das duas questões é que vai determinar a escolha da estratégia competitiva a ser adotada e, por consequência, o desempenho da empresa.

Já Rebouças, (2006, p. 173), diz que estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequada implantação de forma a que os fins e objetivos sejam atingidos. Alguns outros autores como Quinn e Mintzberg (1998) colocam que a estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de

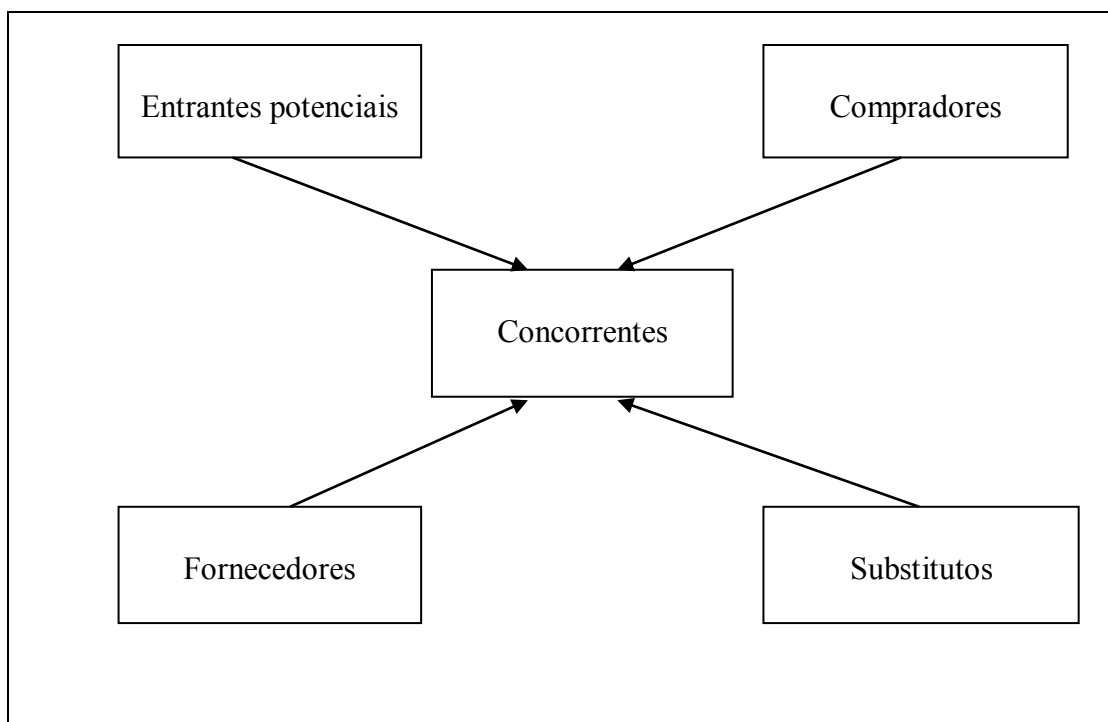
uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipado e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

A evolução significativa que ocorreu nas últimas décadas sobre estratégia competitiva pode ser vista como a percepção que a alta administração desenvolveu acerca da necessidade de planejar por períodos mais longos os assuntos essenciais ao funcionamento da organização. A estratégia competitiva é o conjunto de planos, políticas, programas e ações desenvolvidas por uma empresa ou unidade de negócios para ampliar ou manter, de modo sustentável, suas vantagens competitivas frente aos concorrentes. Para Porter (1986) a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial. O desafio enfrentado pela gerência consiste em escolher ou criar um contexto ambiental em que as competências e recursos da empresa possam produzir vantagens competitivas. Porter (1986) 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. Ainda segundo Porter (1986) indica quanto aos fatores estruturais relacionados à competitividade das empresas, 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. Ainda segundo este autor, qualquer setor, seja nacional ou internacional, que produz um serviço ou um produto, é manipulado por essas cinco forças competitivas e que é necessário que os empresários estejam atentos a estas forças para garantir o sucesso do negócio.

O modelo de Porter permite analisar o grau de atratividade de um setor da economia, identificando os fatores que afetam a competitividade, dentre os quais uma das forças está dentro do próprio setor, e os demais são fatores externos a organização. As empresas podem modelar tanto a atratividade de uma indústria quanto a posição competitiva, de acordo com Porter (1991). A posição competitiva da empresa pode variar de acordo com a escolha da sua estratégia. Portanto, pode-se concluir que, ao mesmo tempo em que a escolha da estratégia competitiva é resultado das características do meio ambiente, ela também é responsável por provocar mudanças nesse meio. Existe uma sinergia entre a estratégia competitiva e o ambiente, em que um responde às

manifestações do outro. Essa estratégia competitiva deve surgir da compreensão aprofundada das regras de concorrência que determinam a atratividade de uma indústria. Para isso, Porter (1991) recomenda que se faça uma análise dos elementos atuantes na indústria em que a empresa esteja inserida, utilizando-se o Modelo de Cinco Forças, que trata de análise do ambiente organizacional.

Figura 2.1 Modelo das cinco forças competitivas



Fonte: Adaptado por Oliveira (2014).

- ✓ **A ameaça de substitutos:** Geralmente são aqueles que não são os mesmos produtos que o seu, mas atendem à mesma necessidade, porém é sempre prudente analisar e avaliar. Normalmente surgem em mercados situados nos extremos e após certo tempo este se estabiliza em toda a região;
- ✓ **O poder de barganha dos clientes:** Esta força competitiva tem a ver com o poder de decisão dos compradores sobre os atributos do produto, principalmente quanto a preço e qualidade. O mesmo é traduzido pelo poder de barganha dos clientes para com as empresas do setor.
- ✓ **Rivalidade entre concorrentes:** Nesta dimensão, deve-se considerar a atividade e a agressividade dos concorrentes diretos. Aqueles que vendem um mesmo produto num mesmo mercado que organização em questão. A mesma é considerada como a

mais significativa das cinco forças;

✓ **Barreiras à entrada de concorrentes:** Segundo (Serra, Torres & Torres, 2004) 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. Estas barreiras são os fatores que atrapalham o aparecimento de novas empresas para concorrerem em determinado setor. Algumas das principais barreiras são: economia de escala; capital necessário; acesso aos canais de distribuição.

✓ **Poder de barganha dos fornecedores** - Já 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; O setor de negócios em questão não tem representatividade no faturamento deste fornecedor. Neste caso cabe à organização identificar a atual relação da empresa com seus principais fornecedores.

Porter, (1988) acredita que mesmo com as cinco forças é necessário ter uma estratégia genérica para sobreviver no mercado. O mesmo afirma que as estratégias genéricas são métodos utilizados para superar os concorrentes em uma indústria. As empresas devem escolher uma posição dentro da estrutura da indústria, sendo que esse posicionamento abrange a abordagem geral da empresa para competir. O posicionamento envolve a abordagem total de uma empresa para competir e não apenas o seu produto ou grupo consumidor objetivado (PORTER, 1990). Ao enfrentar as cinco forças competitivas, existem as três estratégias genéricas potencialmente bem sucedidas para superar as outras empresas. Essas estratégias são métodos para superar os concorrentes em uma indústria. As estratégias genéricas são três que segue:

Liderança no custo total: Tornou-se bastante comum a partir da década de 70, e a mesma consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse objetivo básico.

Diferenciação: É criar algo que diferencie o produto dos demais concorrentes e os métodos para essa diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores ou outras dimensões.

Enfoque: Esta estratégia visa enfocar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico; pode atingir diversas formas mais esta estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.

Quadro. 2. 1- Estratégias Genéricas.

		MENOR CUSTO	DIFERENCIAÇÃO
âmbito competitivo	alvo amplo	Liderança dos custos	Diferenciação
	alvo limitado	Enfoque nos custos	Diferenciação focalizada

Fonte: Porter (1985, p. 50).

A formulação da estratégia competitiva tem como essência relacionar uma companhia ao seu meio ambiente, para tanto, é primordial realizar uma análise estrutural da organização em si e do ambiente no qual está inserida para então definir qual estratégia competitiva aplicar. A determinação do nível de competitividade alcançado pela empresa ou unidade de negócios depende de fatores sistêmicos, estruturais ou empresariais, segundo Coutinho e Ferraz (1994), relacionados, respectivamente, às condições macroeconômicas, político-institucionais, regulatórias, infraestruturas e sociais do país onde a empresa está instalada, às características do mercado, da concorrência e da configuração do setor econômico em que a empresa atua e a capacidade gerencial e operacional da própria empresa. 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. É de extrema importância que a organização tenha um profundo conhecimento sobre si mesmo, do mercado que está atuando bem como dos seus concorrentes, do ambiente de modo geral e da dinâmica que envolve todos esses elementos. Tendo isso em vista, a organização poderá determinar qual será a estratégia competitiva mais adequada para seu sucesso.

A literatura traz algumas críticas referentes às estratégias genéricas, onde autores como Faulkner e Bowman (1992) citam em relação à estratégia liderança em

custo, que na prática, tanto gerentes quanto pesquisadores, costumam incorretamente, associar liderança em custo com concorrência em segmentos de preços baixos. Ser líder em custo também não significa, necessariamente, ser o fornecedor de menor preço (Partridge e Perren, 1994). A crítica relacionada à estratégia de diferenciação de Porter é em relação a desagregar a mesma numa classificação mais precisa. Para Kim e Lim (1988), seguindo proposta básica de Miller (1987), subdividiram a estratégia de diferenciação, basicamente considerando-se como composta por: diferenciação no produto e diferenciação por marketing. Neste caso a diferenciação dar-se em relação ao produto a atributos específicos e a qualidade, já em relação à diferenciação por marketing, pode-se citar a propaganda e o nível de serviço etc.

A seguir, serão apresentadas questões sobre o planejamento estratégico, visto que é parte fundamental da análise competitiva de uma empresa.

2.1.1 Planejamento Estratégico

A evolução do planejamento estratégico ao longo da história tanto na sua forma como em sua concepção tem despertado a imaginação das pessoas, tanto na curiosidade que é inerente ao ser humano quanto no medo causado pela insegurança desse contexto mutável em que as organizações estão inseridas. Segundo Cassal, (2000) este termo teve sua origem no meio militar, onde significa de forma geral, a arte de vencer uma guerra, tomando-se como maior exemplo a obra de Sun Tzu A Arte da Guerra, que foi idealizada no século V a. C. na qual preconizava as ações estratégicas que foram utilizadas naquela época. Esta é a obra mais importante, pois a mesma pode ser constatada até os dias atuais, tanto nas forças armadas, como a sua adaptação para o meio empresarial. O planejamento é uma realidade que sempre acompanhou a trajetória da humanidade, o mesmo faz parte da nossa história e atualmente, vem sendo muito utilizado por empresas em todos os segmentos, sendo responsável por nortear as ações de uma organização. As constantes mudanças mundiais, fez com que o planejamento estratégico surgir-se como condição indispensável para que as organizações aumentem a sua competitividade e tenham um processo decisório embasado nas estratégias adotadas

pela organização com vistas a enfrentar os desafios que o mercado impõe. A formulação das estratégias está relacionada com a análise do ambiente interno e externo a organização, onde na sua grande maioria a mesma não tem controle e não têm como prever as possíveis mudanças no ambiente. Para Ohmae (1983 *apud*, FILHO 1999):

... Sem competidores não haveria necessidade de estratégia, pois o único propósito do planejamento estratégico é tornar a empresa apta a ganhar, tão eficientemente quanto possível, uma vantagem sustentável sobre seus concorrentes.

Para Peter Drucker (2006 *apud* LAPENDA 2012) o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. Segundo Maximiano (2006 *apud* LAPENDA 2012) o processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre qual o padrão de comportamento estratégico que a organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir. 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. Este plano estratégico é necessário por diversas razões que vai desde a, se concentrar no que é prioritário, não perder de foco a missão institucional, facilitar e organizar os esforços de todos na organização, reduzir os custos de operação e ao mesmo tempo aumenta a produtividade, etc. Essas estratégias são geralmente reunidas e descritas em um plano estratégico, que é concebido a partir de uma análise de cenários, culminando com a elaboração de uma matriz que elucide ameaças e oportunidades, no seu ambiente interno e externo. O plano estratégico é um instrumento esclarecedor quanto à missão, visão, valores, a estratégia, ao desdobramento da estratégia etc. Este desdobramento deve indicar as competências organizacionais, ou seja, quais são as capacidades que se possui coletivamente, ou que precisa desenvolver, para poder alcançar a visão.

Conforme análise e estudos realizados o planejamento estratégico é um dos itens de maior importância dentro das organizações e da administração como um todo. Podem-se citar as seguintes etapas do planejamento estratégico.

- ✓ Definição da visão e missão da empresa;
- ✓ Análise do contexto atual da empresa através da análise *SWOT*, ou seja, realizar um diagnóstico da empresa;
- ✓ Definir os objetivos e metas, ou seja, o que a empresa pretende alcançar;
- ✓ Formular e implementar a estratégia, escolhendo o plano para alcançar as metas e objetivos definidos previamente, verificando os recursos disponíveis e definindo quais recursos se aplicam mais adequadamente à estratégia escolhida;
- ✓ Obtenção do *feedback* e controle. Verificação dos resultados por parte dos responsáveis.

Pode-se resumir a implementação do planejamento estratégico em quatro passos básicos: definir a missão corporativa da empresa, analisar e determinar a situação através da (análise externa e interna), definir precisamente os objetivos da empresa bem como, as estratégias da mesma. O planejamento estratégico implica no desenvolvimento de uma missão institucional clara, no apoio às metas e objetivos, na estratégia sólida e na implementação adequada. Manter o ajuste estratégico entre as metas e as capacidades da instituição e suas oportunidades mutantes de marketing é da mesma forma, para Peter Drucker (2002 *apud* Chiavenato e Sapiro, 2004) manter a eficiência operacional das organizações com objetivo de um futuro melhor e inovador:

[...] planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessa decisão e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 39).

Através destes passos a organização poderá atingir seus objetivos e metas pré-estabelecidos onde a responsabilidade por este planejamento fica a cargo do nível estratégico da organização, onde estes objetivos afetam diretamente o direcionamento

dos negócios, e ainda, a viabilidade dos mesmos. É importante ressaltar que o planejamento estratégico não deve ser um processo de ações isoladas, mas articulado aos planos táticos e operacionais. O quadro abaixo apresenta de forma explicativa os três níveis de planejamento:

Quadro 2.2: 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.

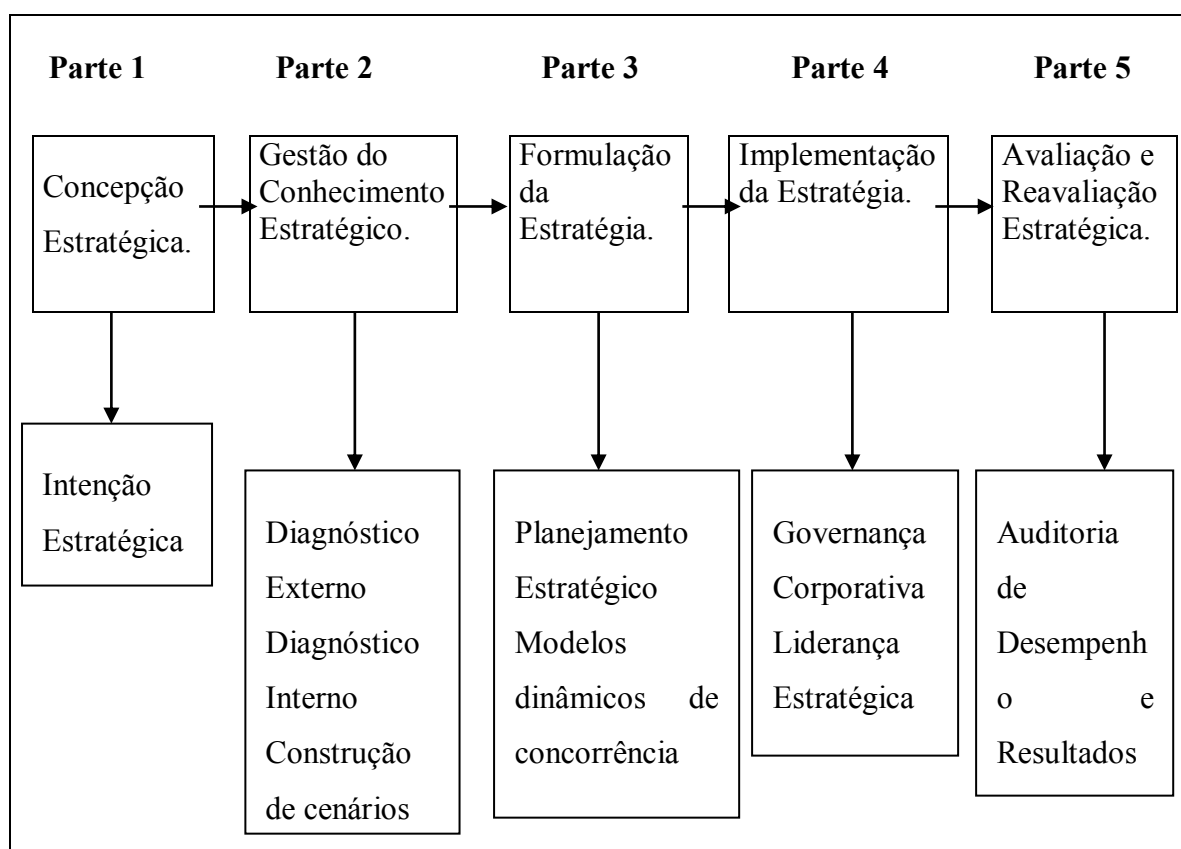
Fonte: CHIAVENTO, 2000, p. 129.

Segundo Chiavenato (2000) o planejamento estratégico é trabalhado de forma ampla na organização, sendo o seu plano traçado pela cúpula e corresponde ao plano maior, a fim de atingir os objetivos de nível organizacional e em longo prazo. A atuação de forma separada em cada setor, utilizando recursos específicos para atingir objetivos departamentais, e sua elaboração é definido pelo nível intermediário e realizado em médio prazo, corresponde ao planejamento tático. Já o planejamento operacional abrange a tarefa ou atividade específica, projetado pelo nível operacional para curto prazo, é realizado para ações imediatas, sendo que cada ação é feita isoladamente,

preocupando-se com o alcance de metas específicas. O planejamento estratégico é pertinente à organização na sua totalidade e os planos táticos estão relacionados com diversas áreas. Em consequência, para operacionalizar os planos táticos são necessários os planos operacionais (ACKOFF, *apud* ALDAY, 2000).

Chiavenato e Sapiro (2003) desenham a implementação estratégica informando que o ciclo de desenvolvimento do planejamento estratégico é dividido em cinco partes, e tem seu início a partir da concepção estratégica, sendo que neste momento há a declaração da missão que traduz as responsabilidades e pretensões da empresa junto ao ambiente, e da visão de negócios que mostra uma imagem da organização no momento de realizar seus propósitos para o futuro. De forma geral, na segunda parte, acontece o diagnóstico externo, que procura antecipar as oportunidades e ameaças e o diagnóstico interno que busca avaliar a situação da organização frente às dinâmicas ambientais, relacionando-as às suas forças e fraquezas. Na terceira parte, há a formulação de estratégias e sua implantação por meio de ações determinadas, definindo os objetivos e analisando os grupos de influência. Já na quarta parte, é importante a participação de todos os envolvidos, principalmente da cúpula e das lideranças. Na etapa final, para que ocorra a validação do planejamento estratégico é necessário que seja revisto o que foi implantado para decidir os novos rumos, mantendo as estratégias de sucesso e revendo as que não alcançaram seus objetivos finais.

Quadro 2.3: Etapas do Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado por Oliveira, (2014).

Pode-se de fato entender que o planejamento estratégico é um processo contínuo a ser vivenciado pelas empresas nos dias atuais, restando às mesmas serem flexíveis as possíveis mudanças que ocorrem a todo o momento no ambiente organizacional. É importante ressaltar que a execução da estratégia e a gestão do desempenho organizacional devem fazer parte do processo de planejamento estratégico, fornecendo informações importantes para as decisões tomadas pela empresa.

A seguir será apresentada a fundamentação teoria de análise *SWOT*, um dos pontos principais deste trabalho.

2.1.2 Análise *SWOT*

A técnica de análise *SWOT* 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. Segundo McCreddie (2008), *SWOT* serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua. É uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas podendo, devido a sua simplicidade posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa em questão. Hoje é extremamente necessária à utilização de ferramentas estratégicas como um fator de crescimento e desenvolvimento organizacional por isto, a mesma é usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa. No Brasil ela é conhecida como matriz FOFA por causa das suas iniciais (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).

A análise de *SWOT* é um importante instrumento utilizado para planejamento estratégico que consiste em recolher dados importantes que caracterizam o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da empresa. Através destas quatro variáveis, pode-se fazer uma análise interna e externa da empresa e do meio a qual a mesma está inserida. Segundo Rodrigues *et al.* (2005), quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva no longo prazo. Para Martins (2006), 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. Para a constatação de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças faz-se necessário realizar uma análise combinada, na qual as condições internas devem ser sobrepostas e confrontadas com as situações do ambiente de negócios da empresa (YANAZE, 2007).

Como a análise *SWOT* leva em consideração tanto o ambiente externo como o interno para Chiavenato e Sapiro (2003), os critérios a serem avaliados no ambiente interno são: recursos financeiros, liderança e imagem no mercado, condicionamento competitivo que gera barreiras à entrada de novos competidores, tecnologia, vantagens de custo, propaganda, competência e inovação de produtos. Esta ferramenta é essencial para a organização, pois através dela que a empresa consegue ter uma visão clara e

objetiva sobre quais são as suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, dessa forma com essa análise os gerentes conseguem elaborar estratégias para obter vantagem competitiva e melhorar o desempenho organizacional. Segundo Yanaze (2007) a constatação de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças advêm sempre dos resultados de uma análise combinada, na qual as condições internas devem ser sobrepostas e confrontadas com as situações do ambiente de negócios da empresa. Pode-se então constatar que a função da análise *SWOT* é compreender fatores influenciadores e apresentar como eles podem afetar a iniciativa organizacional, assim, levam-se em consideração as quatro variáveis citadas (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), com base nas informações obtidas a empresa poderá elaborar novas estratégias.

Para Kotler (2000) a análise do ambiente interno (forças e fraquezas), deve ser feita periodicamente, assim as competências de marketing, finanças, de fabricação e organizacionais devem ser analisadas como um fator de grande força. Todos os gestores devem pensar em termos do que a empresa pode fazer bem e onde estão suas deficiências. Para Ferrell e Hartline (2009), forças e fraquezas existem por causa de recursos possuídos (ou não possuídos) pela empresa ou da natureza de seus relacionamentos entre a empresa e seus consumidores, empregados ou organizações exteriores (por exemplo, parceiros da cadeia de suprimentos, fornecedores, instituições financiadoras e órgãos do governo). Para Matos, Matos, Almeida, (2007, p. 151) “forças são recursos e habilidades de que dispõe a organização para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças”. Segundo Rezende (2008), as forças ou pontos fortes da organização são as variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente. São características ou qualidades da organização, que podem influenciar positivamente o desempenho da organização. Os pontos fortes devem ser amplamente explorados pela organização. Em relação a este fator a organização deve possuir total controle, devendo a mesma explorar ao máximo para que mantenha um bom posicionamento de mercado e diminua suas fraquezas. Fraquezas conforme Martins (2007) são aspectos mais negativos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios. Devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico. Este fator é totalmente desfavorável para a empresa cabendo à mesma observar a fim de melhorar ou eliminar para futuramente não dificultar a competitividade da organização.

Para analisar o ambiente externo (oportunidades e ameaças), a empresa deverá avaliar, por exemplo, a mudança de hábitos do consumidor, surgimentos de novos mercados, diversificação, entrada de novos concorrentes, produtos substitutos (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003). O ambiente externo segundo Cobra (2003) envolve uma análise das forças macro ambiental (demográficas, econômicas, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) procurando identificar duas coisas às oportunidades que para Calles, Bôas, Gonzales (2006) são situações, tendências ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem contribuir para a concretização dos objetivos estratégicos e as ameaças que para Moraes (2008), são forças externas que podem impactar no sucesso da empresa, tal como a competição, a capacidade operacional e o custo de aumento dos bens.

O quadro abaixo mostra a matriz *SWOT*, onde consta a relação entre o ambiente interno e externo com suas respectivas políticas de ações. Como podemos notar quando se cruza pontos fortes com oportunidades a organização tem total domínio da situação. No cruzamento dos pontos fortes com as ameaças a organização terá uma área de risco a qual poderá ser enfrentada a qualquer momento. No cruzamento dos pontos fracos com as oportunidades a organização tem uma área que precisa ser potencialmente aproveitada através de uma política de manutenção ou melhoria e por fim no cruzamento dos pontos fracos com as ameaças a organização terá uma área de risco acentuado a qual precisa tomar muito cuidado e praticar uma política de saída ou desativação. Através destas políticas a organização poderá saber exatamente como proceder em cada situação bem como, buscando eliminar, corrigir ou ampliar a prática dessas políticas para um melhor desempenho organizacional.

Quadro 2.4. Matriz *SWOT*.

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, p. 188).

A seguir, o tema qualidade, será mostrado, pois compreende uma das

estratégias atuais mais utilizadas no ambiente empresarial e é de suma importância para o entendimento deste trabalho.

2.2 QUALIDADE

A qualidade sofreu várias mudanças ao longo da história da humanidade, portanto não é novidade, muito menos moda, e sim um conceito milenar. A partir do século 20 a qualidade passou a ser efetivamente foco das organizações. Durante toda a história da evolução da qualidade o homem sempre procurou o que mais se adequasse às suas necessidades, e as primeiras relações de cliente-fornecedor se manifestaram dentro das famílias, entre amigos, nas organizações de trabalho, nas escolas e na sociedade em geral. Segundo Oakland (1994) com o crescimento do consumo e do mercado, as empresas viram-se obrigadas a tratar o assunto qualidade com mais cuidado. A qualidade vem representar um modo de gestão das organizações em que as pessoas devem fazer as coisas certas, no tempo certo e ao menor custo, contudo precisam dominar e usar conhecimento necessário para a organização da empresa. A qualidade não está atribuída a um produto em si, mais em todo o processo que abrange o produto ou serviço, permitindo satisfazer as necessidades dos clientes. Para Juran (1989), qualidade é adequação ao uso e é avaliada pelo usuário ou cliente, já para Crosby (1979), qualidade é a conformação a especificações e Deming (1986), diz que qualidade é a melhoria da conformação a especificações através da redução da incerteza e da variabilidade.

“Qualidade são aspectos de um produto ou serviço que lhe permitem satisfazer necessidades” (Longenecker; Moore; Petty, 1997, p. 470). Feigenbaum e Feigenbaum (1999) 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. Atualmente a qualidade é um fator de extrema importância para as empresas, pois com a grande concorrência de produtos e serviços oferecidos, alcançar um índice de qualidade elevado representa uma vantagem no mercado de trabalho. Segundo Kotler (2000),

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. Assim, para satisfazer o cliente, deve-se controlar sistematicamente a qualidade, melhorá-la e inovar continuamente (KANO et al., 1984).

2.2.1 Gestão da Qualidade Total (TQM)

Segundo Slack *et al* (1999, p. 502) “argumentam que a administração da qualidade total (TQM – *total quality management*) seja a mais significativa das novas ideias que apareceram no cenário da administração da produção nos últimos anos.” A gestão da qualidade total é também conhecida como TQM, CQT ou TQC, foi desenvolvida pelos autores Crosby, Deming, Feigenbaum, Ishikawa e Juran por volta das décadas 1950 e 1980. 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. É uma opção para a reorientação gerencial das organizações. Para tanto, existem alguns componentes básicos da TQM que são: clientes em primeiro lugar; melhoria contínua; objetivo de zero defeito e capacitação e desenvolvimento, conforme figura 2.2 abaixo:



Figura 2.2: Componentes básicos da TQM.

Fonte: Blog do Régis, (2014).

Desta forma, a TQM busca valorizar o ser humano no âmbito das organizações, sempre reconhecendo suas capacidades de resolver problemas no local e no momento em que ocorrem, tendo como foco a busca constante da perfeição. A gestão da qualidade total significa não só uma nova maneira de pensar, antes de agir e produzir, mais também implica uma mudança de postura gerencial e uma forma moderna de entender o sucesso de uma organização, sendo uma nova filosofia gerencial que exige mudanças de atitudes e de comportamento. O foco principal dessas mudanças visa ao comprometimento com o desempenho, à procura do autocontrole e ao aprimoramento dos processos. Segundo Paladini, (2000 p. 34) de todos os componentes operacionais das organizações que sofreram alterações por força de adoção do conceito de qualidade total, o que registrou o impacto mais visível foi à gestão da qualidade no processo. O que podemos verificar é que a concepção das organizações está fundamentada nos processos, que precisam ser executados com alto desempenho, atendendo assim aos requisitos de seus clientes tanto interno quanto externo a organização com produtos e serviços de qualidade.

Com as constantes mudanças no comportamento dos clientes e das relações que as empresas estabelecem entre si, surgiu a necessidade de se formular modelos mais avançados de gestão dos sistemas da qualidade. Surgiu assim, o *Total Quality Management* (TQM), como resposta ao atendimento às exigências de mudança que o mercado impõe. Deming (1997) afirma que para as empresas sobreviverem no mercado é necessário percorrer um caminho sistemático de práticas que conduzam mudanças em toda a organização, crenças e valores comportamentais, nas estratégias e nos processos de trabalho. Para Moller, (1997) 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. A cultura organizacional é afetada, pois, ocorrem mudanças nas relações internas ficando as mesmas mais participativas, descentralizando a estrutura e mudando o sistema de controle. Estes sistemas são necessários em qualquer organização mais se o mesmo for burocrático ou tradicional, as pessoas reagem com pouca participação, pouca criatividade e pouca responsabilidade. Este conceito é bastante abrangente, pois está direcionado ao cliente mais envolve todos dentro da organização, assim, além de estreitar o relacionamento com seus clientes se faz necessário que a empresa solidifique o relacionamento com seus fornecedores a fim de

aumentar o seu nível de competitividade no mercado em que está inserida.

A Gestão da Qualidade deve ser vista não apenas como mais um programa de modernização e sim como uma nova maneira de ver as relações entre as pessoas, na qual o benefício comum é superior ao de uma das partes. Tendo o autocontrole como forma de responsabilidade pela qualidade final dos serviços e/ou produtos mostra a consequência do esforço conjugado de todas as áreas da empresa, onde todos precisam saber, a todo o momento, o que fazer e como fazer, com informações objetivas e imediatas sobre o seu desempenho, permitindo assim, que as pessoas respondam com participação, criatividade e responsabilidade. Por se tratar de uma mudança muito profunda, a implantação desse modelo enfrenta várias barreiras, pois mexe com o comodismo, o status quo, com o conformismo e com os privilégios. Torna-se fundamental atender e, preferencialmente, exceder às expectativas dos clientes sabendo ouvi-los e entende-los o que realmente desejam e necessitam, para que o produto ou serviço possa ser concebido, realizado e prestado com excelência. Podemos então perceber que a TQM ocorre em um ambiente participativo tendo a descentralização da autoridade, as decisões tomadas o mais próximo possível da ação, à participação na fixação das metas e objetivos do trabalho normal e as metas e objetivos de melhoria da produtividade são considerações essenciais.

A obtenção da qualidade total exige algumas ações para se chegar a este nível de excelência organizacional as quais se destacam (CROSBY 1998 *apud* VERAS, 2009).

- **O compromisso com o gerenciamento:** tem como foco analisar a boa vontade dos líderes para administrar a organização visando à melhoria da qualidade de vida de todos;
- **Equipe responsável pela melhoria da qualidade:** a mesma é encarregada por coordenar e supervisionar a recuperação da organização;
- **Medir a qualidade:** é fazer a avaliação da operação de vários sistemas de apoio e processos quanto à busca dos resultados;
- **Preço da não conformidade:** mostram 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;
- **Planejamento de "zero defeito":** 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, entre outros.

A gestão da qualidade total também possui algumas características as quais pode-se destacar: (Site: GQT-Gestão da Qualidade Total, acesso em Junho de 2014).

- 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 garantir um reconhecimento a mais além dessas características as quais já foram citadas acima é a certificação ISO 9000 (Organização Internacional para Normalização), a mesma representa uma série de 04 normas internacionais para a Gestão da Qualidade e Garantia da Qualidade. Pode-se notar que a mesma não é destinada a um produto e nem para alguma indústria específica, e sim tem 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.

Com tudo, a organização que possui a certificação da ISO 9000, tem vantagens e um diferencial competitivo no mercado ao qual a mesma está inserida, tanto para os clientes como para a organização como um todo. A ISO 14001, referente à qualidade em relação à Gestão Ambiental, é um dos fatores essenciais para se alcançar a qualidade total. Ter a certificação da ISO Verde não é apenas fator diferencial, mas sim fator necessário da própria cadeia logística, o qual em inúmeros casos é exigido pelas empresas na hora de fechar acordos. As empresas que são socialmente responsáveis têm

uma postura ética onde o respeito da comunidade passa a ser um grande diferencial desta forma, o reconhecimento destes fatores pelos consumidores e o apoio de seus colaboradores faz com que se criem vantagens competitivas gerando assim, o alcance de níveis de sucesso. Pode-se perceber no atual cenário econômico mundial é que sem assegurar o compromisso com o ambiente como um todo, não há como alcançar o nível de qualidade total. Todos os Sistemas 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, são fundamentais para a imagem da empresa. A Certificação da ISO 14001 significa que a empresa possui esse sistema de gestão ambiental, sendo uma característica que demonstra que a organização não se preocupa apenas com a qualidade interna, mas sim com a qualidade total do processo.

A seguir, o tema abordagens da qualidade, será mostrado, pois compreende uma das bases para análise das estratégias atuais e é de suma importância para o entendimento deste trabalho.

2.2.2 Abordagens da Qualidade

Como pode-se verificar, existem várias definições para o termo qualidade na literatura, não havendo um consenso entre os autores. Um dos principais autores e gurus, Garvin é defensor de uma mudança na definição da qualidade, realizando comparativamente uma análise em relação aos competidores e não apenas traduzindo os padrões internos da organização. Segundo Garvin (1992) a qualidade evoluiu em cinco eras principais que são:

- ✓ **Inspeção:** a visão era de controle. Considerava-se possível assegurar a qualidade através da inspeção pura e simples do produto final;
- ✓ **Controle Estatístico:** com base em técnicas estatísticas inicialmente

desenvolvidas por Shewart, o mesmo passa a ser utilizado para o controle do processo produtivo, objetivando o aprimoramento de tarefas específicas, o que caracteriza o auge da Administração Científica de Taylor;

- ✓ **Garantia da Qualidade:** o enfoque ao Controle Estatístico da Qualidade dá lugar à garantia de qualidade. Todas as funções da empresa são consideradas como parte do sucesso na busca da qualidade e produtividade. A concorrência começa a ser representativa. São fixados mínimos aceitáveis na construção da qualidade;
- ✓ **Gestão Estratégica da Qualidade:** abrange todas as funções já desenvolvidas nas três eras antecedentes, sendo os princípios mais amplos. Qualidade como sendo uma das vertentes do Planejamento Estratégico da empresa.

Garvin (1992) também agrupou as várias definições de qualidade em cinco abordagens principais e desenvolveu uma obra focada no esclarecimento do conceito e aplicação da qualidade. Para o autor a qualidade se define a partir destas cinco abordagens principais que segue:

Transcendental- Trata a qualidade como algo inato ao produto, porém relacionada a seu funcionamento. Neste caso, não pode ser medida de maneira precisa e seu reconhecimento ocorre pela experiência do cliente, que só pode percebê-la ao ter contato com o produto;

Centrada no produto- A qualidade é vista como uma variável que pode ser medida. Assim, diferenças da qualidade são observáveis pela medida de alguns atributos do produto. Ter uma melhor qualidade seria neste ponto de vista sinônimo de maiores e melhores características de um produto, o que implica em maiores custos para se atingir um alto nível de qualidade;

Centrada no valor- Um produto é de boa qualidade quando apresenta alto grau de conformação a um custo aceitável. São conceitos que reúnem necessidades do consumidor às exigências de fabricação definindo qualidade em termos de custos e

preços. O preço acaba por envolver uma questão de adequação do produto à finalidade a que ele se destina;

Centrada na fabricação- A qualidade seria a conformidade com especificações pré-definidas por ocasião do projeto. As melhorias de qualidade ocorrem com a redução do número de desvios, o que representa redução dos custos;

Centrada no cliente- A qualidade de um produto fica condicionada ao atendimento das necessidades e conveniências do cliente.

Segundo o autor, se a qualidade deve ser gerenciada, precisa primeiro ser entendida assim, Garvin (1992 *apud* Rodrigues, 2011) diz que:

Se os gerentes esperam ter sucesso, tem que mudar agressivamente para melhorar seu entendimento das práticas e desempenho da qualidade, com mais detalhes sobre a opinião dos clientes, os níveis da qualidade dos concorrentes, e especialmente, o conhecimento de seu próprio desempenho da qualidade. Assim, afirma o mesmo que a qualidade pode ser a melhor maneira de garantir lucros e reduzir prejuízos.

É interessante ressaltar que todas as abordagens listadas acima podem estar presentes num mesmo ambiente, embora sob diferentes pontos de vista, a ênfase no cliente é o aspecto mais importante das dimensões definidas pelo autor.

Garvin (1992) deixou mais uma contribuição em relação à qualidade que é o desmembramento em oito dimensões ou categorias da qualidade com vistas a conhecer seus elementos básicos e chegar a um melhor entendimento. As mesmas podem aparecer inter-relacionadas o que pode levar a melhoria simultaneamente das dimensões como também representa a importância dessas dimensões para a gestão estratégica da qualidade. As oito dimensões da qualidade classificada por Garvin (1992) são:

Desempenho: trata-se do aspecto operacional básico de qualquer produto ou serviço. Nesta dimensão está a capacidade do produto de ser eficaz e eficiente, ou seja, efetivo.

Características: são características ou especificações que diferenciam um produto ou serviço de seus concorrentes conforme definido por quem o fornece. Existem também as características secundárias, que suplementam o funcionamento do produto e, embora

não sejam sempre descritas, têm o poder de alterar as percepções do cliente com relação ao produto ou serviço.

Confiabilidade: reflete o grau de isenção de falhas de um produto, ou seja, a probabilidade de mau funcionamento do produto, como tempo de falha, possibilidade de defeitos, etc. Deste ponto de vista, quanto maior for o índice de confiabilidade de um produto ou serviço, menor a possibilidade de frustrar a expectativa do cliente.

Conformidade: basicamente esta abordagem é a visão mais tradicional da qualidade onde, reflete o grau em que um projeto e as características de um produto ou serviço estão de acordo com padrões pré-estabelecidos, com sua especificação.

Durabilidade: é a medida da vida útil de um produto, sendo uma das principais dimensões da qualidade. Tecnicamente, pode-se definir durabilidade como o tempo pelo qual um produto mantém suas características em perfeito funcionamento, em condições normais de uso.

Atendimento: esta dimensão é a mais empírica da qualidade, tendo o poder de afetar a percepção do cliente. É levado em consideração como o pessoal de atendimento reage às reclamações dos consumidores e às formas de tratamento da empresa. Rapidez no atendimento, cortesia e facilidade de ter um problema solucionado encantam o cliente, pois eles não se preocupam somente com a possibilidade de terem problemas com um produto ou serviço, mas também com a eficiência do fornecedor em sanar esses eventuais problemas.

Estética: outra dimensão bastante empírica está diretamente relacionada ao ponto de vista do cliente ou do público alvo. Tratam-se mais da percepção, reflexão e análise de cada indivíduo. É a aparência de um produto, o sentimento ou sensação que ele provoca a imagem etc..

Qualidade Percebida: é a dimensão mais ligada à reputação de um fornecedor. Trata-se de uma dimensão subjetiva, resultado da falta de informações completas sobre um produto ou os atributos de serviço que, por sua vez, levam os consumidores a fazerem

comparações entre marcas e, a partir daí, inferir sobre a qualidade. Está diretamente relacionada com a confiabilidade.

Pode-se verificar que estas oito dimensões, envolvem vários conceitos da qualidade, onde a variabilidade deste explica a diferença entre cada abordagem, sendo que cada uma concentra-se numa diferente dimensão da qualidade, como relacionado abaixo:

- Abordagem baseada na produção pode ser associada com as dimensões de conformidade e confiabilidade;
- Abordagem baseada no usuário pode ser associada com as dimensões de estética, atendimento e qualidade percebida;
- Abordagem baseada no produto pode ser associada com as dimensões de desempenho, característica e durabilidade.

O trabalho de Garvin (1992) foi bastante significativo para o tema qualidade, mas existem várias divergências entre os autores, onde cada um adota o seu ponto de vista. Segundo Castelli (1996), para cada tipo de produto ou serviço, tendo em vista os requisitos dos clientes, ele pode ser composto por várias dimensões. Ter conhecimento sobre determinadas dimensões é importante para o empreendedor determinar os segmentos de mercado que o empreendimento deseja atingir. Tais dimensões consistem em: desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, estética e qualidade percebida. A Figura 2.3 mostra as dimensões de forma organizada.



Figura 2.3 – Dimensões da qualidade.

Fonte: CASTELLI, 1996. p. 26.

A seguir o tema serviços será exposto, pois esta será a área do estudo de caso apresentado neste trabalho e, portanto, torna-se imprescindível sua compreensão.

2.3 SERVIÇOS

Vive-se atualmente em uma economia de serviços, onde é notório o seu crescimento. Para Kotler (2000, p.448), “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. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”. Os serviços possuem quatro características importantes: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.

- **Intangibilidade:** todo e qualquer serviço é intangível por natureza, pois não pode ser tocado ou possuído pelo cliente como os bens manufaturados. A avaliação do cliente é muito complexa, pois o mesmo apenas vivencia o serviço que lhe é prestado.
- **Inseparabilidade:** o serviço é oferecido quando existe a presença do profissional e do cliente que irá receber o serviço prestado, desta forma o mesmo é produzido ao mesmo tempo em que é consumido.
- **Variabilidade:** o serviço é altamente variável, pois depende de quem, onde e quando são fornecidos, assim geralmente os consumidores pedem informações aos outros como (parentes, amigos, conhecidos, etc.) antes de adquirir um serviço.
- **Perecibilidade:** os serviços não podem ser armazenados/estocados, já que ocorre em tempo real.

Os serviços podem ainda ser classificados em três categorias diferentes como:

- **Perecíveis:** os que duram menos de seis meses (cinema, show, mudanças, manutenção de fábrica etc.);
- **Semiduráveis:** os que duram de seis a três anos (contabilidade, agências de emprego etc.);
- **Duráveis:** Aqueles que duram mais de três anos como, por exemplo, (educação, defesa, saúde, consultoria etc.).

Através destas categorias pode-se afirmar que os serviços podem ser classificados ainda como:

- **Serviços de consumo:** os mesmos são diretamente ligados ao consumidor final, assim, é classificado como de conveniência, de escolha, de especialidade e os perecíveis.
- **Serviços industriais:** são aqueles prestados as organizações industriais, comerciais ou institucionais, ainda existindo uma subdivisão em: serviços de equipamentos (montagem de equipamentos ou manutenção), de facilidades (serviços financeiros, de seguros etc.), e de consultoria (pesquisa, educação).

De acordo com Rmaswamy (1996, p.3), o serviço pode ser entendido como “as transações de negócios que acontecem entre um provedor (prestador do serviço) e um receptor (cliente) a fim de produzir um resultado que satisfaça o cliente”. Já Grönroos (1995, p. 36) apresenta outra definição que é mais interessante:

O serviço é uma atividade ou série de atividades de natureza mais ou menos intangível- que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços- que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente (s).

Lovelock e Wright (2001) atribuem duas definições que capturam a essência de serviços. A definição de serviço passa pelo ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra, podendo estar ligado a um produto físico, entretanto seu desempenho é essencialmente intangível. A segunda trata serviços como atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos,

decorrendo uma mudança desejada no, ou em nome do destinatário do serviço.

Como se pode observar a prestação de serviços está cada vez mais em evidência no mundo contemporâneo, as pessoas estão cada vez mais envolvidas no processo de prestação dos serviços o que garante um alto grau de participação. Conforme conhecimento adquirido durante o processo de pesquisa nota-se que cada vez mais as pessoas de tanto conviver com serviços, acabam por não perceber a existência deles.

A seguir, o tema qualidade nos serviços, será apresentado a fim de, evidenciar a importância deste tema na atualidade.

2.3.1 Qualidade nos Serviços

As organizações têm sofrido intensas mudanças devido a várias transformações no cenário mundial onde as mesmas precisam ser competitivas para se manterem no ambiente altamente mutável. Algumas empresas utilizam técnicas para poder analisar o ambiente como forma de conhecer e poder traçar estratégias competitivas. A discussão sobre a qualidade nos serviços começou a ser vista a partir da década de 80 tanto no meio acadêmico como no meio empresarial, daí segundo Gummesson (1994) buscou-se uma definição que abrangesse as expectativas e as percepções dos clientes e as estratégias organizacionais.

A gestão de serviços nas empresas tem se desenvolvido e atualmente está cada vez mais ganhando importância como um fator de competitividade e diferenciação. De acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) e Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), a qualidade em serviços pode ser definida como a amplitude da discrepância entre as percepções (desempenho percebido) e as expectativas dos clientes. Segundo Kotler (1994), serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. Hoje as organizações prestadoras de serviços compreendem que a concorrência é intensa e que meras soluções técnicas não bastam para criar uma posição competitiva. Para Paladini (1994), identificar as necessidades e oportunidades no mercado é um dos mais

importantes desafios em processo de mudanças. Quinn (1996) comenta:

Infelizmente, não se pode saber, na ocasião em que o serviço é produzido, se sua qualidade é alta ou baixa. Por algum tempo, talvez não se conheçam os resultados, e a responsabilidade pelos resultados pode então ser bem mais difícil de determinar. A qualidade é entrelaçada em serviços com o que é produzida, e a maneira como o público interna e externa os utilizam é tão importante, que literalmente não sabemos o que foi criado até conhecermos a qualidade dos resultados finais. E eles, frequentemente, dependem de fatores externo (QUINN 1996 *apud* PEDROSO, 1998, p.11).

É cada vez mais evidente que a realidade do mercado está voltada para uma competitividade na qual as empresas buscam se destacar e sobressair do concorrente. As empresas prestadoras de serviços tiveram que se destacar mais na qualidade dos serviços prestados onde buscar a opinião expressa do cliente é também uma maneira que possibilita a sua fidelização. Quando todas as empresas prestam serviços de alguma maneira de modo simples, a percepção do cliente sobre a qualidade do serviço e até da empresa não será boa. Ao oferecer uma solução meramente técnica similar, a excelência técnica não será mais um fator de diferenciação, então é aí que entra a qualidade dos serviços como uma estratégia competitiva. A partir da concorrência entre duas empresas que fornecem o mesmo serviço e com a mesma qualidade técnica, ganha mercado aquela que fornecer um serviço de maior qualidade. Gonsalez (2012) informa que a qualidade do serviço é definida de acordo com a percepção do cliente. Em serviços é utilizado os 8Ps como uma estratégia para definição de ações que são:

- **Produto:** elementos do produto (todos os componentes do desempenho de serviço que criam valor para os clientes).
- **Praça:** lugar e tempo (quando, onde e como oferecer serviços aos clientes).
- **Processo:** o método e a sequência em que um sistema operacional funciona. O processo tem que ser eficaz.
- **Produtividade:** o grau de eficácia com que os insumos de serviço são transformados em produtos que adicionam valor para os clientes, portanto são o grau onde as necessidades, os desejos e as satisfações do cliente se equilibram.
- **Pessoas:** os clientes e empregados envolvidos na produção de serviços. A interação entre os funcionários e clientes influencia muito as percepções da qualidade

pelo cliente.

- **Promoção:** e educação (todas as atividades de comunicações e incentivos projetados para aumentar a preferência do cliente).
- **Percepção:** evidência física (sinais tangíveis que deem evidência de qualidade de serviço).
- **Preço:** despesas em dinheiro, tempo e esforço que os clientes incorrem ao comprar e consumir serviços.

A qualidade em serviços é considerada mais a partir das expectativas dos clientes e, por consequência, na avaliação da satisfação deles, e essa mensuração do nível de satisfação dos clientes, segundo Oliver (1997), serve para verificar o desempenho do serviço prestado em relação às suas expectativas, observando-se as suas necessidades e seus desejos em contrapartida às suas percepções. Contudo, explica-se que a qualidade de serviços é uma atitude geral que segundo Zeithaml e Bitner (2003), é uma avaliação que reflete a percepção do cliente sobre as dimensões específicas dos serviços e desse modo as empresas precisam definir qualidade do mesmo modo que os clientes o fazem (GRÖNROOS, 1990; 2004).

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentado o estudo de caso em questão, explicando em detalhes como foi desenvolvida a pesquisa e as entrevistas desenvolvidas para a coleta dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Gil (1999, p. 26) “metodologia é o conjunto de procedimentos adotados para se chegar a determinado fim”. Para Cervo e Berviam (1996, p. 44), “metodologia é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para alcançar um propósito”. O presente trabalho é uma pesquisa qualitativa onde segundo Menezes (2001) considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. Para Menezes (2001) é descritiva, pois visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

O presente trabalho trata-se de um estudo de caso que segundo Hartley (1994), 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 para Gil (1999, p. 73), afirma que o estudo de caso:

...é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

Antônio Chizotti (1991:102-103) caracteriza o estudo de caso como uma modalidade de estudo sobre um ou vários casos particularizados, elaborando relatórios críticos organizados e avaliados, dando margem a decisões e intervenções sobre o objeto escolhido para investigação – uma comunidade, organização, empresa etc.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Segundo Gil (1999, p. 99) universo “é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”, e amostragem “é o subconjunto do universo, por meio do qual se estabelecem ou se estimam determinadas características que possam ser considerado representativo de todo o universo”. De acordo com estas definições o universo do estudo em questão são os supervisores das áreas de atendimento aos alunos e a amostragem foi constituída da reitora e do pró-reitor do Centro Universitário. Abrangendo então a pesquisa aos seguintes setores: NAF (Núcleo de Apoio Financeiro), NAA (Núcleo de Apoio ao Aluno), Biblioteca, Admissões e CASA (Coordenadoria Acadêmica de Suporte ao Aluno).

Esta amostragem tem uma importância bastante relevante para a pesquisa sendo capaz de determinar a validade dos dados obtidos. Visto que, os entrevistados são as pessoas que demonstram ter o conhecimento necessário sobre o planejamento estratégico da empresa e, por isso podem responder as perguntas desenvolvidas sobre o assunto requerido, para que posteriormente, estas respostas sejam comparadas e confrontadas a fim de observar as possíveis convergências e divergências estratégicas no planejamento estratégico da empresa.

Mattar (1997), diz que a ideia básica refere-se à coleta de dados relativos a alguns elementos da população e a sua análise, que pode proporcionar informações relevantes sobre toda a pesquisa.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O estudo realizado envolveu a coleta de dados utilizando técnica que não pretende medir nem aferir ou associar as medições a números (SAMPIERI; COLLAO; LUCIO, 2006), tais como a coleta de dados primários através da entrevista individual em profundidade e a coleta de dados secundários através de outras fontes, como o site da empresa e do roteiro semiestruturado. Para a coleta dos dados foi utilizado a técnica de entrevista em sua forma semiestruturada com a utilização de um roteiro para estabelecer o rumo da entrevista. Para Richardson (1985 p. 161), “o termo entrevista é construído a partir de duas palavras, entre e vista. Vista refere-se ao ato de ver, ter preocupação de algo. Entre indica a relação de lugar ou estado no espaço que separa duas pessoas ou coisas. Portanto, o termo entrevistado refere-se ao ato de perceber de duas pessoas”.

A entrevista foi acompanhada por um roteiro semiestruturado, inicialmente constando dez perguntas, onde oito delas foi para os entrevistados informarem se em sua opinião o item citado seria um ponto forte ou fraco da organização e nas duas últimas perguntas os entrevistados informaram em sua opinião quais seriam as oportunidades e ameaças que surgem para a organização. Todo o processo de entrevista foi feito com cada supervisor responsável pelas principais áreas de atendimento bem como, da reitora e do pró-reitor do Centro Universitário. A entrevista aplicada está embasada nas oito dimensões da qualidade onde, foram elaboradas as perguntas constando em cada uma dez ou cinco opções para que os entrevistados citassem se em sua opinião o item seria um ponto fraco ou forte na organização, podendo o mesmo ao final das oito primeiras perguntas especificarem outros itens que em sua opinião refletissem também a abordagem em questão. O roteiro de entrevista encontra-se ao final deste trabalho, no Apêndice.

CAPÍTULO 4 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Este capítulo apresenta a história da organização pesquisada, informações e dados relevantes bem como, sua missão, visão e valores.

4.1 HISTÓRIA

A organização analisada está inserida no setor de serviços no ramo de Ensino Superior Privado, mercado este, que vem crescendo a passos largos no Brasil o que garante lucros altos para estas organizações de serviços. O crescimento do setor deve-se a exigência do mercado de contratar pessoas qualificadas, bem como, da incapacidade do governo de prover ensino público para todos os estudantes que a todo o momento estão saindo do ensino médio. Com isto, é notório o crescimento nas últimas décadas deste setor de prestação de serviços educacionais. A empresa analisada fica na região Agreste de Pernambuco onde iniciou a sua trajetória acadêmica em 2001, com uma proposta de oferecer novos cursos e transformar o perfil da sociedade em torno da região, fazendo, com que os estudantes permanecessem no interior do Estado ao invés de buscarem capacitação na capital. A empresa nasceu da visão empreendedora de dois empresários, que sentiram a necessidade da região em ter uma instituição de ensino superior com mais opções de cursos de graduação a fim de atender os almejos da população.

A empresa analisada começou a funcionar com apenas alguns cursos tendo as primeiras turmas se formado na metade de 2005. O quadro de docentes sempre foi composto por profissionais selecionados, com formação acadêmica comprovada, sendo doutores, mestres e especialistas e com experiência em suas respectivas áreas de atuação. No ano de 2012 a IES (Instituição de Ensino Superior) foi vendida a um grupo norte americano e passou a fazer parte de um grupo composto por várias instituições privadas no Brasil. Este grupo possui mais de 80 anos de tradição e chegou para integrar a empresa trazendo experiência e o modelo de educação internacional. No início de 2014 a IES recebeu o credenciamento do Ministério da Educação (MEC) para se tornar Centro Universitário,

passando desta forma a ter autonomia para criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de ensino superior. A instituição analisada é hoje a que mais cresce e atrai estudantes de vários municípios da região, oferecendo várias opções de cursos, pois, possui 28 cursos de graduação entre bacharelados e tecnológicos, além de cursos de pós-graduação. A empresa reflete a realidade atual do Brasil onde ocorreu um aumento do ensino superior chegando a atingir 81% entre 2003 e 2012. Atualmente a IES possui um quadro de colaboradores administrativos preparados e comprometidos com a assistência aos alunos (clientes) e no melhoramento dos processos internos inerentes ao bom atendimento. Hoje a IES possui mais de 6.000 alunos distribuídos entre os vários cursos oferecidos, sendo o seu vestibular bastante procurado refletindo a realidade da região onde está inserida. O aluno recebe todo um acompanhamento durante a sua trajetória acadêmica, tendo os mesmos incentivos como acesso a bolsas do governo como FIES (Fundo de Financiamento Estudantil) e PROUNI, (Programa Universidade para Todos) além de outros tipos de bolsas oferecidos pela própria IES como forma de atender aos alunos de baixa renda que buscam formação em nível superior.

A organização oferece alguns benefícios para os seus alunos como o programa *Semester Abroad* (intercâmbio para os Estados Unidos), curso de inglês subsidiado, prêmio *Academic Award* que é dado aos alunos que representam melhor os valores do grupo, além da biblioteca da IES os alunos contam com a biblioteca internacional-EBSCO a qual contém mais de 3.000 publicações online do mundo, entre outros benefícios. Com uma infraestrutura moderna e a busca sempre do melhoramento contínuo a IES, procura acompanhar os seus alunos desde o início quando o mesmo passa no vestibular até a sua saída, para tanto, existem os setores específicos que cuidam mais de perto da vida acadêmica dos alunos. O setor de Casa & Carreira (Coordenadoria Acadêmica de Suporte ao Aluno) é responsável por realizar este acompanhamento oferecendo aos seus alunos programas como: Orientação Educacional, Suporte Psicológico, Apoio a Reorientação Profissional, Programas de Nivelamento, Monitora, entre outros, estes serviços visam contribuir para a melhoria do desempenho acadêmico e fortalecer a relação do aluno com a IES. Através deste acompanhamento a organização busca ajudar os seus alunos a atingir suas metas e objetivos profissionais.

4.2 MISSÃO

Para Chivenato e Sapiro (2003) a missão é a constituição da finalidade e do alcance da organização em termo de produto e de mercado, significa o porquê a organização existe e qual a sua contribuição para o ambiente externo. Frezatti (2009, p. 29) complementa dizendo que a missão põe o foco sobre o que espera a organização, delimitando perspectivas de longo prazo e guiando as operações. De acordo com Scott, Jaffe e Tobe (1998), a declaração de missão deve distinguir uma empresa de outras, tornando claro o que lhe é exclusivo.

A missão é a síntese de como os clientes veem a empresa, de como os empregados em seu grupo veem a empresa, de quais devem ser os produtos e serviços, de quem são os clientes e que valores são agregados para eles. Ela também inclui como o ambiente maior percebe o seu propósito e o que realmente é feito. Ela é construída com valores essenciais. (SCOTT; JAFF; TOBE; 1998, p. 62).

A missão de uma organização pode ser definida de acordo com o propósito da mesma de maneira clara, mas ao mesmo tempo limitante, ou pode ser definida de forma ampla e que seja atendida em uma declaração de longo prazo dos propósitos organizacionais, deixando claro o escopo da operação, os mercados a serem atendidos e a posição da empresa em relação à concorrência.

A IES analisada tem por missão, “Empoderar os alunos para que possam atingir seus objetivos educacionais e de carreira” (UNIFAVIP, 2014). A organização então analisada não se define pelo seu nome ou serviço que presta, define-se pela sua missão, que é a razão de existir da mesma. Com isto, busca o melhoramento contínuo e a observância do seu comportamento no ambiente que é um norteador na definição do seu planejamento estratégico. Para que os alunos consigam atingir seus objetivos educacionais e de carreira existe todo um comprometimento da organização em relação à estrutura de suporte com profissionais qualificados tanto em nível administrativo como em nível de docência, tudo isto, atrelados a uma infraestrutura de qualidade. O suporte dado é primordial para o devido sucesso dos futuros profissionais que vão levar o nome da instituição para o mercado de trabalho.

4.3 VISÃO

A visão, segundo Costa (2003, p. 35) “procura descrever a autoimagem da empresa, de como ela gostaria de se ver no futuro, e elaborar um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível”. Já para Oliveira (2007 b), a visão representa o que a empresa quer ser, são os limites que os proprietários ou executivos enxergam dentro de um período de tempo mais longo, proporcionando um grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e praticado pela empresa. Andrade (2002) também definiu a visão de uma organização como a situação futura desejada em longo prazo, sendo uma meta ambiciosa a mesma servi como um guia para a definição dos objetivos e a realização da missão. Já para Zacharias (2008), a visão descreve simplesmente o sonho da organização, o futuro do negócio e onde a organização espera estar nesse futuro. De forma geral a visão é quem determina os objetivos de investimento, desenvolvimento, trabalhos e estratégias para alcançar o sucesso.

A visão da organização é tornar-se um dos principais grupos brasileiros de Educação Superior de alta qualidade, oferecendo padrão acadêmico internacional, focado no sucesso profissional de seus alunos (UNIFAVIP, 2014). A mesma tem como foco principal o desenvolvimento dos seus alunos para que os mesmos se tornem profissionais altamente capacitados para o mercado de trabalho, para tanto, oferece um padrão em nível internacional, com colaboradores capacitados e prontos para auxiliá-los a qualquer momento da sua vida acadêmica. Colocando profissionais no mercado de trabalho com alto nível, a IES garante não só um reconhecimento do trabalho desempenhado como também ganha credibilidade no setor.

4.4 VALORES

Segundo Costa (2007, p.38), os valores são "características, virtudes, qualidades

da organização que podem ser objeto de avaliação, como se estivessem em uma escala, com gradação entre avaliações extremas". As organizações precisam saber mensurar os valores, sendo extremamente necessário para a composição dos alicerces estratégicos de qualquer empresa. Neste sentido, Rodrigues *et al* (2009) ensinam que os valores são definidos como crenças primordiais para a tomada de decisão. O mesmo autor também coloca que os valores podem e devem ser entendidos como ideias a serem seguidas, sendo os líderes os principais agentes da prática dos valores, uma vez que esses princípios devem ser transformados em atitudes. De forma geral os valores organizacionais devem contribuir para a organização uma vez que manifestam o caminho por onde a empresa deseja chegar, além de servirem como balizas que auxiliam a aferir se as estratégias e decisões escolhidas são congruentes com seus princípios e crenças. Chiavenato (2005) alerta para a discrepância sobre o que a empresa emprega e o que ela realmente aplica, ou seja, os valores devem ser aplicados a todos os setores da organização e a todas as tarefas.

A fim de atingir a visão e satisfazer as necessidades dos alunos à organização analisada compartilha os seguintes valores (UNIFAVIP, 2014):

Trabalho em equipe e comunicação: Comunicar-se com franqueza e abertura; Priorizar o sucesso da equipe acima do sucesso individual etc..

Engajar os colegas: Manter uma cultura que acolhe e apoia a diversidade; Tratar todos os colaboradores com igualdade e respeito etc..

Ajudar os alunos a atingir suas metas: Prestar um serviço extraordinário; tratar todos os alunos como gostaríamos de ser tratados etc..

Contínua melhoria: Aceitar a realidade; Tomar decisões com base em dados e não em opiniões etc..

Honestidade + respeito + integridade= sentimento de propriedade: Manter-se responsáveis pelos resultados dos alunos e por atingir suas metas, com integridade, ética e bom senso etc..

No capítulo subsequente será apresentada a análise dos dados coletados, fazendo parte primordial do trabalho desenvolvido.

CAPÍTULO 5 - ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Para analisar os dados coletados foi utilizada a análise de conteúdo. Esta análise trata-se de um processo de categorização das respostas a questões abertas, no caso as respostas foram categorizadas pelos temas ameaças e oportunidades que os entrevistados veem para a organização.

A unidade do contexto é a parte mais ampla do conteúdo a ser analisado, porém é indispensável para a necessária análise e interpretação dos textos a serem decodificados e, principalmente, para que se possa estabelecer a necessária diferenciação resultante dos conceitos de significado e sentido (PUGLISI; FRANCO, 2005).

A entrevista realizada foi em profundidade sendo a seleção dos entrevistados feita pelo fato de serem responsáveis pelas principais áreas de atendimento, bem como, da reitoria onde os mesmos são responsáveis uns em nível tático e outros estratégico na implantação de estratégias de melhoramento e de análise de forma geral do contexto onde a organização está inserida. O resultado dessa análise temática foi disposto com as interpretações dos pontos de convergências e divergências das respostas dadas por cada entrevistado no que concerne às dimensões em estudo.

Os entrevistados têm as seguintes características: como supervisores são três pessoas do sexo feminino e duas do sexo masculino, já na cúpula da reitoria temos um pró-reitor e a reitora da IES. Todos tem formação em nível de graduação e com uma vasta experiência no setor de serviços educacionais. É interessante ressaltar que, dentre os supervisores, existe um muito jovem, já no cargo de chefia, fazendo parte do nível tático da organização com participação ativa no melhoramento dos processos internos.

Na entrevista realizada existem duas perguntas abertas. Uma que questiona, na opinião dos entrevistados, quais seriam as oportunidades que surgem para a organização, que teve como ponto de convergência entre os respondentes a posição da organização como sendo o primeiro Centro Universitário do Nordeste representando uma vantagem competitiva para a organização. Assim, segundo os respondentes, ela atingiu um aumento no número de inscrição no vestibular para entrada na organização, além do interesse, por parte dos alunos, nos benefícios internacionais que a IES possui como diferencial competitivo.

“Por fazer parte do primeiro Centro Universitário do Nordeste, os alunos terão em seu currículo um diferencial, além de todos os recursos internacionais [...] (supervisor de atendimento NAF)”.

A outra questão aberta aborda sobre quais as possíveis ameaças que podem surgir para a organização, outra vez, houve convergências nas respostas dos entrevistados, que além de citarem como uma possível ameaça às legislações e normatizações do MEC (Ministério da Educação), também citaram pontos internos a organização que podem vir a ser uma ameaça em longo prazo. Segue a transcrição da fala abaixo:

“Uma possível ameaça seria problemas com os sistemas, pois todas as informações organizacionais são via sistema, portanto encontrar disponível no mercado sistemas capazes de garantir a eficiência na transmissão das informações está se tornando difícil. E, outra ameaça é encontrar no mercado profissionais com formação acadêmica em nível de doutorado e com experiência teórica e prática.” [...] (pró-reitor acadêmico).

Na análise das questões fechadas os dados coletados foram categorizados de acordo com as dimensões existentes nas abordagens da qualidade, com isto, a presente pesquisa visa fazer uma análise dos pontos de convergência e divergência entre as respostas as perguntas realizadas sobre cada dimensão da qualidade. Desta forma, foram colocadas em tópicos as dimensões e feita às análises pertinentes, como segue:

Dimensão de atendimento: a maioria dos respondentes teve como ponto de convergência os itens proposto na pergunta, sendo a maioria citados como pontos fortes da organização. A pequena diferença mostra-se em relação aos pontos fracos assinalados pelos mesmos, onde alguns colocaram que questões como: respostas rápidas a soluções de problemas e divulgação dos prazos dos processos internos como pontos em que a IES precisa melhorar. Já outros respondentes veem estes itens como pontos fortes. De forma geral, na comparação das respostas dadas verifica-se que a organização possui um atendimento adequado às necessidades dos seus clientes, necessitando apenas melhorar nos quesitos: tempo de espera e dar as respostas no tempo esperado.

Dimensão da confiabilidade: este item representa muito para as organizações em geral, pois quanto mais os clientes confiam os mesmos desenvolvem uma fidelidade por esta

organização. Nesta dimensão houve apenas pontos de convergência, pois todos os respondentes assinalaram como pontos fracos as mesmas opções, caracterizando desta forma que os mesmos reconhecem que estes pontos precisam ser trabalhados a fim de melhorar ainda mais a confiabilidade dos seus clientes. Portanto, os itens: acessibilidade aos processos (demonstra que os clientes sentem dificuldades em ter acesso aos processos da IES) e ausência de problemas (os mesmos sempre precisam estar em contato com a IES de forma ativa a fim de resolver questões principalmente relacionadas ao período de rematrícula) são pontos em que a organização precisa melhorar a fim de, garantir que a confiabilidade já existente perante seu público torna-se ainda mais forte.

Dimensão da durabilidade: este item é bastante relevante, pois, informa se os serviços que são prestados pela organização tendem a ser duráveis no ponto que concerne aos conhecimentos adquiridos pelos discentes e docentes da IES. Nesta análise ficou claro que todos os respondentes sem exceção tiveram suas respostas convergentes sendo todos os itens proposto na questão citados como pontos fortes da organização. Todos os entrevistados tiveram a mesma percepção em relação aos itens citados como pontos fortes da organização que foram: assunto acadêmico atual (a IES reformulou todas as grades dos cursos existentes, a fim de atender as demandas do mercado por profissionais mais ativos, participativos e dinâmicos). Para atender essa mudança do mercado a reformulação das grades veio a melhorar a capacitação dos discentes. Aulas práticas e teóricas de acordo com o preza a IES (a organização em si possui uma visão ampla do mundo dos negócios, portanto, a mesma estabeleceu padrões em que oferta conteúdos e aulas com foco no aprendizado total, a fim de, seus discentes estarem aptos a exercerem ao término do curso suas funções com qualidade e eficiência) sendo assim, todos os respondentes afirmaram que os graduados na IES estão aptos a exercerem suas profissões.

Dimensão do desempenho: analisando as respostas dos entrevistados ficou claro que existe uma preocupação e um cuidado em relação a como a organização está desempenhando, atuando e se comportando perante o mercado e aos seus públicos interno e externo. Desta forma, todos os itens citados tiveram como respostas dos entrevistados como sendo pontos fortes da organização. Portanto, os itens: aulas dadas

com eficiência (preocupação por partes dos docentes em passar o conteúdo das disciplinas com exatidão, transmitindo ao seu alunado uma percepção ampla do que está sendo estudado), professores assíduos (o engajamento por partes dos docentes no que concerne ao comprometimento com suas responsabilidades acadêmicas é bastante satisfatória) e as avaliações de desempenho perante os órgãos reguladores (a IES possui uma excelente avaliação por parte dos órgãos responsáveis em nível de notas, recebendo sempre boas avaliações).

Dimensão da qualidade percebida: está é uma dimensão bastante complicada de ser analisada, pois, cada pessoa tem as suas próprias concepções do que é qualidade e como perceber está qualidade em serviços que são bens intangíveis se torna ainda mais difícil. Porém, na sua grande maioria os itens proposto na questão foram analisadas pelos respondentes como pontos fortes restando apenas o melhoramento do item: saber as necessidades dos seus clientes como forma de melhorar a prestação do serviço para os mesmos. A organização precisa não só atender as necessidades básicas dos seus clientes, como também buscar conhecer quais os desejos e anseios para melhor atendê-los.

Dimensão da conformidade: neste ponto as respostas foram todas convergentes, pois todos os participantes informaram que os itens propostos na entrevista representam os pontos fortes da organização, que busca sempre atender as especificações no ato da prestação dos serviços aos seus clientes e público de forma geral. A organização como um todo trabalha com padrões de qualidade em todos os seus processos, para tanto, possui delineado todas as normas acadêmicas, bem como, o regimento interno que visa melhorar e assegurar que os serviços estão sendo prestados em conformidade com o que foi estabelecido.

Dimensão das características: através da análise realizada este foi o item que teve maior divergência nas respostas dadas pelos entrevistados. Para alguns os itens: subsídios internacionais (curso de inglês) é um ponto fraco, pois não atende toda a demanda e não existe flexibilidade nos horários ofertados, bem como, a pouca participação no desenvolvimento de projetos sociais junto com a comunidade e a terceirização dos serviços de xerox e restaurante que segundo alguns são pontos fracos

da IES que precisam ser vistos e desenvolvidos soluções para o melhoramento. Já para outros respondentes o item de desenvolvimento de projetos sociais é feito na organização trazendo benefícios para toda a comunidade principalmente as mais carentes que buscam apoio, psicológico, jurídico e de saúde. Para estas pessoas os pontos fracos identificados são os valores aplicados aos cursos, uma vez que, a região onde a mesma está inserida é pouco desenvolvida e o poder aquisitivo das pessoas não é alto, e a prestação dos serviços de xerox e restaurante que é terceirizado tendo para os discentes uma única opção dentro da IES.

Dimensão da estética: esta dimensão teve convergência em todos os itens propostos tendo como único item citado como ponto fraco por todos à questão da identificação dos funcionários no que concerne ao fardamento dos colaboradores que ainda é precário. Este é um ponto no qual a organização precisa melhorar, pois se torna complicado para os clientes que chegam à organização reconhecer os colaboradores para poder colher as informações as quais foi em busca.

De forma geral, pode-se inferir que, de acordo com os dados coletados, a análise comparativa entre as percepções do pró-reitor bem como, da reitora da IES que figuram como níveis estratégicos na organização convergem com as percepções dos supervisores das principais áreas de atendimento estudadas que representam o nível tático da organização em análise.

Para tanto, durante a coleta dos dados verificou-se que existe uma preocupação notória em relação à utilização de ferramentas que visem o conhecimento da situação atual da organização com a visão de melhorar os seus pontos fracos e conhecer as ameaças que podem vir a surgir, bem como, reconhecer os seus pontos fortes e oportunidades. O nível tático possui conhecimento abrangente no que concerne as práticas de administração estratégica com visão de análise atual e futura, com isto, o desenvolvimento da IES está intimamente relacionado com os profissionais que estão exercendo cargos de liderança.

Por fim, na análise dos dados coletados ficou claro que todos os entrevistados reconhecem que a organização possui muitos pontos fortes que precisam ser trabalhados a fim de continuar se mantendo em uma boa colocação no meio ao qual está inserida. Já os pontos a serem melhorados devem ser tratados com bastante serenidade visando à

correção e aprimoramento destes como forma de evidenciar ainda mais a organização no mercado. E para melhor entendimento dos resultados obtidos os quadros abaixo resumem os principais itens em análise:

Dimensões da Qualidade	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Atendimento	✓ Simpatia, cortesia e educação dos colaboradores; ✓ Flexibilidade dos serviços prestados (presencial e online).	✓ Tempo de espera; ✓ Respostas rápidas a soluções de problemas.
Confiabilidade	✓ Atendimento as expectativas dos clientes; ✓ Segurança e receptividade.	✓ Acessibilidade aos processos; ✓ Ausência de problemas.

Dimensões da Qualidade	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Durabilidade	✓ Assunto acadêmico atual; ✓ Aulas práticas e teóricas de acordo com o que preza a IES; ✓ Graduados na IES estão aptos a exercerem suas profissões.	Não foi citado nenhum item.
Desempenho	✓ Aulas dadas com eficiência; ✓ Professores assíduos; ✓ Boas avaliações de desempenho perante os órgãos reguladores.	Não foi citado nenhum item.

Dimensões da Qualidade	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Qualidade Percebida	✓ Qualificação dos docentes; ✓ Ambiente agradável; ✓ Instalações modernas.	✓ Conhecer as necessidades dos seus clientes.
Conformidade	✓ Comunicação sempre franca e aberta; ✓ Colaboradores engajados.	Não foi citado nenhum item.

Dimensões da Qualidade	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Características	✓ Subsídios internacionais; ✓ Suporte acadêmico; ✓ Primeiro Centro Universitário.	✓ Terceirização dos serviços de xerox e restaurante.
Estética	✓ Limpeza adequada; ✓ Espaço aberto para convivência; ✓ Organização do ambiente nos setores.	Fardamento dos colaboradores.

A seguir temos a conclusão do presente trabalho com suas limitações e sugestões para futuras pesquisas.

CAPÍTULO 6 - CONCLUSÃO

O presente trabalho visou realizar uma comparação entre a análise da percepção dos supervisores e da reitoria da organização no que concerne a utilização da matriz *SWOT* com as abordagens da qualidade. Após a coleta dos dados, foi feita a análise dos resultados onde ficou comprovado que os entrevistados têm uma visão estratégica desenvolvida em relação à utilização da matriz *SWOT* relacionada com as dimensões da qualidade.

Através da percepção as quais os mesmos possuem, foi observado que a forma de trabalhar a administração estratégica dentro da IES é um fator que diferencia a mesma de suas concorrentes, gerando conhecimento adequado da situação atual bem como, existe o reconhecimento que a mesma possui muitos pontos a serem melhorados e trabalhados para uma maior vantagem competitiva. Através da análise dos dados coletados ficou comprovado que a organização precisa melhorar em alguns pontos aos quais são vistos como pontos fracos, que podem ser trabalhados e melhorados tornando-se um ponto forte como: diminuir o tempo de espera no atendimento, procurar conhecer melhor os desejos e anseios dos seus cliente.

A análise *SWOT* pode contribuir para a elaboração de uma boa estratégia competitiva da organização através da identificação das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades presentes no contexto organizacional em que é aplicada na implantação das estratégias da empresa no cenário onde a mesma está inserida. Os objetivos específicos estabelecidos no ato do desenvolvimento do presente estudo foram alcançados a partir de uma pesquisa bibliográfica acompanhada de um estudo de caso em que foi possível perceber a postura das pessoas que exercem cargos de supervisão e da reitoria perante a utilização da matriz *SWOT* relacionada com as dimensões da qualidade, para tanto, foi aplicado um roteiro de entrevistas a fim de determinar os pontos fundamentais para realização da análise *SWOT*. A coleta dos dados e a análise comparativa entre os tipos de respondentes veio definir o cruzamento para o desenvolvimento de estratégias que busquem definir os pontos de convergências e divergências a fim de se chegar uma análise quanto à implantação das estratégias a serem desenvolvidas pela organização e desta forma, mostrar a maneira pela qual a mesma se posiciona no mercado para atingir seus objetivos estratégicos e garantir o seu

sucesso. Na empresa estudada foi identificado como principais pontos fortes o interesse pelo planejamento estratégico, no qual envolve a busca pelo melhoramento contínuo. Já as ameaças constam como mão de obra escassa, sistemas desatualizados.

Para minimizar as dificuldades encontradas, o uso de ferramentas como a análise *SWOT* se faz necessário, uma vez que possibilita maior controle das variáveis envolvidas no ambiente da organização, já que mapeia e escreve o cenário no qual a mesma está inserida, proporcionando um direcionamento para elaboração de estratégias da reitoria nos negócios da empresa.

Por fim, os objetivos da pesquisa foram alcançados, uma vez que os dados obtidos responderam aos principais questionamentos e a pergunta de pesquisa, ao qual ficou evidente que a organização está empenhada em se desenvolver cada vez mais, buscando uma participação no mercado maior do que já possui, mais sempre buscando a qualidade em seus processos. O presente estudo foi bastante significativo, uma vez que serviu de meio prático para que se conheça como a organização está agindo em relação às técnicas de utilização da administração estratégica.

6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações encontradas no desenvolvimento do presente trabalho foram relacionadas em primeira instância com a busca pelos conteúdos dos temas proposto na metodologia, uma vez que, alguns temas possuíam informações em demasiada cabendo à pesquisadora realizar um refinamento destas informações a fim de, apenas utilizar o que realmente fosse necessário, como também a dificuldade de encontrar material referente a alguns dos temas em estudo. Para a coleta dos dados a grande dificuldade foi encontrar tempo para aplicar a entrevista com o público-alvo do trabalho em questão. Por se tratar de um período bastante complicado, pois estava ocorrendo o processo de rematrícula, a disponibilidade de tempo das pessoas em análise foi bastante complicada. Além da disponibilidade de tempo dos respondentes alguns se encontravam em viagem o que demorou a realização do processo de entrevista.

6.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Com a globalização mundial se faz necessário que cada vez mais as organizações como um todo possuam uma alta capacidade de análise do ambiente que o cerca. Desta forma, para futuras pesquisas com relação ao tema proposto é interessante que o foco seja voltado para uma análise mais aprofundada do tema e a verificação de como a organização está utilizando a matriz *SWOT*, bem como, quais as estratégias a organização utiliza para manter-se com uma vantagem competitiva. Desta forma, o estudo deve-se voltar para análise do tema comparando a visão dos representantes da organização e a visão dos clientes desta, chegando assim, uma conclusão de como a mesma está sendo percebida na comparação dos dados coletados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDAY, Herman E. Conteras. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. FAE, Curitiba v. 3, P. 9 -16, mai./ago. 2000.

ANDRADE, Arnaldo Rosa. **Planejamento Estratégico: Formulação, Implementação e Controle**. Blumenau, 2002. 30 f. Trabalho de Administração – Curso Administração, Fundação Universitária de Blumenau (FURB).

CALAES, Gilberto Dias.; VILLAS BÔAS, Roberto C; GONZALES, Arsenio. **Planejamento Estratégico, Competitividade e Sustentabilidade na Indústria Mineral: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro**. 1. ed. Rio de Janeiro: Cyted, 2006.

CASTELLI, Geraldo. **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática**. p. 26. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. p. 43.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 10ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13º tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I., **Gestão de Pessoas**, Segunda Edição, totalmente revista e atualizada. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 528p.

COBRA, Marcos. **Consultoria em Marketing Manual do Consultor**. 1. ed. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.

COSTA, Elizer Arantes. **Gestão estratégica, da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 424p.

CROSBY, P. **A gestão pela qualidade**. Banas Qualidade, v.8, n. 70, p. 98. Março/98.

CROSBY, P. B. (1979). *Quality is free: the art of making quality certain*. New American Library.

DEMING, W. E. (1986). **Out of the crisis**. Cambridge: MIT Center for Advanced Engineering Study.

DEMING, W. E. (1997). **A nova economia para a indústria e a educação**. Rio de Janeiro: Qualitymark.

FAULKNER, D.; BOWMAN, C. Generic strategies and congruent organisational structures: some suggestions. *European Management Journal*, v.10, n.4, p.494-499, Dec. 1992.

FEIGENBAUM, A. V.; FEIGENBAUM, D. S. (1999). *New quality for the 21 century*. *Quality progress*, v. 32, n.12, p. 27-31.

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

FREZZATI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GARVIN, David A. **Gerenciando a Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GESTÃO COM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. Disponível em <http://gestaocomplanejamentoestrategico.blogspot.com.br/2009_07_01_archive.html#880568260655193473>. Acessado em: Maio de 2014.

GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL. Disponível em <<http://portogente.com.br/portopedia/gqt-gestao-da-qualidade-total-73984>>. Acessado em Junho de 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GONSALEZ, Wagner. Marketing Mix de Serviços. Disponível em: <<http://cafecomw.blogspot.com.br/search/label/8ps>>. Acessado em: Julho de 2014.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377p.

HARTLEY, Jean F. **Case studies in organizational research**. In: CASSELL, Catherine & SYMON, Gillian (Ed.). *Qualitative methods in organizational research: a practical guide*. London: Sage, 1994. 253p. p. 208-229.

JURAN, J. M. (1989). *Juran on leadership for quality*. New York: Free Press.

KANO, N.; SERAKU, N.; TAKAHASHI.; TSUJI, S. (1984). *Attractive quality and must-be quality*. *Quality*, v.14, n.2, p. 39-49.

KIM, L.; LIM, Y. Environment, generic strategies and performance in a rapidly changing country: a taxonomic approach. **Academy of Management Journal**, v.31, p.802-827, 1988.

KOTLER, P. (2000). **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**- 5ª Edição- São Paulo- Ed. Atlas- 1998.

KLUYVER, Cornelis A. de. **Estratégia: uma visão executiva**/Cornelis A. de Kluyver, JOHN A. Pearce II; tradução de Monica Rosemberg; 2ª ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAPENDA, José Ticiano Beltrão. **Planejamento estratégico e processo decisório**. Artigo Científico; 13 de Julho de 2012.

LONGENECKER, J.; MOORE, C.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LOVELOOK, Christopher e WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo, Ed. Saraiva, 2001.

MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 1997.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento**. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MCCREADIE, Karen. **A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes**. 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.

MÉLO, Maria Auxiliadora do Nascimento. **Análise SWOT**. Disciplina: Administração Estratégica; Caruaru, 2013.

MINTZBERG, Henry & QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3ª Edição. São Paulo-SP: Bookman, 1998.

MOLLER, C (1997). **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. São Paulo: Pioneira.

MORAIS, Múcio. **A Análise S.W.O.T Aplicada Às Vendas Hoje!**. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/vendas-artigos/a-analise-swot-aplicada-as-vendas-hoje-352133.html>>. Acesso em 27 mai. 2014, às 09:38 h.

OAKLAND, J. **Gerenciamento da qualidade total**, São Paulo: Nobel, 1994.

OHMAE, K. (1983). **The mind of strategist**. Harmondsworth. Penguin Books.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos,**

metodologias e práticas. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007b.

O QUE É PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: SIGNIFICADO DO PLANEJAMENTO, 2014. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/planejamento-estrategico/>>. Acessado em: Junho de 2014.

PARTRIDGE, M.; PERREN, L. *Developing strategic direction: can generic strategies help?* Management Accounting-London, v.72, n.5, p.28-29, May 1994.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2000.

PALADINI, Edson Pacheco. **Controle de qualidade: uma abordagem abrangente.** São Paulo: Atlas, 1990.

PARASURAMAN, A. GREWAL, Dhuruy. *The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: a research agenda.* Journal of Academy of Marketing Science, v. 28, n. 1, p. 9-16, Winter 2000.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PENSANDO O FUTURO DA SUA EMPRESA. Disponível em <<http://www.guiadacarreira.com.br/artigos/gestao-e-administracao/planejamento-estrategico-futuro-empresa/>>. Acessado em: Junho de 2014.

_____; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing, v. 49, n. 4, p. 41-50, Fall 1985.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 1986.

PUGLISI, M. L; FRANCO, B. **Análise de conteúdo.** 2. Ed. Brasília: Líber Livro, 2005.

QUINN, J. B. **Organizações muito mais inteligentes**. São Paulo: Makron Books, 1996.

RAMASWAMY, Rohit. **Design and management of service processes: keeping customers for life**. USA: Addison-weley, 1996. 424p.

REBOUÇAS, Djalma de Pinho de Oliveira. **Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologias e Práticas**. 22ª Edição. São Paulo-SP: Atlas, 2006.

RICHARDSON, R. J. et alii. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. **50 Gurus Para o Século XXI**. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SCOTT, Cynthia; D.; JAFFE, Dennys T.; TOBE, Glenn R. **Visão, Valores e Missão Organizacional: construindo a organização do futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SILVA, Edna Lúcia da e MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3a edição revisada e atualizada. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Laboratório de Ensino a Distância. 2001. 121 páginas.

SERRA, F.; TORRES, M.C.S. & TORRES, A.P. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

TZU, Sun. A arte da guerra. Tradução de Sueli Barros Cassal. Porto Alegre: L & PM, 2000.

UNIFAVIP. Disponível em: <http://www.unifavip.edu.br/institucional/proposito-visao-e-valores>. Acessado em: Maio de 2014.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

ZACHARIAS, Vera Lúcia Cama. **Caracterização da Instituição**. Disponível em: <http://www.centrorefeducacional.pro.br/carcinst.htm>. Acessado em: Junho de 2014.

APÊNDICE



ENTREVISTA DE PESQUISA

Prezado (a) respondente, solicito a sua colaboração no preenchimento dessa breve entrevista, 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.

A pesquisa visa verificar a percepção dos supervisores das principais áreas de atendimento e da reitoria em relação à matriz análise *SWOT* e suas estratégias, que é um método tradicional e popular no ambiente de planejamento estratégico; e é utilizado quando se precisa fazer uma visão panorâmica do competidor ou como uma análise preliminar a ser aprofundada no futuro (MILANI JR, 1988) e relacionada com as dimensões da qualidade.

Idade: () entre 18 a 25 () entre 26 a 35 () acima de 36

Sexo: () masculino () feminino

1- Em sua opinião, sobre o **atendimento** marque os pontos fracos e fortes desta organização?

Atendimento: É o ato de satisfazer as necessidades, anseios, e desejos do cliente.
É fazer tudo o que estiver ao alcance, para solucionar problemas, resolver questões inusitadas ou rotineiras, ajudar o cliente, acolhê-lo, dando informações corretas, ouvindo-o, respeitando-o, tratando-o com educação e cortesia.

PONTOS FORTES

PONTOS FRACOS

1- Tempo de espera.

- 2- Flexibilidade dos serviços prestados (presencial e online). ()
- 3- Presteza no atendimento.
- 4- Divulgação dos prazos dos processos internos.
- 5- Sistema utilizado.
- 6- Simpatia, cortesia e educação dos colaboradores.
- 7- Respostas no tempo esperado.
- 8- Atenção dada durante o atendimento.
- 9- Conduta dos funcionários (integridade, impessoalidade nas relações).
- 10- Respostas rápidas a soluções de problemas.
- 11- OUTROS: Especifique _____.
- 12- _____.

2 - Em sua opinião, sobre a **confiabilidade** marque os pontos fracos e fortes desta organização.

Confiabilidade: É a probabilidade de o serviço ser feito da maneira como foi planejado e dentro de condições específicas e por um período de tempo determinado.

PONTOS FORTES

PONTOS FRACOS

- 1- Atendimento as expectativas.
- 2- A organização promete e cumpre.
- 3- Interação entre organização e o cliente.
- 4- Acessibilidade aos processos.
- 5- Ausência de problemas.
- 6- Conformidade do serviço de acordo com o que é declarado pela organização.

- 7- Comodidade para encontrar as informações.
- 8- Eficiência e eficácia dos serviços prestados.
- 9- Atenção dispendida.
- 10- Segurança e receptividade.
- 11- OUTROS. Especifique:_____.
- 12- _____.

3 - Em sua opinião, sobre a **durabilidade** marque os pontos fracos e fortes desta organização.

Segundo Mehta e Monteiro (2008) uma vida útil longa é considerada sinônimo de durabilidade.

PONTOS FORTES

PONTOS FRACOS

- 1- Assunto acadêmico atual.
- 2- Aulas prática e teórica de acordo com o que preza a IES.
- 3- Graduados aptos a exercerem a profissão.
- 4- OUTROS: Especifique:_____.
- 5- _____.

4- Em sua opinião, sobre o **desempenho** marque os pontos fracos e fortes desta organização.

Para Bergamini e Beraldo (1988:36), a palavra desempenho significa ação, atuação, comportamento.

PONTOS FORTES

PONTOS FRACOS

- 1- Aulas dadas com eficiência.
- 2- Professores assíduos.
- 3- Avaliações desempenho perante os órgãos reguladores.
- 4- OUTROS. Especifique:_____.
- 5- _____.

5- Em sua opinião, sobre a **qualidade percebida** marque os pontos fracos e fortes desta organização.

Na visão de Grönroos (2003, p.90), “a boa qualidade percebida é obtida quando a qualidade experimentada atende às expectativas do cliente, isto é, à qualidade esperada”.

PONTOS FORTES

PONTOS FRACOS

- 1- Localização da organização.
- 2- Acessibilidade dos portadores de necessidades especiais.
- 3- Interesse em saber as necessidades dos clientes.
- 4- Adequação dos cursos a realidade do mercado.
- 5- Qualificação dos docentes.
- 6- Estrutura física.
- 7- Instalações modernas.
- 8- Ambiente agradável.
- 9- Espaço para atendimento.
- 10- Metodologia de ensino aplicada pela organização.
- 11- OUTROS. Especifique:_____.
- 12 - _____.

6- Em sua opinião, sobre a **conformidade** marque os pontos fracos e fortes desta organização.

Conformidade é o grau no qual as características físicas e operacionais de um produto ou serviço estão compatíveis com padrão pré-estabelecido.

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
1-	Padrão das aulas, dos processos e da metodologia de ensino.	
2-	Formação acadêmica dos docentes da organização.	
3-	Serviços administrativos adequados às demandas.	
4-	Ambiente físico agradável.	
5-	Layout interior e exterior é agradável.	
6-	Sinalização usada para identificar as dependências da organização.	
7-	Interação do meio acadêmico com o mercado de trabalho.	
8-	Colaboradores engajados e comprometidos em prol dos alunos.	
9-	Comunicação sempre franca e aberta.	
10-	OUTROS. Especifique:_____.	
11-	_____.	
12-	_____.	

7- Em sua opinião, sobre as **características** marque os pontos fracos e fortes desta organização.

São características ou especificações que diferenciam um produto ou serviço de seus concorrentes conforme definido por quem o fornece. Existem ainda as características secundárias que suplementam o fundamento básico do produto ou serviço.

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
1-	Suporte acadêmico (dificuldades com disciplinas, busca de estágio, etc.).	

- 2- Subsídios internacionais (Ex.: curso de Inglês).
- 3- Disponibilidade de material na biblioteca (livros, periódicos, etc.).
- 4- Laboratórios disponibilizados.
- 5- Primeiro Centro Universitário da região Nordeste.
- 6- Várias opções de cursos entre (bacharelados e tecnológicos).
- 7- Trabalhos e projetos sociais junto à comunidade.
- 8- Valores dos cursos e serviços oferecidos.
- 9- Terceirização dos serviços de Xerox e restaurante.
- 10- Reconhecimento dos cursos perante órgãos reguladores.
- 11- OUTROS: Especifique: _____.
- 12- _____.

8- Em sua opinião, sobre **estética** marque os pontos fracos e fortes desta organização.

Estética está relacionada com as características sensoriais de um produto ou serviço;

PONTOS FORTES

PONTOS FRACOS

- 1- Limpeza adequada.
- 1- Quantidade de funcionários para a limpeza.
- 2- Salas de aulas climatizadas, assentos macios etc..
- 3- Organização do ambiente nos setores de atendimento.
- 4- Layout do PORTAL ACADEMUS e do site da organização.
- 5- Identificação dos colaboradores da organização (fardamento, crachás etc.).
- 6- Layout das campanhas de marketing da organização.
- 7- Acomodações (cadeiras, TVs, sofás) nos setores de atendimento.
- 8- Decoração dos ambientes da organização.
- 9- Espaço aberto para convivência.
- 10- Layout da biblioteca.
- 11- OUTROS. Especifique: _____.
- 12- _____.

9- Em sua opinião, quais seriam as oportunidades que surgem para a organização?

10- Em sua opinião, quais seriam as ameaças que surgem para a organização?
