

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

JHEYCE MILENA DA SILVA BARROS

ANÁLISE COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
EMPRESA DE CONFECÇÕES DO AGRESTE PERNAMBUCANO

CARUARU  
2015

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

JHEYCE MILENA DA SILVA BARROS

ANÁLISE COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
EMPRESA DE CONFECÇÕES DO AGRESTE PERNAMBUCANO

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: Profª Drª Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo.

CARUARU  
2015

Catálogo na fonte:  
Bibliotecária - Simone Xavier CRB/4-124

B277a      Barros, Jheyce Milena da Silva.

Análise competitiva: um estudo de caso em uma empresa de confecções do agreste pernambucano. / Jheyce Milena da Silva Barros. - Caruaru: O Autor, 2015.  
83f. ; 30 cm.

Orientadora: Maria Auxiliadora do Nascimento Melo

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2015.

Inclui referências bibliográficas

1. Estratégia competitiva. 2. Qualidade. 3. Vestuário – Agreste (PE). I. Melo, Maria Auxiliadora do Nascimento. (Orientadora). II. Título

658 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 2015-220)

JHEYCE MILENA DA SILVA BARROS

ANÁLISE COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
EMPRESA DE CONFECÇÕES DO AGRESTE PERNAMBUCANO

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

Caruaru, 08 de dezembro de 2015

---

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

**BANCA EXAMINADORA:**

---

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

---

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

---

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

A Deus, por ser essencial em minha vida, pela força, coragem e perseverança durante toda esta caminhada. A minha família, que sempre esteve presente apoiando e ajudando nas minhas decisões. Aos meus amigos, que me incentivaram e torceram pela realização deste trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por ser guia e luz no meu caminho, pela força e discernimento durante esta caminhada e a Nossa Senhora por toda graça e intercessão concedida. Obrigada por tudo!

A mainha, por todo seu esforço, dedicação, amor e compreensão. Por ser um espelho de mulher e mãe. Por todos seus ensinamentos e incentivos. A painho, pela confiança e amor concedidos. A mainha e painho pelo exemplo de pais, por aceitarem minhas escolhas e não medirem esforços para que eu pudesse manter e concluir essa etapa da minha vida. As minhas irmãs Jhessyca, Jhennyfer e Jhulyane, por estarem sempre comigo, pela paciência, e por me proporcionar ter a melhor família que alguém pudesse ter. Muito obrigada, amo vocês!

A todos os familiares, que sempre estavam dispostos a me ajudar e que me apoiaram durante essa jornada. Muito obrigada!

Aos meus amigos de vida inteira, que me acompanham sempre e estão sempre comigo, pela compreensão, incentivo, força e amizade. Aos amigos que Deus colocou nesta caminhada da UFPE e que vou levar para o resto da vida, os que desde o começo estão lado a lado comigo na construção desta conquista, em especial, Allan, Pedro Henrique e Priscila por toda paciência, pelos trabalhos, pelas conversas, pelo companheirismo. Obrigada por permanecerem comigo.

A minha professora orientadora Maria Auxiliadora, que é um exemplo de pessoa, de profissional; por sua disponibilidade, dedicação, paciência, atenção e simplicidade. Obrigada por toda compreensão, pelas palavras e sabedoria na condução, não só deste trabalho. A senhora é um espelho pra mim.

A todos os professores que contribuíram para a minha formação, por todo conhecimento acadêmico e de vida, cada um a seu modo, contribuiu e é parcela importante do meu crescimento. A Professora Luciana Cramer que sempre me acolheu e a quem tenho um enorme carinho. Obrigada a todos!

A Empresa Estudo de Caso, que aceitaram minha proposta, me receberam excelentemente bem e colaboraram para a construção deste trabalho, além da confiança dada ao abrir as portas da empresa, Obrigada.

Por fim, a todos que de alguma forma contribuiu para a realização e conclusão deste trabalho.

Obrigada!

*“A benignidade do Senhor jamais acaba, as suas misericórdias não tem  
fim; renovam-se cada manhã”.*

*(Lm 3, 22-23)*



## RESUMO

O trabalho apresenta uma análise competitiva de uma empresa de confecções do agreste pernambucano, a fim de determinar a sua posição competitiva no mercado utilizando o método de análise *SWOT*, sob a visão dos gestores, relacionada com as variáveis do *Checklist* da Escola do *Design*. É feita uma análise sobre os principais conceitos relacionados com estratégia competitiva, análise *SWOT* e qualidade. Também uma análise da região a qual está situada a empresa estudo de caso, o APL de confecções. A relevância do estudo deve-se a necessidade das empresas buscarem a melhoria contínua, se renovando e estabelecendo estratégias que proporcione destaque diante o mercado globalizado que cada dia torna-se mais exigente, onde o poder de escolha dos consumidores é vasto perante a grande disponibilidade de produtos. A hipercompetitividade afeta as organizações, independentemente de seu porte. Esse estudo é de natureza qualitativa, descritiva e bibliográfica, usando a técnica do Estudo de Caso. O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário semiestruturado. Foi realizado um estudo de caso que apresentou a percepção dos gestores da organização, em relação à utilização da matriz *SWOT*, no intuito de identificar através dos pontos fortes, fracos, das oportunidades e das ameaças, a real situação da empresa. A partir da análise dos dados, foi observado que a organização precisa melhorar em alguns pontos, considerados como fracos: Propaganda e Capacidade de P&D de processo, que acabam limitando o comportamento da empresa. E os pontos considerados fortes foram: Qualidade do produto e Capacidade de P&D de produto, que proporcionam bons resultados para a mesma. Ainda, a carga tributária alta, que foi identificada como uma das principais ameaças e como oportunidade a necessidade do mercado de novos produtos. Quanto ao ambiente externo, foi detectado um déficit na visão dos gestores para identificá-los. A partir do cruzamento desses pontos foram criadas estratégias e identificadas melhorias, como ações que a empresa pode tomar para se destacar no mercado.

**Palavras-chave:** Estratégia Competitiva, Qualidade, Análise *SWOT*, *Checklist*, APL de confecções.

## **ABSTRACT**

The paper presents a competitive analysis of a rural Pernambuco clothing manufacturer in order to determine its competitive position in the market using SWOT analysis method, under the vision of managers, related to the variables of the Checklist of the School of Design. It is an analysis of the key concepts related to competitive strategy, SWOT analysis and quality. Also an analysis of the region which is situated the case study company, the clothing APL. The relevance of the study is due to the need for companies seeking continuous improvement, renewing and establishing strategies to provide emphasis on the global market that every day becomes more demanding where the power of consumer choice is vast before the wide availability of products. The hypercompetitiveness affects organizations, regardless of size. This study is qualitative, descriptive literature and nature, using the technique of the Case Study. The research instrument used was a semi-structured questionnaire. A case study showed that the perception of the organization's managers was conducted on the use of the SWOT matrix, in order to identify through strong, weaknesses, opportunities and threats, the actual situation of the company. From the data analysis, it was observed that the organization needs to improve on some points, regarded as weak: Propaganda and process R & D capacity, they end up limiting the company's behavior. And the strong points were considered: Product Quality and Product R & D capacity, provide good results for it. Still, the high tax burden, which was identified as a major threat and an opportunity the need for the new products. As for the external environment, a deficit in the view of managers was found to identify them. From the intersection points of these strategies were created and identified improvements, such as actions the company can take to highlight the market.

**Key-words:** Competitive Strategy, Quality, SWOT Analysis, Checklist, clothing APL.

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 2.1</b> – As cinco forças de Michael Porter .....                                                 | 23 |
| <b>Figura 2.2</b> – As estratégia genéricas de Porter .....                                                 | 27 |
| <b>Figura 2.3</b> – Processo de planejamento, implementação e controle estratégicos .....                   | 30 |
| <b>Figura 2.4</b> – Matriz <i>SWOT</i> .....                                                                | 32 |
| <b>Figura 2.5</b> – Eras da Qualidade .....                                                                 | 37 |
| <b>Figura 2.6</b> – Esquema geral do PDCA .....                                                             | 40 |
| <b>Figura 2.7</b> – Os sete novos princípios de gestão da qualidade propostos pela nova ISO 9001:2015 ..... | 42 |
| <b>Figura 3.1</b> – Localização do APL de confecções do Agreste Pernambucano .....                          | 51 |
| <b>Figura 3.2</b> – Organograma da empresa estudo de caso .....                                             | 53 |

## LISTA DE TABELAS

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabela 2.1</b> – <i>Checklist</i> de variáveis ambientais .....           | 34 |
| <b>Tabela 2.2</b> – <i>Checklist</i> dos pontos fortes e pontos fracos ..... | 35 |

## LISTA DE QUADROS

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Quadro 4.1:</b> Principais itens em análise (Ambiente externo)..... | 60 |
| <b>Quadro 4.2:</b> Principais itens em análise (Ambiente interno)..... | 61 |
| <b>Quadro 4.3:</b> Pontos fortes e Pontos fracos .....                 | 62 |
| <b>Quadro 4.4:</b> Pontos fortes x Ambiente externo.....               | 63 |
| <b>Quadro 4.5:</b> Pontos fracos x Ambiente externo.....               | 64 |

## SUMÁRIO

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO .....                                           | 15 |
| 1.1    OBJETIVOS.....                                                   | 17 |
| 1.1.1    Objetivo Geral .....                                           | 17 |
| 1.1.2    Objetivos Específicos .....                                    | 17 |
| 1.2    JUSTIFICATIVA .....                                              | 18 |
| 1.3    ESTRUTURA DO TRABALHO .....                                      | 20 |
| CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....                                 | 22 |
| 2.1    ESTRATÉGIA COMPETITIVA .....                                     | 22 |
| 2.1.1    Planejamento Estratégico .....                                 | 29 |
| 2.2    ANÁLISE SWOT.....                                                | 32 |
| 2.3    QUALIDADE.....                                                   | 37 |
| 2.3.1    Qualidade Total .....                                          | 39 |
| 2.3.2    Abordagens da Qualidade .....                                  | 45 |
| CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA .....                                          | 48 |
| 3.1    PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....                                | 48 |
| 3.2    UNIVERSO E AMOSTRA.....                                          | 49 |
| 3.3    INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....                             | 50 |
| 3.4    CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....                                   | 50 |
| 3.4.1    APL de Confecções .....                                        | 51 |
| 3.4.2    História.....                                                  | 53 |
| 3.4.3    Missão .....                                                   | 54 |
| 3.4.4    Visão .....                                                    | 55 |
| 3.4.5    Valores .....                                                  | 56 |
| CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS .....                               | 57 |
| 4.1    CRUZAMENTO DA ANÁLISE SWOT E IDENTIFICAÇÃO DE<br>MELHORIAS ..... | 64 |
| CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS .....                                 | 68 |
| 5.1    LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....                                       | 70 |
| 5.2    SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS .....                           | 70 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....                                         | 71 |

|                |    |
|----------------|----|
| APÊNDICE ..... | 79 |
|----------------|----|

## CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

O desenvolvimento social e econômico tem levado as empresas a investirem em mecanismos e estratégias inovadoras com o objetivo de conquistar maiores vantagens competitivas e satisfação do cliente, assim como, maior qualidade de produtos/serviços. Neste ambiente, as organizações são chamadas a fazerem adaptações, com o fim de sobreviverem. A rapidez e a acessibilidade a tecnologias e informações, possibilitaram o aumento do poder e exigência dos consumidores, favorecendo a hipercompetição e transformação do mercado.

D'Aveni (1995, p.195) descreve hipercompetição como “(...) um ambiente de intensas mudanças, onde concorrentes flexíveis, agressivos e inovadores invadem mercados erodindo, fácil e rapidamente, as vantagens de protagonistas grandes e bem-situados”. E ressalta ainda que nenhuma organização é capaz de construir uma vantagem duradoura num ambiente como este e, pelo contrário, esforços concentrados de sustentação de uma vantagem podem comprometer a real competitividade das empresas (D'Aveni, 1995).

Segundo Porter (1996), estratégia é definida como a integração do conjunto de atividades de uma empresa, e que o sucesso desta depende de conseguir fazer muitas coisas bem e saber integrá-las. A estratégia é um processo que conta com a harmonização de diversas abordagens, de diferentes linhas de pensamento, onde de acordo com Mintzberg (2000, p.13) apresenta: a escola do Design, do Planejamento, do Posicionamento, a Empreendedora, a Cognitiva, a do Aprendizado, a do Poder, a Cultural, a do Ambiental e a de Configuração. É por meio da estratégia que a empresa irá se posicionar e tomar decisões, a fim de combater as ameaças da concorrência.

Segundo Kotler (1992) planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado. Desse modo, analisar o ambiente, através de ferramentas, que possibilitem estabelecer estratégias competitivas à organização é de grande relevância para que a mesma se posicione e se diferencie no mercado o qual está inserida.

Desse modo, é necessário que se faça uma análise do ambiente geral



(interno e externo) em que se encontra a organização, para que sejam criadas estratégias com reais vantagens competitivas. Vantagem competitiva existe quando a empresa é capaz de oferecer os mesmos benefícios que os concorrentes a um custo mais baixo (vantagem de custo) ou entregar benefícios que superam aqueles dos produtos concorrentes (vantagem de diferenciação) (EXAME, 2014).

A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise de *SWOT* (dos termos em inglês *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*). Ela envolve o monitoramento dos ambientes externos e interno (KOTLER; KELLER, 2006). O cotidiano dos dirigentes das organizações é marcado pela tomada de decisões, que geram diversas influências diante o contexto de cada organização. Para estas decisões é necessário que se tenha uma visão ampla do ambiente, considerando alguns fatores como características sociais, culturais e políticas deste. Em meio a um ambiente hipercompetitivo e que se qualifica a cada dia, torna-se fundamental desenvolver empreendimentos com estratégias competitivas que se ajustem às necessidades do mercado. A indústria, no Agreste Pernambucano, tem destaque para as empresas de confecções, sendo esta uma das principais atividades econômicas do estado.

Pernambuco tem inserido no seu contexto a cultura da confecção. Segundo Rocha, Júnior e Viana (2014), no Agreste Pernambucano há uma concentração de aproximadamente 59% do pessoal ocupado e cerca de 68% dos estabelecimentos formais da indústria têxtil e de confecções de Pernambuco. Ainda pode-se destacar que 84% dos estabelecimentos de indústria têxtil e confecções estão localizados no triângulo das confecções que é composto pelas cidades de Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama. Conforme dados do SEBRAE (2013) o estado de Pernambuco possui 22 mil empresas no ramo de confecções.

A concentração de produtores de roupas em cidades como Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama, tem sido notada desde, pelo menos, um quarto de século. No começo, chamava-se o produto genérico ali fabricado de *sulanca*. Por extensão, ainda existem as feiras da *sulanca* e já houve o pólo da *sulanca* (SEBRAE, 2013). Ainda segundo o SEBRAE, a palavra *sulanca* caiu em desuso por volta do ano de 2002, por ser considerada depreciativa. Embora ainda seja usado este (não em documentos oficiais), há mais de dez anos foi trocado para o termo, e atualmente usado, Pólo de Confecções do Agreste.

Assim, este trabalho visa desenvolver a análise competitiva de uma empresa de confecções situada no Pólo de Confecções do Agreste, através da matriz de análise *SWOT*, do ponto de vista dos gestores da empresa.

Sob esta visão, será possível identificar objetivos estratégicos, determinados sob o aspecto dos gestores, que serão necessários para o alcance da vantagem competitiva da empresa.

O processo fluirá através do desenvolvimento de um questionário que será aplicado com os dirigentes da empresa estudo de caso, logo após será realizado o cruzamentos dos dados e determinadas as estratégias competitivas. E assim, será possível promover melhorias no planejamento estratégico da empresa, para que se possa alcançar vantagem competitiva frente aos concorrentes desse setor.

## 1.1 OBJETIVOS

Nesta seção são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho de pesquisa.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Desenvolver a análise competitiva da empresa estudo de caso utilizando a análise *SWOT*, sob a visão dos gestores.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

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, APL de confecções);
- Elaborar um estudo de caso;
- Desenvolver um questionário para a aplicação do estudo de caso;
- Fazer a coleta de dados;
- Realizar a análise dos dados;
- Cruzar o ambiente interno e externo e criar estratégias;
- Identificar melhorias através das estratégias;
- Desenvolver a conclusão da pesquisa.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O ambiente atual, marcado por seu dinamismo, de constantes mudanças e alta competitividade, leva as organizações a conhecerem seu ambiente e acompanharem estas mudanças, no intuito de continuar a satisfazer os seus clientes. O mercado globalizado e o constante surgimento de inovações tecnológicas elevam ainda mais a pressão competitiva. Como resposta às novas exigências, as organizações estão passando por profundas mudanças, e seus impactos afetam o processo em geral. É necessário que as organizações analisem o que elas tem de mais forte diante o que está sendo ofertado no mercado, fazendo com que isso esteja visível para o cliente, minimizar suas fraquezas além de estar atenta a possíveis ameaças e aproveitar as oportunidades que venham a surgir no meio, de modo que, esteja preparado para se ajustar a mudanças, algumas vezes imprevisíveis, de melhor maneira.

Os desafios, nessa intensidade de mudanças, acontecem cada vez mais e com mais frequência. De fato sempre existiram os problemas, mas os avanços do ambiente os deixaram mais acentuados. Embora o capital humano seja a maior riqueza atual para as organizações, visto que o conhecimento e as informações válidas são pontos chave de diferenciação entre os concorrentes, é notório certa dificuldade que a maioria das empresas possui em constatar seus pontos fortes e fracos, assim como as ameaças e oportunidades do meio o qual está inserida. Essa análise é de suma

importância para a tomada de decisão de qualquer organização, e para isso ela precisa ter o maior conhecimento possível desde o seu ambiente interno ao que se passa no ambiente externo.

Este estudo é relevante visto que as organizações precisam do conhecimento de tudo que está a sua volta, como forma de poder melhorar o seu posicionamento estratégico. Pensando nisto, o desenvolvimento do presente trabalho visa conhecer melhor o ponto de vista da organização, como seus gestores veem a questão da análise *SWOT*.

O estudo verifica a visão estratégica dos gestores da empresa estudo de caso em relação à matriz *SWOT*. Segundo MÉLO (2015) Planejamento Estratégico é o processo administrativo que dá sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa.

- ✓ Visa ao otimizado grau de interação com o ambiente;
- ✓ Atua de forma inovadora e diferenciada;
- ✓ É de responsabilidade dos níveis mais altos da organização;
- ✓ Diz respeito à formulação de objetivos, seleção dos cursos de ação;
- ✓ Leva em conta as condições externas e internas à empresa.

Sabemos que estratégia é um tema de grande relevância para o mundo empresarial na atualidade. Dessa forma, a importância deste estudo deve-se a necessidade das organizações em buscar inovação, melhorias contínuas e estabelecer estratégias competitivas, no intuito de possuir diferenciação no mercado, conquistar novos clientes assim como construir um ambiente propício ao colaborador. Assim sendo, 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*. Para o melhor controle de seus processos, qualquer que seja o segmento, a organização precisa conhecer o que a cerca em seu ambiente (interno e externo), de modo que, consiga delimitar suas estratégias e com isto, tomar melhores decisões. As oportunidades e ameaças são fatores externos; e pontos fortes e fracos os fatores internos. Segundo Neto (2011) esta análise deve ser confeccionada e interpretada

de forma a unir as peças-chaves, que são os elementos da análise interna e externa, por que vão formar o diagnóstico e este deve ser confiável e com suporte de uma boa fonte de informação.

O estudo desses ambientes, interno e externo, bem como ter a real situação da empresa, e que integrado às necessidades da gestão estratégica, é fundamental para nortear, a médio e longo prazo, a organização.

É notório, a predominância de empresas de confecções na região pernambucana, sendo Pernambuco o segundo maior produtor de confecções do país, segundo o SEBRAE (2013) e, ainda, a maior concentração desta atividade está localizada no agreste com destaque para o APL (Arranjo Produtivo Local) de confecções que tem destaque para três cidades: Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama. Essas cidades lideram na produção e venda das confecções, e são os principais pontos de escoamento das mercadorias para as mais diversas regiões. O desenvolvimento dessa atividade é fundamental, principalmente, para economia local. É de grande valia que sejam feitos estudos sobre o segmento que domina essa região.

A empresa estudo de caso foi escolhida a partir de suas características, empresa de confecções, que tem destaque também em outras regiões e por ter facilidade de acesso a informações. Ainda é escasso estudos sobre o Pólo de Confecções do Agreste (APL de confecções), por ser um setor de grande informalidade. Esse trabalho é importante para a empresa estudo de caso, de modo que permitirá que ela amplie sua visão sobre este mercado em que faz parte.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Inicialmente o trabalho, no capítulo 1, apresenta questões relacionadas a introdução do estudo, os objetivos (geral e específicos) que o estudo busca alcançar, e a justificativa para a escolha do tema.

No capítulo 2 é explorada a literatura do tema pertinente no estudo, análise competitiva.

No capítulo 3 estão apresentados os procedimentos utilizados para a realização da pesquisa e a caracterização da empresa que é foco do estudo de caso (empresa de confecção do agreste pernambucano).

No capítulo 4 apresenta a análise dos dados obtidos com a pesquisa, as estratégias criadas e as propostas de melhorias.

No capítulo 5 estão apresentadas as considerações finais do estudo, seguido das referências e apêndice, respectivamente.

## CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os conceitos teóricos que fundamentaram a base da pesquisa, visando explicar o conhecimento necessário para a compreensão do tema abordado no trabalho e suas análises.

Assim, segundo Roesch (1999, p. 105), "[...] revisão da literatura engloba tudo o que: a) for relevante e necessário para esclarecer e justificar o problema em estudo; b) servir para orientar o método de trabalho e os procedimentos de coleta e análise dos dados".

### 2.1 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Na sua origem, a palavra estratégia estava estritamente relacionada com a arte de fazer guerra de um líder militar, como um general, por exemplo. O termo se origina da palavra grega *strategos* do qual se deriva o significado a arte do general, ou ainda, a ciência dos movimentos guerreiros fora do campo de visão do general (OLIVEIRA, D., 2002).

No contexto organizacional, trabalhar a estratégia corresponde à capacidade que a empresa possui de se ajustar as condições ambientais, de constantes mudanças, com visão contínua e pensamento de futuro da organização. Estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas no ambiente da empresa (MÉLO, 2015).

Segundo Porter (1996), estratégia é definida como a integração do conjunto de atividades de uma empresa, e que o sucesso desta depende de conseguir fazer muitas coisas bem e saber integrá-las. De modo geral, o significado sobre estratégia diz respeito, principalmente, a capacidade de ser posicionar corretamente diante as situações inconstantes do ambiente, seja ela no âmbito de suas atividades internas, seja no mercado externo. Essa disputa ocorre também no mundo dos negócios, e como na versão militar, a estratégia empresarial é fortemente influenciada por quem lidera a

empresa, ao perseguir objetivos e um conjunto de ações (SERRA *et al*, 2014)

De acordo com Porter (1991, p.1), estratégia competitiva “é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a 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”. A escolha da estratégia competitiva adequada, segundo o mesmo autor, é baseada em duas questões centrais: a atratividade da indústria e a posição competitiva dentro dela. A primeira questão consiste em analisar se a indústria é atrativa em termos de rentabilidade **no** 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. É a combinação das duas questões que vai determinar a escolha da estratégia competitiva a ser adotada e, por consequência, o desempenho da empresa.

Pode-se observar que para ambas as questões as respostas são dinâmicas, e assim, pode ser mudadas a qualquer momento. Por isso a necessidade de acompanhar este ambiente de contingências, para que haja coerência em suas ações.

O pensamento estratégico tem acompanhado a evolução do ambiente, das tecnologias e das empresas. Isto se refletiu no desenvolvimento de novos conceitos, geração de novos métodos e criação de novos postulados na estratégia e gestão das organizações ao longo dos anos (SERRA *et al*, 2014).

As estratégias competitivas devem analisar não apenas as necessidades do consumidor-alvo, mas também as estratégias dos concorrentes. Portanto, para o desenvolvimento de estratégias que levem ao alcance da vantagem competitiva, o primeiro passo está no processo de análise e avaliação da indústria e da concorrência (KOTLER; ARMSTRONG, 1999).

Uma empresa pode modelar tanto a atratividade de uma indústria quanto a posição competitiva, de acordo com Porter (1991). Sendo assim, a posição competitiva da empresa também pode variar de acordo com a escolha da sua estratégia. Portanto, 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. Há uma sinergia entre estratégia competitiva e ambiente, em que um responde às manifestações do outro.

Para Porter (1991) o objetivo essencial de uma estratégia competitiva é relacionar a empresa ao seu ambiente. Segundo ele, as forças externas à indústria afetam



todas as empresas e, por isso, o ponto primordial está nas diferentes habilidades em lidar com essas forças. De acordo com essa visão, a estratégia competitiva de uma empresa dentro de uma indústria deve procurar encontrar uma posição favorável a ela, para que possa melhor usá-las em seu favor.

Para isso, Porter (1991) recomenda que se faça uma análise dos elementos atuantes na indústria em que a empresa esteja inserida, utilizando o Modelo de Cinco Forças, como é possível verificar na figura 2.1, elas podem ser descritas como: (1) Entrantes potenciais; (2) Rivalidade entre as empresas existentes; (3) Produtos ou serviços substitutos; (4) Poder de barganha dos compradores; (5) Poder de barganha dos fornecedores.

Este modelo é fundamentado na estrutura industrial, proporcionando uma análise da concorrência que excede o comportamento dos atuais competidores, analisa outras ameaças futuras e possíveis (PORTER, 2004).

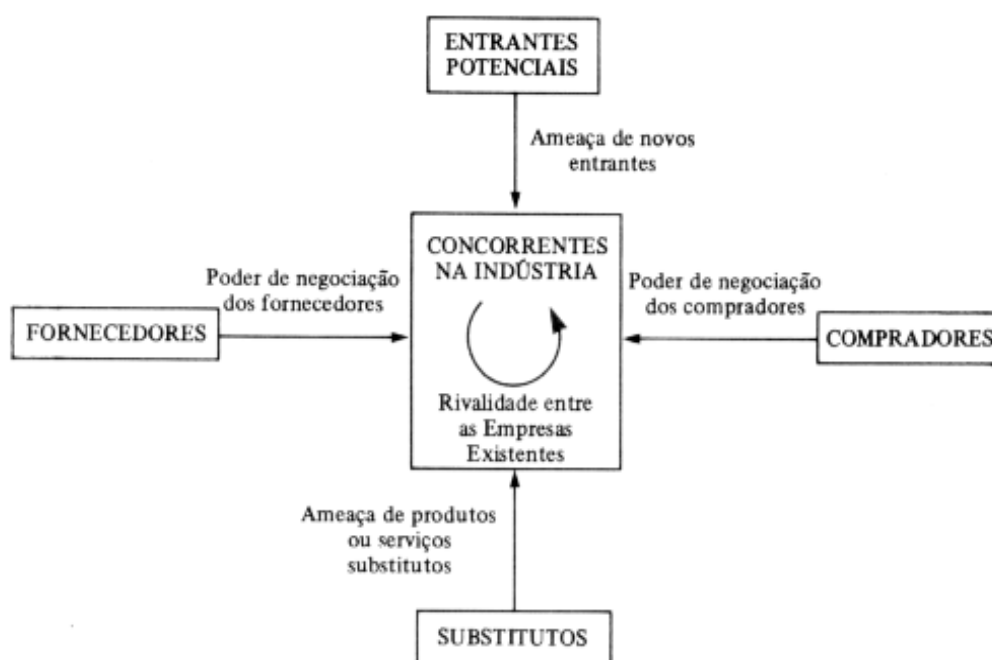


Figura 2.1: As cinco forças de Michael Porter

Fonte: Porter (1991)

O método das cinco forças proposta por Porter permite que a empresa avalie a indústria na qual está inserida, sua concorrência e assim possa identificar possíveis estratégias que a leve a uma maior rentabilidade. Desse modo, torna-se importante

analisar as características principais de cada uma das forças definidas por Porter.

1. Entrantes potenciais: São novas empresas que entram para um ramo de negócio com o objetivo de ganhar parcelas de mercado, implicando a diminuição da rentabilidade dos participantes do segmento de negócio.

Novos entrantes são vistos como uma ameaça aos integrantes de uma indústria, pois trazem consigo uma nova capacidade de produção, novas tecnologias e o desejo de conquistar participação e posição no mercado (PORTER, 1991). Ainda segundo o autor, o ingresso de novas empresas implica em redução da fatia de mercado das empresas já existentes, pode provocar a redução de preços, o aumento nos custos, a redução da margem de lucro, gerando uma menor rentabilidade para toda a indústria.

2. Rivalidade entre as empresas existentes: Esta força é caracterizada pelas disputas entre as empresas de um mesmo ramo de negócio, por parcelas de mercado. A disputa é demonstrada com o uso de ferramentas como a concorrência de preços, batalhas publicitárias, novos produtos, em tentativas de diferenciação, e no oferecimento de serviços adicionais.

Segundo Porter (1991) a rivalidade em uma indústria é consequência da interação dos seguintes fatores:

- Concorrentes numerosos ou bem equilibrados;
- Crescimento lento da indústria;
- Concorrentes divergentes;
- A estrutura de custos fixos da indústria;
- A ausência de diferenciação;
- Os custos de mudança;
- Os interesses estratégicos;
- As barreiras à saída da indústria.

Ao analisar estes fatores determinantes na intensidade da concorrência na indústria, ainda, Porter (1991) ressalta que sempre há espaço para melhorar a situação a partir de mudanças estratégicas.

3. Produtos ou serviços substitutos: A característica desta força competitiva é o fato de uma empresa fabricar produtos/serviços substitutos aos produzidos por uma indústria. No caso, pode ocorrer uma queda na lucratividade a partir do

momento em que os produtos substitutos ofereçam uma alternativa de preço e qualidade com vantagens atraentes para os consumidores.

Com a finalidade de evitar surpresas quanto à concorrência por parte de substitutos, as empresas devem dar grande atenção àqueles que estão sujeitos a tendências de melhoramento na relação preço-desempenho oferecido e naqueles produzidos por indústrias com altos lucros (PORTER, 1991).

4. Poder de barganha dos compradores: Nesta força, os compradores em função de seu poder de barganha, através de algumas características que proporcionam esse poder, podem forçar a baixa dos preços da indústria, assim como também a melhoria da qualidade dos produtos/serviços, levando as empresas dessa indústria há uma maior competição.

Segundo Porter (1991, p.40), “os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros; tudo à custa da rentabilidade da indústria”.

5. Poder de barganha dos fornecedores: Já os fornecedores têm poder de barganha se: O setor é dominado por poucas companhias fornecedoras; não existem produtos substitutos ou quando seus produtos são altamente diferenciados acarretando altos custos de mudança; a venda para a indústria não apresentar importância significativa em relação ao volume total de suas vendas; O produto é insumo importante para o comprador; os fornecedores representam a ameaça de integração para frente, o que aumenta a capacidade de melhores vendas para a indústria. Neste caso, fica a critério da organização identificar sua relação com seus principais fornecedores.

Se os fornecedores têm poder sobre as empresas da indústria, eles podem elevar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos, o que influencia significativamente a rentabilidade da indústria, caso esta não consiga repassar os aumentos ao seu preço de venda (PORTER, 1991).

O uso dessas estratégias permitirá que a empresa enfrente com sucesso as cinco forças competitivas e assim obter maiores/melhores retornos.

Segundo Porter (1991) existe diversas maneiras de atingir esse objetivo, mas é preciso lembrar que a melhor estratégia para uma específica empresa é um reflexo de suas particularidades, portanto uma solução única a ela.

De acordo com Porter (1989), essas estratégias são originárias da combinação dos dois tipos de vantagem competitiva (em custo ou na diferenciação) com o escopo (amplo ou restrito) do mercado-alvo a ser atingido. O autor ressalta ainda que as estratégias genéricas visam o alcance da vantagem competitiva, mas para isso, é preciso que a empresa faça escolhas quanto ao tipo de vantagem competitiva e o escopo de mercado que se pretende atingir. As abordagens genéricas são: liderança no custo, diferenciação, e enfoque.

- **Liderança no custo:** O ponto central dessa estratégia é fazer com que seu custo total de uma empresa seja menor do que o de seus concorrentes. De acordo com Porter (1991), a estratégia de liderança no custo é a de mais fácil entendimento. A empresa que adota essa estratégia tem como características um escopo amplo, atendendo a diversos segmentos do mercado. Oferece um produto padrão e procura obter vantagens de custo absoluto e de escala em todas as fontes. Sobretudo, um líder de custo precisa considerar a diferenciação, uma vez que seu produto tenha garantido padrões mínimos de qualidade para garantir a competição com outros.
- **Diferenciação:** Nessa estratégia pressupõe que a empresa ofereça, no âmbito de toda a indústria, um produto que seja considerado único pelos clientes, ou seja, cujas características o distingam daqueles oferecidos pela concorrência. Ao assumir essa condição singular, a empresa é recompensada com um preço-prêmio, pois produtos únicos geralmente também pedem preços especiais; o que gera retornos acima da média da indústria (PORTER, 1989). Entretanto é preciso lembrar que, a diferenciação, muitas vezes, não consegue atingir uma grande parcela de mercado, mesmo que essas características sejam reconhecidas, nem todos estarão dispostos ou terão condições para obter esses produtos.
- **Enfoque:** A estratégia de enfoque, ainda pode ser dividida em: Enfoque no custo e Enfoque na diferenciação. Ele baseia no que a empresa será capaz de melhor atender ao seu alvo estratégico, comprando com aqueles concorrentes que buscam atender a toda à indústria (ou a uma grande parcela de segmentos dela). O alvo estratégico pode ser atendido através de uma posição de custo mais baixo (enfoque no custo) ou de uma posição de diferenciação (enfoque na diferenciação), mesmo que a empresa não consiga manter uma destas posições em relação à indústria como um todo.

A figura 2.2 mostra como, através dessas estratégias e descrição delas, se consegue atingir as vantagens competitivas.

|                       |                  | VANTAGEM COMPETITIVA     |                                 |
|-----------------------|------------------|--------------------------|---------------------------------|
|                       |                  | Custo Mais Baixo         | Diferenciação                   |
| ESCOPO<br>COMPETITIVO | Alvo<br>Ampla    | 1. Liderança de<br>Custo | 2. Diferenciação                |
|                       | Alvo<br>Estreito | 3A. Enfoque no<br>Custo  | 3B. Enfoque na<br>Diferenciação |

Figura 2.2: As estratégias genéricas de Porter

Fonte: Porter (1989)

Para Porter (1989), a estratégia genérica é um método diferente para a criação e sustentação da vantagem competitiva, que combina o tipo de vantagem buscada pela empresa com o escopo de seu alvo estratégico. Segundo o autor, as empresas devem fazer essas escolhas, caso contrário, estarão no meio-termo. Ainda, de acordo com o autor, a empresa que está no meio-termo é aquela que procura a vantagem competitiva por todos os meios; essa empresa reluta em fazer escolhas sobre como competir e acaba não conseguindo vantagem alguma.

Em geral, as empresas estabelecem como objetivos não só o retorno financeiro, mas também a sua autossustentabilidade no longo prazo. Alcançar esses fins pode ser uma tarefa difícil e trabalhosa (SERRA *et al*, 2014).

A seguir, serão apresentadas questões sobre o planejamento estratégico, visto que é de grande relevância para análise competitiva de uma empresa.

### 2.1.1 Planejamento Estratégico

Por volta de 1960, o tema planejamento estratégico foi bastante discutido. Ansoff foi um dos pioneiros na teoria desse tema. Segundo Ansoff (1977 *apud* Silva; Gonçalves, 2011) define Planejamento Estratégico como um processo contínuo e sistemático de formulação de estratégias que possibilita tomar decisões em bases sistemáticas, racionais, por meio de programas formais de execução, para que os resultados alcançados sejam comparados com o planejado em sistemático *follow up*, controle e ajustes.

Por muito tempo pensava-se que o planejamento estratégico inicialmente determinado por uma empresa, seria capaz de suprir as necessidades da mesma diante as transformações do mercado, hoje se sabe que esse pensamento é retrógrado e que é preciso acompanhar tais transformações para continuar se beneficiando. Neste cenário, o planejamento estratégico surge como norte nas ações dos gestores e como de objeto de apoio, sendo ferramenta com as metas e estratégias antecipadamente já determinadas, visto que é cada dia mais incerto o cenário empresarial.

De acordo com Silva, R. (2001, p.89) o planejamento, é a parte fundamental da administração, e tem suas origens nas mais remotas civilizações, desde o momento em que o homem precisou realizar tarefas e organizar recursos disponíveis.

Segundo Kotler e Keller (2006), o planejamento estratégico exige ações em três áreas-chave. A primeira é gerenciar os negócios da empresa como uma carteira de investimentos. A segunda envolve a avaliação dos pontos fortes de cada negócio, considerando a taxa de crescimento do mercado e a posição competitiva da empresa nesse mercado. A terceira é estabelecer uma estratégia.

Conforme Matos (1999, p.30), o planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais:

a) **O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável.** Ou seja, sujeito à incerteza ambiental. E, diante à incerteza as decisões são tomadas com base em avaliações, e não em dados concretos. O reflexo disto está nas respostas adequadas dadas ao meio, a capacidade que a empresa tem de agir diante as pressões que surgem.

- b) **O planejamento estratégico é orientado para o futuro.** Seu horizonte de tempo é o longo prazo. Durante o período do planejamento, as condições atuais são consideradas como noção do que será provocado e o que representará para a empresa no futuro.
- c) **O planejamento estratégico é compreensivo.** Ele envolve a organização como uma totalidade, abarcando todos os seus recursos, no sentido de obter efeitos sinérgicos de todas as capacidades e potencialidades da organização. A estratégia envolve a organização como um todo, de modo global. A participação e interação de todas as partes (pessoas) são fundamentais nesse aspecto, pois são elas que irão executar o planejamento estratégico, e fazem acontecer à proposta que está só no papel.
- d) **O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso.** Em razão da diversidade de interesses e necessidades dos envolvidos, o planejamento deve apresentar uma forma para atender a todos, que convenha a melhor visão futura a para organização. Para isso, é necessário a aceitação, do planejamento estratégico, de todos envolvidos, pois através destes se possa realizar em todos os níveis da organização.
- e) **O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional.** Por estar orientado para a adaptação da organização ao contexto ambiental, o planejamento constitui uma busca constante de ajustar-se a complexidade do ambiente, competitivo e vulnerável.

O planejamento estratégico deve ser visto como uma ferramenta de gestão, além de um documento de estatísticas, nele está prévias decisões a serem seguidas pela organização para que ela consiga atingir sua missão.

Quando não se tem um planejamento estratégico para conduzir os negócios da organização, torna-se mais difícil identificar as necessidades e oportunidades, além de consumir maior o tempo para a organização tomar medidas necessárias e com antecedência, tempo esse que não se tem disponível em meio à alta concorrência. A partir de uma visão de futuro bem estabelecida, que as empresas melhor poderão se adaptar as constantes mudanças impostas pelo mercado assim como agilizar o seu processo de tomada de decisão. O planejamento estratégico passou a ser a maneira pela qual a organização aplica uma determinada estratégia para alcançar seus objetivos globais (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

O objetivo do planejamento estratégico é estabelecer uma direção para a empresa, tendo em consideração as condicionantes ambientais externas e internas da empresa, de modo que a empresa tenha sucesso (SERRA *et al*, 2014).

É importante salientar que, segundo Motta (1992), o planejamento estratégico é um processo gerencial concentrado em níveis mais elevados da organização, ou seja, não deve ser delegado a grupos de planejamento. São decisões tomadas para o longo prazo e envolvem uma série de fatores que afetam diretamente o ambiente organizacional.

O resultado desse planejamento estratégico é o projeto e a implementação dos processos específicos, incluindo todos os processos dentro da empresa até o contato com o consumidor final, e que a empresa usa para ser eficiente em suas estratégias, como, mostra a figura 2.3. Mais do que saber sua importância, as empresas precisam garantir que planejamento estratégico seja executado e, para isso, é necessário comprometimento de todas as partes envolvidas no processo.

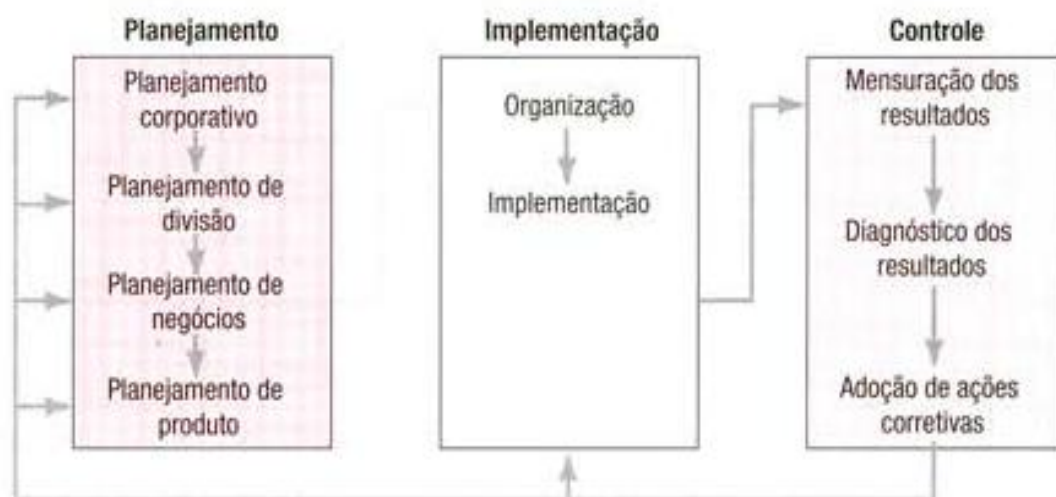


Figura 2.3: Processo de planejamento, implementação e controle estratégicos

Fonte: Kotler e Keller (2006)

Atualmente, o planejamento estratégico é algo indispensável para o sucesso de uma organização, sendo controlado, adaptado e sempre buscando o envolvimento de todos.

Em seguida, será abordada fundamentação teórica da análise *SWOT*, um dos pontos principais para o melhor entendimento da metodologia deste trabalho.



## 2.2 ANÁLISE SWOT

A Análise S.W.O.T. é uma sigla do idioma inglês, na qual representa : Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*); e também denominada análise F.O.F.A. em português. Desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Christensen e posteriormente aplicada por vários acadêmicos, é uma ferramenta clássica da administração, usada para a realização de análise do ambiente (interno e externo), e serve como base para planejamentos estratégicos e de gestão de uma organização. A SWOT serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua (MCCREADIE, 2008).

De acordo Martins, L. (2006), a análise SWOT é uma das práticas mais comuns nas empresas, voltada para o pensamento estratégico e marketing, é algo relativamente trabalhoso de se produzir, contudo a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios.

Na gestão estratégica competitiva, a avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas. Refere-se ao fato de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas encontradas no ambiente interno da organização. 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 (RODRIGUES, J. *et al.*, 2005).

Cada quadrante da matriz serve como indicador da situação da organização, como mostrado na figura 2.4.

## ANÁLISE SWOT

*Na conquista do objectivo*



Figura 2.4: Matriz SWOT

Fonte: Brito (2014).

Com relação à análise interna, o objetivo é a identificação dos principais pontos fortes e fracos caracterizadores da organização. É importante manter o monitoramento do ambiente interno, constantemente, para identificação das forças e fraquezas, principalmente, as relacionadas aos pontos críticos de sucesso da organização. Seguindo essa análise é possível, naturalmente, que a empresa consiga maximizar as forças e minimizar as fraquezas ao máximo. De acordo com 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. Para Martins, M. (2007), são os aspectos mais positivos 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. As forças são fatores internos positivos e que a empresa possui total controle, e devem ser amplamente explorados para que a empresa se mantenha em um bom posicionamento de mercado e diminua suas fraquezas. As fraquezas são consideradas deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas para evitar falência da organização (MATOS, MATOS, ALMEIDA, 2007). Este fator interno da empresa é totalmente desfavorável, e também precisa ser controlada e melhorada para que seja eliminada, para que futuramente não atrapalhe a competitividade da empresa.

O modelo trata das forças e fraquezas em dimensões – chaves como desempenho e recursos financeiros, recursos humanos, instalações e capacidade de produção, participação de mercado, percepções do consumidor sobre a qualidade, preço e disponibilidade do produto, e comunicação organizacional (FERREL et. al., 2000, p. 62).

Em relação à análise externa, a Matriz *SWOT* objetiva identificar as principais oportunidades e ameaças, que em um determinado momento, se colocam diante a organização, visto que mudanças externas a organização sempre acontecem, entretanto, antecipar a percepção dessa mudança, possibilitará que a empresa aproveite melhor as oportunidades e sofra menor impacto das ameaças. Segundo Cobra (2003), o ambiente externo envolve uma análise das forças macro ambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e dos fatores micro ambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores). Oportunidades e ameaças existem para qualquer empresa, independente de forças e fraquezas. Segundo Rezende (2008) as oportunidades para a organização são as variáveis externas e não controladas, que podem criar as condições favoráveis para a organização, desde que a mesma tenha condições ou interesse de utilizá-las. Martins, L. (2007) considera que as oportunidades são aspectos mais positivos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir; e ameaças, ainda segundo esse autor, são aspectos mais negativos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. São fatores que não podem ser controlados pela empresa e são relevantes para o planejamento estratégico.

Uma unidade de negócios tem de monitorar importantes forças macroambientais (econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e significativos agentes microambientais (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores) que afetam sua capacidade de obter lucros (KOTLER; KELLER, 2006).

Depois de ter realizado uma análise *SWOT*, a empresa pode estabelecer metas específicas para o período de planejamento (KOTLER; KELLER, 2006, p. 52).

A análise dos pontos permite que a empresa avalie suas condições e o cruzamento permite as criar estratégias competitivas. O cruzamento pontos fortes com oportunidades a organização pode tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas. No cruzamento dos pontos fortes com as ameaças a organização usará o que possui de melhor para minimizar as ameaças

detectadas. No cruzamento dos pontos fracos com as oportunidades a organização precisa determinar estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e em simultâneo aproveite as oportunidades e no cruzamento dos pontos fracos com as ameaças as estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos, e, tanto quanto possível, fazer face as ameaças. Agindo assim, através desse método, a organização conseguirá melhor analisar seu posicionamento no mercado, assim como o que ela transmite para ele, aumentando sua percepção diante as situações bem como, o melhoramento de suas práticas.

Segundo Mintzberg (2000) o campo da administração estratégica, embora tenha crescido e se desenvolvido em muitas direções diferentes, a maior parte dos livros-texto padrão continua a usar o modelo *SWOT* como sua peça central. Ainda segundo o autor, em sua versão mais simples, a escola do *design* propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externa. As tabelas 2.1 e 2.2 mostram diretrizes típicas sobre abordagens internas e externas.

**Tabela 2.1** *Checklist* de variáveis ambientais

(Continua)

---

**1. Mudanças na Sociedade**

Mudar as preferências dos clientes – Impactando a demanda ou o *design* do produto

Tendências populacionais – Impactando a distribuição, a demanda ou o *design* do produto

**2. Mudanças Governamentais**

Nova legislação – Impactando os custos dos produtos

Novas prioridades de cumprimento de leis – Impactando os investimentos, os produtos, a demanda

**3. Mudanças Econômicas**

Taxas de juros – Impactando a expansão, os custos financeiros

Taxa de câmbio – Impactando a demanda doméstica e externa, os lucros

Mudanças na renda pessoal real – Impactando a demanda

**4. Mudanças na Competição**

Adoção de novas tecnologias – Impactando a posição custos, a qualidade do produto

Novos concorrentes – Impactando os preços, a participação de mercado, a margem de contribuição

Mudanças de Preços – Impactando a participação de mercado, a margem de contribuição

Novos produtos – Impactando a demanda, os gastos com propaganda

---

**Tabela 2.1** *Checklist* de variáveis ambientais

(continuação)

**5. Mudanças nos Fornecedores**

Mudanças nos custos de entrada – Impactando os preços, a demanda, a margem de contribuição  
 Mudanças em Suprimentos – Impactando os processos produtivos, as exigências de investimento  
 Mudanças no número de fornecedores – Impactando os custos, a disponibilidade

**6. Mudanças no Mercado**

Novos usos dos produtos – Impactando a demanda, a utilização da capacidade  
 Novos mercados – Impactando os canais de distribuição, a demanda, a utilização da capacidade  
 Obsolescência de produtos – Impactando os preços, a demanda, a utilização da capacidade

---

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2000)

O *Checklist* das variáveis ambientais aborda as principais características usadas para identificar as oportunidades e ameaças que surgem para a organização.

**Tabela 2.2** *Checklist* dos pontos fortes e pontos fracos

(continua)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Marketing</b><br>Qualidade do produto<br>Número de linhas de produto<br>Diferenciação de produto<br>Participação de mercado<br>Políticas de determinação de preço<br>Canais de distribuição<br>Programas promocionais<br>Serviço ao cliente<br>Pesquisa de Marketing<br>Propaganda<br>Força de vendas | <b>5. Operações</b><br>Controle de matérias-primas<br>Capacidade de produção<br>Estrutura do custo de produção<br>Instalações e equipamentos<br>Controle de estoques<br>Controle de qualidade<br>Eficiência energética |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Tabela 2.2** Checklist dos pontos fortes e pontos fracos

(continuação)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>2. Pesquisa e Desenvolvimento</b><br/> Capacidade de P&amp;D de produto<br/> Capacidade de P&amp;D de processo<br/> Capacidade da fábrica-piloto</p> <p><b>3. Sistema de informações Gerenciais</b><br/> Velocidade e resposta<br/> Qualidade das informações correntes<br/> Capacidade de expansão<br/> Sistema orientado para o usuário</p> <p><b>4. Time Gerencial</b><br/> Habilidades<br/> Congruência de valores<br/> Espírito de time<br/> Experiência<br/> Coordenação de esforços</p> | <p><b>6. Finanças</b><br/> Alavancagem financeira<br/> Alavancagem operacional<br/> Proporções do balanço<br/> Relações com acionistas<br/> Situação fiscal</p> <p><b>7. Recursos Humanos</b><br/> Capacidades dos funcionários<br/> Sistemas de pessoal<br/> Turnover de pessoal<br/> Moral dos funcionários<br/> Desenvolvimento dos funcionários</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2000)

O modelo dá mais ênfase às avaliações das situações externa e interna, a primeira revelando ameaças e oportunidades no ambiente, a última revelando forças e fraquezas da organização (MINTZBERG, 2000).

A seguir, será abordado o tema qualidade, que é um fator de grande evidência para o mercado atual e que servirá de base para compreensão do estudo de caso.

## 2.3 QUALIDADE

A qualidade em produtos e serviços é um fator importante para o crescimento e desenvolvimento das empresas, neste ambiente de grande concorrência, tendo forte relevância na competitividade empresarial. A questão da qualidade na produção de bens e serviços, não é recente. A preocupação com a qualidade começou com Walter. A. Shewhart, estatístico norte-americano que, já na década de 1920, tinha um grande questionamento com a qualidade e com a variabilidade encontrada na

produção de bens e serviços.

Ao longo do tempo, os conceitos de qualidade sofreram mudanças consideráveis. Desde o ano de 1900, ele consistia no controle e desenvolvimento de sistemas de monitoramento do processo de fabricação, como o controle estatístico de processos (JURAN, 1995). Depois, o conceito desenvolvido por Philip Crosby de zero defeito foi amplamente utilizado como ferramenta de gestão para a qualidade. Esse programa tinha forte apelo gerencial e motivacional, com ênfase em fazer certo na primeira (CARVALHO; PALADINI, 2005). Mesmo sendo reconhecido há tempos, o conceito de qualidade, na função da gerência só aparece recentemente. Originalmente, tal função era relativa e voltada para a inspeção; hoje as atividades relacionadas com a qualidade se ampliaram e são consideradas essenciais para o sucesso estratégico (GARVIN, 2002).

A evolução da qualidade passou por três grandes eras: era da inspeção, era do controle e a era da qualidade total. A figura 2.5 mostra a passagem dessas eras e as características principais de cada uma delas, segundo Oliveira, O. (2006).

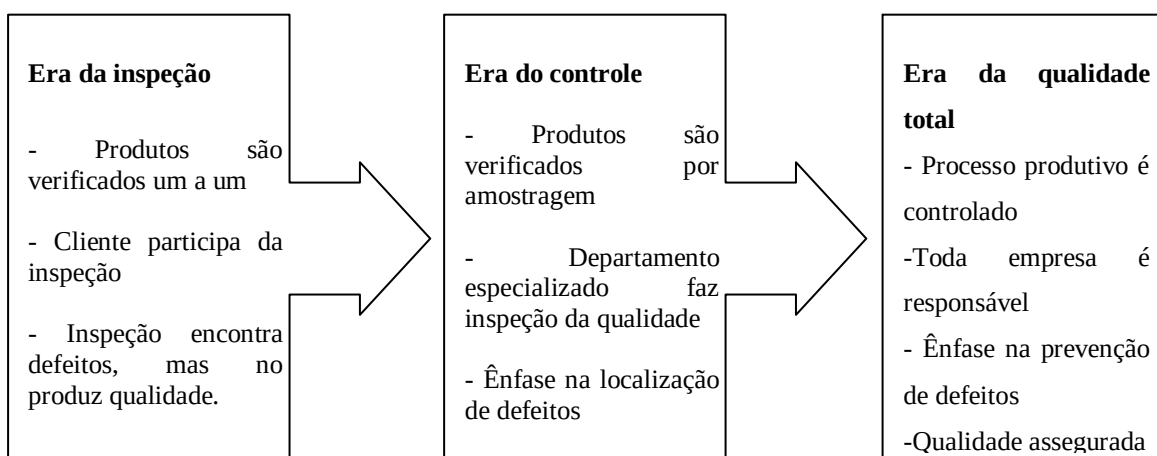


Figura 2.5: Eras da qualidade.

Fonte: Adaptado de Oliveira, O. (2006), p. 4.

Para Oliveira, O. (2006), a era da inspeção, tinha como principais responsáveis pela inspeção os próprios artesãos. Seu foco estava em perceber eventuais defeitos de fabricação, sem que houvesse algo preestabelecido. Na era do controle, o controle foi aprimorado por meio da utilização de técnicas estatísticas. No início dessa

era, o enfoque também recaía sobre o produto, como na era anterior, mas com o passar do tempo, foi se deslocando para o controle do processo de produção, criando condições para o surgimento do início da era da qualidade total. Ainda para o autor, a era da qualidade total, tem ênfase no cliente, para satisfazer suas necessidades e suas expectativas e como principal característica tem forma sistêmica, de modo que os inter-relacionamentos e interdependências sejam considerados em todos os níveis da empresa. Desse modo, se percebe que a evolução da qualidade é resposta as mudanças e influência do ambiente.

Sua utilidade e validade, assim, referem-se muito mais a referenciais considerados naquele momento (...) Afinal nos dias de hoje mesmo políticas de longo alcance sofrem alterações em face de mudanças mais ou menos bruscas de mercado (PALADINI, 2012).

Apenas no final do século XX a qualidade passou a ser percebida de fato, com uso de caráter estratégico. A partir disto, a qualidade tornou-se ferramenta estratégica para o negócio, sendo valorizada e reconhecida pelo mercado. Os princípios (Controle e Garantia) da gestão pela qualidade total, difundidos a partir de 1950, foram enfim assimilados pela maioria das organizações (FRAGA, 2011).

### 2.3.1 Qualidade Total

Hoje, a Gestão da Qualidade Total é considerada um elemento essencial para a estruturação de modelos de excelência organizacional (GOETSSH; DAVIS, 2012 *apud* PALADINI, 2012). O termo Qualidade Total representa a busca da satisfação, não só do cliente, mas também de outras partes envolvidas no negócio os *stakeholders* (a sociedade, clientes externos, os empregados, os fornecedores e os acionistas) e também da excelência organizacional da empresa (MÉLO, 2007)

A origem da qualidade total desencadeia o conceito, da década de 1950, de duas correntes que se assemelham, no entanto diferenciadas, do *TQC* (Total Quality Control) a visão japonesa, conhecida como *CWQC* (*Company-wide Quality Control* – controle da Qualidade por toda a empresa ou Controle da Qualidade Amplo



Empresarial) e a visão norte-americana do TQC, estabelecida principalmente por Armand Feigenbaum, que ficou conhecido por ser o pioneiro em abordar a qualidade de forma sistêmica nas organizações.

No ano de 1980, nasceu o sistema de gestão empresarial baseado na qualidade, desenvolvido por Juran, Ishikawa e Deming e denominado de Controle da Qualidade Total (FRAGA, 2011).

A qualidade total tem sua abordagem voltada para as operações gerenciais. O processo operacional como um todo, influencia diretamente no resultado/produto, desse modo a qualidade do produto é afetada desde sua composição, desempenho dos funcionários, até a chegada ao consumidor final. Tem como pontos básicos: foco no cliente; trabalho em equipe permeando toda a organização; decisões baseadas em fatos e dados; e a busca constante da solução de problemas e da diminuição de erros.

Assim sendo, a qualidade total valoriza a gestão adotada pela organização na realização de procedimentos interno, com base à qualidade, o envolvimento da liderança unido ao comprometimento dos membros da organização e sua capacidade contingencial. A gestão da qualidade total é uma nova forma que as organizações têm de entender a questão da qualidade como um fator inerente a todos os processos da organização, assim como o engajamento de todos que a compõe, com o foco em entender para atender de melhor maneira o seu cliente, pois uma empresa pode ter, por exemplo, certificações de qualidade e ainda assim não satisfazer seu cliente. O conjunto das atitudes em todo o ciclo do produto/serviço é o que vai fazer a diferença, ou seja, é preciso ter uma postura gerencial que acompanhe e aprimore os processos.

Para Slack *et al.* (2004) para a qualidade total, cada etapa do processo pode afetar a próxima, cada elemento é importante no processo de elaboração de um produto ou serviço conforme as necessidades das etapas do processo. A busca pela evolução e melhoria da qualidade fez com que as empresas adotassem novas atividades na tentativa de transformar o processo de produção. O principal objetivo dessa transformação seria a elevação do nível global de competitividade da economia e melhoria dos processos de gestão (FRAGA, 2011).

A qualidade total surge no interesse de se conseguir se adaptar as mudanças, principalmente, dos clientes que cada vez mais são infiéis e exigentes, visto que além da grande variedade ofertada ainda a facilidade de encontrar e conseguir adquirir produtos em qualquer lugar do mundo. Sendo assim, o sucesso da organização está no poder que

ela possui de controle gestão para melhor atender seus clientes.

Shewhart propôs o Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check e Action*), um método essencial da gestão da qualidade, que foi melhorado e difundido por W. Edwards Deming. A figura 2.6, apresenta o modelo do processo do ciclo PDCA, que também ficou conhecido como Ciclo Deming da Qualidade. O ciclo PDCA é um importante conceito da gestão da qualidade total, que aplica que os processos devem ser continuamente estudados e planejados e controlados, assim como efetuar mudanças para que sejam avaliados os resultados. Esse ciclo deve desenvolver-se de forma contínua e indefinidamente a fim de que depois de idealizado, implantado, medido e tendo estudado os resultados, possa novamente ser utilizado para outra melhoria, permitindo que o processo não se estagne e esteja sempre evoluindo (OLIVEIRA, O., 2006). O uso do PDCA promove a melhoria contínua, aperfeiçoa a execução dos processos, reduz os custos, pode aumentar a produtividade decorrente de quanto mais vezes o ciclo PDCA for executado (DEMING, 1994 *apud* SILVA, M., 2013).

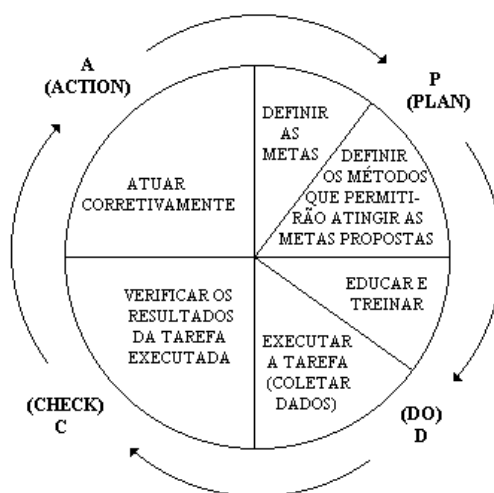


Figura 2.6: Esquema geral do ciclo PDCA.

Fonte: DEMING (1990).

A implementação do ciclo PDCA, tem o objetivo de obter a melhoria contínua, a atualização e evolução dos processos das organizações, de modo que, sua boa execução torna-se sinal de vantagem competitiva frente aos concorrentes. Implantar esse ciclo não é uma tarefa simples, é necessário dedicação e interesse de todas as partes envolvidas, para que ele funcione e traga para a organização seus benefícios e a leve ao seu objetivo.

Na atual realidade econômica e mercadológica de competitividade, é importante que as empresas mantenham suas estratégias atualizadas, e com relação à qualidade, em alguns momentos precisam de certificação. A certificação é concedida pela ISO (*International Organization for Standardization*), que desenvolve normas internacionais sobre o sistema de qualidade. No Brasil a ISO é concedida através da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas). A certificação é uma forma de transparecer aos consumidores que a organização atende há padrões exigentes e assim mostrar a qualidade dos produtos/serviços (interação entre cliente e fornecedor).

A ISO tem como propósito desenvolver e promover normas de padronização da qualidade em todo o mundo, ela atua nos mais diversos segmentos e possui papel de grande relevância nas relações contratuais entre as organizações, devido o seu reconhecimento internacional, sendo assim uma forma de assegurar que a organização utiliza de boas práticas em seus produtos e serviços.

A série ISO 9000 é constituída por três normas destinadas ao Gerenciamento da Qualidade e à Qualidade Assegurada. O objetivo é o de complementar os requisitos dos produtos e serviços prestados por uma organização que pretenda implementar os seus padrões de qualidade e tornar-se mais competitiva nos mercados interno e externo.

As normas da família ABNT NBR ISO 9000, foram desenvolvidas para apoiar organizações, de todos os tipos e tamanhos, na implementação e operação de sistemas de gestão da qualidade eficazes (ABNT NBR ISO 9000, 2005).

- A ABNT NBR ISO 9000 descreve os fundamentos de sistemas de gestão da qualidade e estabelece a terminologia para estes sistemas.
- A ABNT NBR ISO 9001 especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade, onde uma organização precisa demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que atendam os requisitos do cliente e os requisitos regularmente aplicáveis, e objetiva aumentar a satisfação do cliente.
- A ABNT NBR ISO 9004 fornece diretrizes que consideram tanto eficácia como a eficiência do sistema de gestão da qualidade. O objetivo desta norma é melhorar o desempenho da organização e a satisfação dos clientes e das outras partes interessadas.
- A ABNT NBR ISO 19011 fornece diretrizes sobre auditoria de sistemas de gestão da qualidade e ambiental.

O conjunto destas normas, sobre sistema de gestão da qualidade, tem o intuito de facilitar a compreensão no comércio tanto nacional quanto internacional.

A ISO 9001 sofreu algumas alterações, desde sua primeira versão até os dias atuais. Sua última alteração foi publicada este ano, setembro de 2015. Resumidamente, as alterações que ocorreram na norma em suas edições foram (Site: Papo Informativo, acesso em outubro de 2015):

- **1987:** foi publicada a primeira versão;
- **1994:** ocorreu a primeira e grande revisão, tendo como objetivo a melhoria dos requisitos, dando ênfase à natureza preventiva da garantia da qualidade;
- **2000:** ocorreu a segunda revisão da norma, cujo foco foi voltado ao cliente e mais adequado aos princípios do controle da qualidade total;
- **2005:** ocorreram pequenas revisões pontuais aplicadas apenas à ISO 9000;
- **2008:** esta é considerada a terceira revisão da norma, que também teve poucas mudanças, visando melhorar o entendimento sobre a mesma.

A ISO 9001:2015 tem uma revisão bem mais significativa em termos de adaptação das organizações, mais integrada, fomentando iniciativas de desenvolvimento sustentáveis entre outros aspectos. Os principais pontos abordados por ela é: Nova estrutura proposta; Novidades significativas; Mudanças significativas e Exclusões significativas. Ainda, se pode destacar uma das principais mudanças que é a revisão dos 8 princípios da qualidade que resultaram em 7, como mostrado na figura 2.7:



Figura 2.7: Os 7 novos princípios de gestão da qualidade propostos pela nova ISO 9001:2015.

Fonte: Papo Informativo, 2014.

Como é possível observar nesta nova versão 2015 o princípio 5 – Abordagem de sistema para gestão ficará contido dentro do atual princípio 4 – Abordagem de processo.

Ainda, não existe nenhum requisito na nova ISO 9001:2015 que obrigue a substituição dos termos já utilizados por uma organização acreditada na versão 2008. Contudo, é importante essa prática, mesmo que gradualmente, visto que é de grande relevância manter-se atualizado.

Assim como a ISO 9001 a ISO 14001 também passou por alterações. Em sua versão ISO 14001:2015, as mudanças propostas têm um potencial de fazer grande diferença numa escala global. Nesta revisão da norma tem foco no sentido de tornar o seu conteúdo mais abrangente, nos pilares da sustentabilidade. O cenário meio ambiente está transformando as relações e condutas empresariais, de modo que as organizações estão buscando a gestão sustentável para o crescimento de longo prazo e a gestão ambiental é parte fundamental deste processo. Algumas das principais mudanças são: a Abrangência da política ambiental; o direcionamento estratégico; cadeia de valor, ação preventiva, entre outras.

A seguir será mostrado o tema abordagens da qualidade, que é de grande relevância para o entendimento deste trabalho.

### 2.3.2 Abordagens da Qualidade

A abordagem básica para a definição da qualidade enfatiza o pleno atendimento às necessidades, aos desejos, às expectativas e às preferências do consumidor (CARVALHO; PALADINI, 2012, p. 75). De medidas básicas, a qualidade passou a ser vista como elemento fundamental tanto para a sobrevivência das empresas quanto dos produtos no mercado, ou seja, deixou de ser uma medida estratégica de diferenciação para ser agora inerente ao produto/serviço assim como nos processos da organização como um todo.

As mudanças são reações a estímulos externos variados. Porém a perda de rentabilidade ou participação no mercado abriu os olhos dos administradores para o potencial do fator qualidade como arma estratégica (OLIVEIRA, O., 2006).

Segundo Miranda (1994, p.5) “as organizações precisam gerar produtos e serviços em condições de satisfazer as demandas dos usuários finais – consumidores sob todos os aspectos”.

Segundo uma das definições de Shewhart de qualidade: “A qualidade é subjetiva e objetiva” (CARVALHO; PALADINI, 2005). Nessa complexidade, em subjetividade a seu significado, se pode considerar diversas percepções em relação à qualidade.

Garvin (1992) identifica cinco abordagens para a definição da qualidade, que são:

- **Transcendental:** Nesta perspectiva, a qualidade é sinônimo de excelência absoluta e de alto nível de realização. Aqui essa qualidade não é reconhecida por sua análise, mas pela experiência constatada. Garvin (1992) salienta que “(...) embora não se possa definir qualidade, sabe-se o que ela é”.
- **Fundamentada no produto:** A qualidade é intimamente ligada ao produto, e vista como uma variável precisa e mensurável, aonde qualquer diferença no

produto venha a ocasionar uma diferença também na qualidade, estando a qualidade diretamente relacionada com a quantidade e atributos do produto.

- **Fundamentada no usuário:** A definição da qualidade está nas mãos do consumidor, sabendo que cada usuário possui desejos e necessidades distintos, o produto que melhor atender seus requisitos esse será de maior qualidade.
- **Fundamentada na produção:** É fundamentada pelas práticas relacionadas à produção, feito inicialmente um projeto criterioso para a produção, sendo qualquer desvio fora do projeto é considerado como perda da qualidade. Seria como cumprir exatamente o que foi programado.
- **Fundamentada no valor:** Define-se a qualidade de acordo com o custo e preço do produto, um produto de qualidade será aquele que oferece um benefício proporcional ao custo e preço aceitável.

O conceito de qualidade envolve múltiplos elementos com diferentes níveis de importância. Centrar atenção exagerada em algum deles ou deixar de considerar outros pode fragilizar estrategicamente a empresa (PALADINI, 2012).

Garvin (1992), ao se referir a movimentos da qualidade, afirma que:

“o centro de gravidade da disciplina tem-se deslocado gradativamente para uma ênfase cada vez maior no gerenciamento. A qualidade não é mais uma função isolada, independente, dominada por técnicos e especialistas. Em um número cada vez maior de empresas, ela tem se incorporado ao sistema empresarial como um todo, tornando-se uma atividade tão merecedora de atenção quanto o marketing e as finanças” (p. 45).

Além das abordagens da qualidade, Garvin (1992) também identificou oito dimensões da qualidade:

- Desempenho: refere às características operacionais básicas de um produto;
- Características: são características secundárias que suplementam o funcionamento básico do produto;
- Confiabilidade: estima a consistência de execução de um produto ou serviço;
- Conformidade: características operacionais estão de acordo com padrões preestabelecidos dentro de limites de variabilidade, de um projeto;
- Durabilidade: mede a vida útil de um produto;
- Atendimento: facilidade e eficiência ao prestar o serviço;

- Qualidade percebida: são as percepções da qualidade que surgem como resultado da imagem da empresa ou da marca;
- Estética: aparências externas de um produto.

Observando essas dimensões pode-se notar que os atributos desejáveis dependem do tipo de produto, a quem se destina e o que está disponível no mercado.



## CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos, utilizados no estudo de caso em questão, desenvolvimento da pesquisa e as entrevistas desenvolvidas para a coleta dos dados, e a caracterização da empresa estudo de caso.

### 3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Partindo da definição etimológica do termo, temos que a palavra metodologia vem do grego: Meta que significa ao largo; odos, caminho; logos, discurso, estudo. A metodologia é entendida como uma disciplina que se relaciona com a epistemologia (BARROS; LEHFELD, 2007). “Metodologia é uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos” (DEMO, 1995 p. 19). Equivale em estudar e avaliar os métodos disponíveis, que conduzam a captação e ao processamento de informações visando à solução dos problemas de investigação. Segundo Andrade (2006) metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento.

“... Pesquisa é um processo interminável, intrinsecamente processual. É um fenômeno de aproximações sucessivas e nunca esgotado...” (DEMO, 1995 p. 23). Para Andrade (2006) pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos. Várias são as conceituações propostas por diversos autores, no entanto se mantêm a ideia de procedimento racional utilizados por métodos científicos. O presente trabalho é uma pesquisa de natureza qualitativa.

A pesquisa qualitativa é orientada para a análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais (FLICK, 2004). A pesquisa qualitativa quer fazer juz à complexidade da realidade, curvando-se diante dela, não ao contrário, como ocorre com

a ditadura do método ou a demissão teórica que imagina dados evidentes (DEMO, 2000). É descritiva, pois, esse tipo de pesquisa procura descobrir a frequência com que o fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos (BARROS; LEHFELD, 2007). “As pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação” (GIL, 2008, p. 28). E bibliográfica. A etimologia grega da palavra bibliografia (biblio = livro; grafia = descrição, escrita) sugere que se trata de um estudo de textos impressos. A pesquisa bibliográfica é a que se efetua tentando-se resolver um problema ou adquirir conhecimentos a partir do emprego predominante de informações advindas de material gráfico, sonoro e informatizado (BARROS; LEHFELD, 2007).

A pesquisa é construída a partir de um estudo de caso, que em resumo, segundo Yin (2005), estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real. Ainda, para o autor o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo, tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos.

Oferece descrições, interpretações e explicações que chamam a atenção pelo ineditismo (MARTINS, G., 2008).

### 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Universo da pesquisa significa o conjunto, a totalidade de elementos que possuem determinadas características definidas para um estudo. Cada unidade ou membro do universo denomina-se ‘elemento’ (BARROS; LEHFELD, 2007). Ainda segundo os autores um conjunto de elementos representativos desse universo ou população compõe a amostra. Portanto, amostra é um subconjunto representativo do conjunto da população. Conforme essas definições, o universo é constituído por todos os níveis hierárquicos que formam a empresa (nível estratégico, tático e operacional) e a amostra da pesquisa é composta pelos gestores da organização estudada (nível tático).

Esta amostra é relevante para a pesquisa, de modo que são eles que possuem o conhecimento necessário sobre o planejamento estratégico da empresa e, assim, são capazes de responder de forma mais efetiva as questões.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é a fase da pesquisa em que se indaga a realidade e se obtêm dados pela aplicação de técnicas (BARROS; LEHFELD, 2007). A coleta dos dados foi feita a partir de um questionário semi-estruturado onde Minayo (2004, p. 108) considera que o questionário semi-estruturado “combina perguntas fechadas (ou estruturadas) e abertas, onde o entrevistado tem a possibilidade de discorrer o tema proposto, sem respostas ou condições prefixadas pelo pesquisador”. O questionário encontra-se ao final deste trabalho, no Apêndice.

O questionário semiestruturado que inicialmente, está composto por nove perguntas, onde em sete delas os entrevistados informaram sua opinião sobre a classificação dos itens citados, se seria um ponto forte ou ponto fraco da organização; nas demais perguntas os entrevistados informaram, em sua opinião, quais seriam as oportunidades e ameaças que surgem para a organização. A aplicação do questionário foi feita com todos os gestores da empresa Estudo de Caso. O questionário aplicado tem como base o *Checklist* da Escola do *design* do livro *Sáfari de Estratégia* de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) onde, além de responder as perguntas elaboradas, nas sete primeiras perguntas, os mesmos podem especificar outros itens que em sua opinião também retratasse a abordagem em questão.

### 3.4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Este ponto apresenta o contexto do ambiente o qual se insere a empresa estudo de caso, sua história, missão, visão e valores, bem como informações relevantes

para a caracterização da empresa, assim como a análise da pesquisa.

### 3.4.1 APL de Confeccões

A indústria têxtil/confeção é um dos pilares da estrutura produtiva do Brasil. Segundo a Pesquisa Anual da Indústria (PIA) no ano de 2006 a indústria têxtil e a de confeção corresponderam a cerca de 4% do valor bruto da produção industrial e geraram em torno de 829 mil empregos diretos. O setor têxtil e de confeção brasileiro tem destaque no cenário mundial: é a quinta maior indústria têxtil do mundo e a quarta maior em confeção; o segundo maior produtor de *denim* e o terceiro na produção de malhas (CNI; ABIT, 2012). Além disso, a importância dessa indústria para o país pode ser percebida através de efeitos de integração para trás (com o desenvolvimento de uma indústria fornecedora de insumos) e para frente (com a criação de um Pólo Comercial e de moda) que podem ser gerados por essa indústria.

O estado de Pernambuco, mais especificamente, o Agreste pernambucano concentra em torno de 59% do pessoal ocupado e 68% dos estabelecimentos formais estão na indústria têxtil e de confeção do estado. Ainda, pode-se destacar que 76,21% dos estabelecimentos dessas duas indústrias do Agreste pernambucano estão situadas em apenas três municípios: Caruaru, Toritama e Santa Cruz do Capibaribe (PMC, 2013). O APL de Confeccões do Agreste de Pernambuco tem em sua composição os municípios – Caruaru, Toritama e Santa Cruz do Capibaribe e mais Agrestina, Brejo da Madre de Deus, Cupira, Riacho das Almas, Surubim, Taquaritinga do Norte e Vertentes (SEBRAE, 2013).

A figura 3.1 mostra no estado de Pernambuco, destacando a localização das cidades que compõe do APL de confeccões.

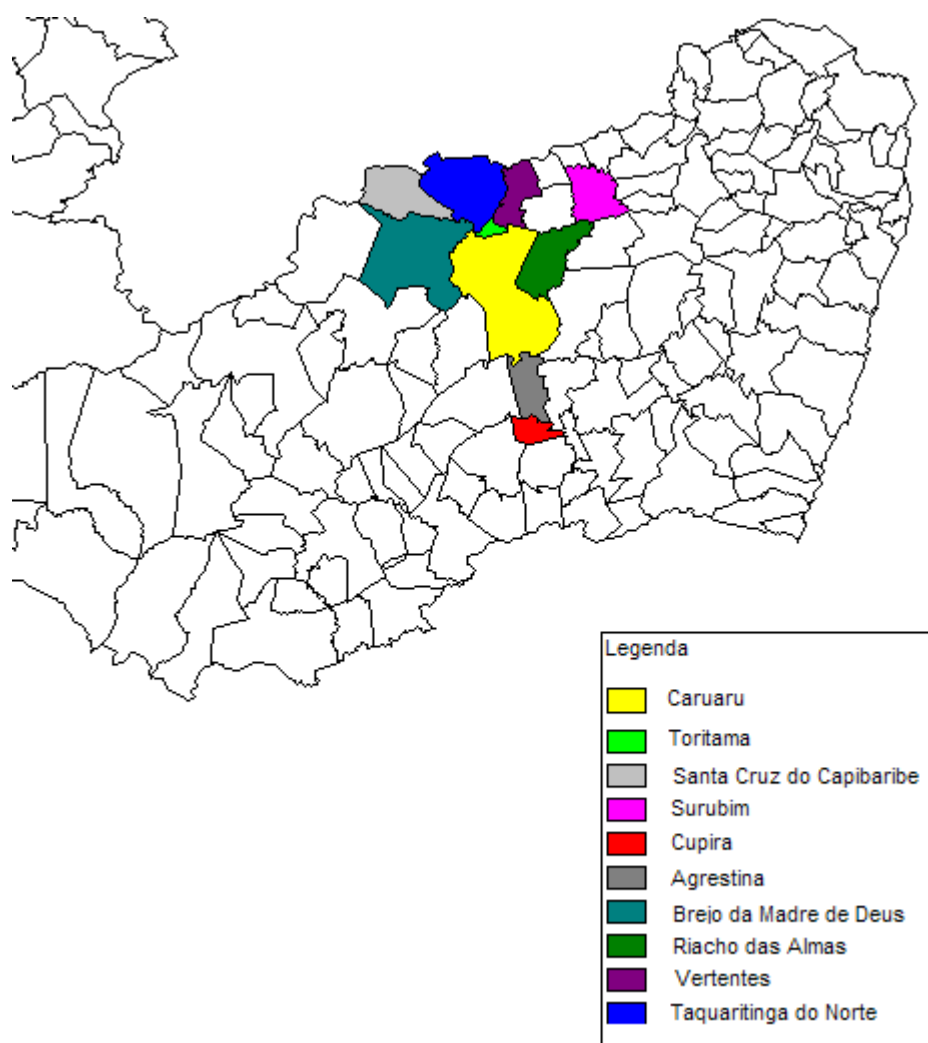


Figura 3.1: Delimitação geográfica do APL de confecções.

Fonte: SEBRAE (2012).

Esse é um APL tradicional especializado em fabricação, ou seja, uma concentração regional predominantemente de micro e pequenas empresas concorrentes com intensa utilização de mão-de-obra especializada em alguns poucos itens de vestuário (PMC, 2013).

É importante, em uma região semi árida, como a do Agreste pernambucano, sediar atividades econômicas, menos dependentes de água; A confecção é um exemplo dessa alternativa de ocupação e renda. Desse modo, a caracterização da região favorece o crescimento desta indústria, conseqüentemente, sua concorrência.

A análise da região é relevante para o estudo, de modo que sua localização é fator importante tanto para critério da produção quanto para a venda do produto.

### 3.4.2 História

A empresa pesquisada foi fundada em 1999, na cidade de Cupira - PE e atua no ramo de confecções de vestuário masculino, no segmento de *surf* e *street wear*. Há mais de 15 anos a Empresa vem marcando presença nos diversos segmentos em que atua, oferecendo produtos de qualidade àqueles que buscam um estilo autêntico e inovador (EMPRESA ESTUDO DE CASO, 2015). A empresa possui uma linha de produtos, considerada como linha de combate, do mesmo segmento, sendo que voltado para um perfil diferente de consumidor.

Seus produtos são comercializados no atacado (maior parte de suas vendas) através de representantes comerciais, atualmente a empresa conta com 15 representantes espalhados pelo país, e restrito aos lojistas que possuam empresa aberta; e as vendas no varejo, apenas na loja da fábrica.

Presente nos quatro cantos do país, tem se tornado referência no mercado de moda *surf* e *streetwear*. A marca traduz em suas roupas o *lifestyle* e o espírito jovem, valorizando suas origens e elementos como a cultura de praia, a arte, a praticidade e o dinamismo da vida urbana (EMPRESA ESTUDO DE CASO, 2015). Atualmente, atende a maior parte do país, excetuando-se apenas nos estados do Amapá (AP), Ceará (CE), Mato Grosso do Sul (MS), Paraná (PR), Rio Grande do norte (RN), Rio grande do sul (RS), Santa Catarina (SC) e São Paulo (SP). A marca possui duas coleções ao ano (Inverno e Verão), lançadas respectivamente nos meses de janeiro e julho.

A empresa Estudo de Caso é uma empresa familiar. Uma empresa familiar é definida como aquela em que a pessoa que fundou ou adquiriu a empresa (ou seu cônjuge, pais, filhos, ou herdeiro diretos dos filhos) detém a maioria dos votos (PWC, 2014). A gestão da empresa é feita pela mãe e três de seus filhos. A empresa conta com 132 funcionários que ocupam os demais cargos. A figura 3.2 mostra o organograma da empresa, e demonstra visualmente, como é distribuído os cargos na empresa.

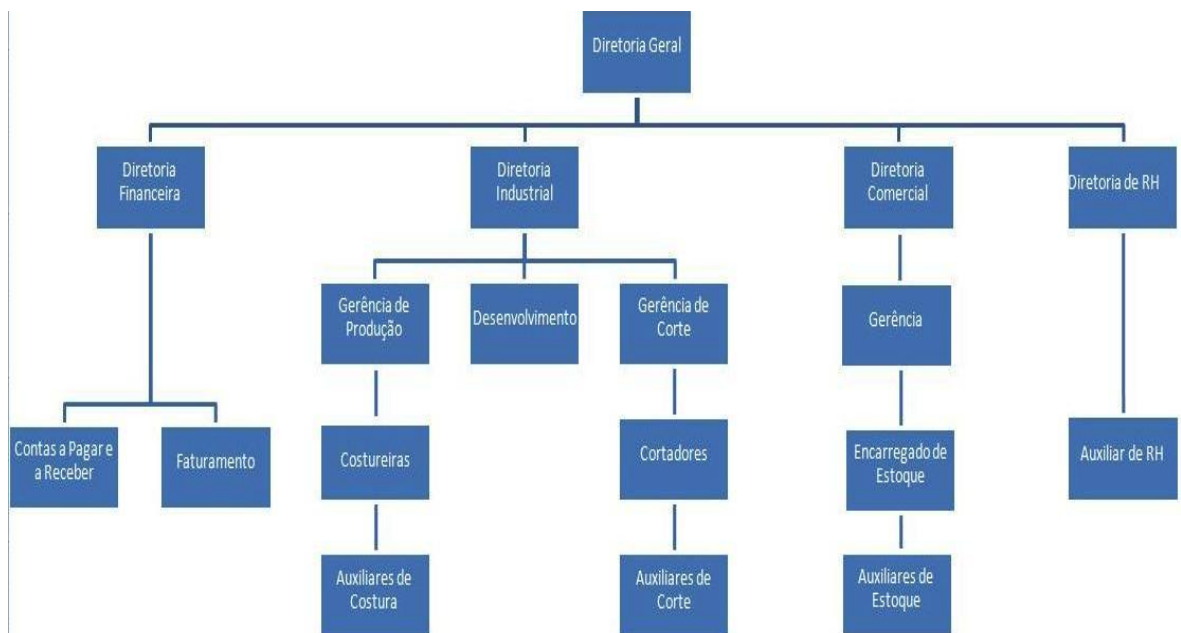


Figura 3.2: Organograma da Empresa Estudo de Caso.

Fonte: Empresa Estudo de Caso, 2015.

Como mostrado na figura, toda a parte de diretoria é comandada pelos filhos e a diretoria geral pela mãe.

### 3.4.3 Missão

A palavra *missão*, no dicionário Aurélio, possui alguns significados interessantes, ressaltando: Função ou poder que se confere a alguém para fazer algo, encargo, incumbência; O conjunto das pessoas que receberam um encargo religioso, científico etc.; Obrigação, compromisso, dever a cumprir: *missão de pai*.

Determinar a missão é onde se começa a formar a identidade da organização. Toda organização, independentemente de seu porte, precisa de missão como fonte norteadora do que ela representa e como encaminhá-la para seu objetivo. As organizações desenvolvem declarações de missão que devem ser compartilhadas com gerentes, com funcionários e (em muitos casos) com clientes. Uma declaração de

missão bem formulada dá aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade (KOTLE; KELLER, 2006). Uma missão, por si só, serve como base para a construção do futuro de uma organização.

Definir a finalidade e a missão de um negócio é difícil, penoso e arriscado. Mas é somente essa discussão que habilita uma empresa a estabelecer objetivos, desenvolver estratégias, concentrar seus recursos e partir para o trabalho (DRUCKER, 2001).

A empresa estudada tem como missão: “Desenvolver, produzir e oferecer uma ampla linha de produtos com designs diferenciados e alta qualidade”. As constantes mudanças do ambiente exigem sempre mais da capacidade de atender a todos, e o seu desenvolvimento como sendo o principal propósito das empresas.

#### 3.4.4 Visão

A visão da empresa, segundo Rodrigues, M. *et al* (2009), é a explicação do que ela tem por objetivo de posicionamento para o seu futuro. Sendo ainda a tradução da maneira pela qual ela deseja ser vista, bem como algo que seja motivador e tangível e possível de ser alcançado. Para Costa (2007, p.35) o conceito de visão é muito amplo, porém pode ser definido como um conceito operacional que tem como objetivo a descrição da autoimagem da empresa: como ela se enxerga, ou melhor, a maneira pela qual ela gostaria de ser vista. Neste sentido, Costa (2007) ainda afirma que uma visão deve ser compartilhada por toda empresa e tem um valor precioso, além de:

Explicitar o que a empresa quer ser, unificar as expectativas, dar um sentido de direção, facilitar a comunicação, ajudar no envolvimento e comprometimento das pessoas, dar energia às equipes de trabalho, inspirar as grandes diretrizes e balizar as estratégias e demais ações da empresa. (COSTA, 2007, p.36).

A visão deve ser estratégica e ser boa para as pessoas, para as áreas da empresa, assim como, para a empresa como um todo.

A Empresa Estudo de Caso tem como visão: “Ser reconhecida por nossos clientes - lojistas e consumidores finais, como a melhor opção de moda de *surf* e *street*



*wear* do Brasil”. A empresa está sempre inovando em suas linhas de produtos (como em tendência de moda, qualidade, tecnologia, etc). De modo, a manter-se atualizada e atendendo os requisitos que preza como marca da empresa, para assim se destacar diante os concorrentes, para se tornar referência no segmento.

### 3.4.5 Valores

Para Oliveira, D. (2005), os valores são o conjunto dos princípios e crenças que a organização carrega, fornecendo suporte para a tomada de decisões. Além de contemplarem uma grande interação com questões éticas e morais. Podendo se transformar em combustível para vantagem competitiva. 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". Rodrigues *et al* (2009) acreditam 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. Os valores têm cunho importante para qualquer empresa, visto que eles manifestam o caminho por onde a empresa deseja chegar, é importante também que os valores básicos existam e nasçam da descoberta do que verdadeiramente a empresa preza como princípios.

A empresa tem como valores: “Deus a frente de tudo, busca incessante pela qualidade total, ética, desenvolvimento pessoal e profissional, respeito, trabalho em equipe e inovação”.

No capítulo a seguir será apresentada a análise dos dados coletados, que é parte essencial do trabalho desenvolvido.

## CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

O questionário foi aplicado com os gestores da empresa estudada. A seleção da amostra para a pesquisa se deu pelo fato de que são eles os responsáveis pela tomada de decisão e estratégias da empresa. Desse modo, a análise foi realizada a partir da visão que os gestores têm sobre a matriz *SWOT*. O resultado dessa análise mostrou pontos de convergências e divergências nas respostas dadas pelos entrevistados em relação às variáveis do *Checklist*. Além disto, foi percebida a dificuldade que eles possuem em identificar a relação da empresa no ambiente externo.

Por se tratar de uma empresa familiar, e nesse caso, toda a gestão é feita por membros da família, a mãe e três de seus filhos. Os gestores têm como características: dois são do sexo masculino e duas do feminino. Os três filhos possuem a mesma faixa etária, de 30 a 39 anos. Apenas um dos gestores possui ensino superior completo em Administração de empresas, os demais possuem o ensino médio completo.

No questionário semi-estruturado que foi aplicado contém duas questões abertas. A primeira delas pergunta, na opinião dos gestores, quais as oportunidades que surgem para a empresa, orientadas pelo *Checklist* das variáveis ambientais (Mudanças na sociedade, mudanças governamentais, mudanças econômicas, mudanças na competição, mudanças nos fornecedores, mudanças no mercado). As respostas foram convergentes entre os gestores, para a oportunidade de que o mercado está aberto a novos produtos (expansão para *novos mercados*). Eles deixam claro a qualidade do produto como uma força que possibilita a entrada em novos estados. “*Temos a oportunidade de expansão, de entrar em outros estados, por que nosso produto é um produto bom e hoje é reconhecido*” (Gerente B). Segundo o Gerente B “*As oportunidades de mercado para o nosso produto é baixa*”. A diretora também tem essa visão “*É difícil encontrar oportunidades hoje*”. A pergunta sobre as oportunidades foi onde os gestores tiveram mais dificuldades para responder, e apenas essa oportunidade foi citada.

A segunda pergunta refere-se a opinião dos gestores sobre as ameaças, seguindo as mesmas variáveis. Todos eles concordam como sendo ameaças as variáveis: *concorrentes* e *governo*. A concorrência significa uma ameaça para todo tipo de

negócio. O Gerente A entende os concorrentes como fortes rivais mesmo, e que é preciso estar atento ao seu posicionamento e suas estratégias. *“Pesquisamos nos concorrentes, o que eles estão fazendo de novo, o que se encaixa para ser feito também aqui”*. Dessa forma, mostra a preocupação com relação às atitudes dos concorrentes, na busca em combatê-los. No entanto, o Gerente B reconhece a presença e ameaça dos concorrentes, mas aposta nos pontos fortes da empresa. *“Temos alguns, mas dá para driblar os concorrentes com requisitos como o bom atendimento, novidades e qualidade, e estes são reconhecidos pelos nossos clientes, que chegam e nos diz isso”* (Gerente B). A diretora destaca uma característica ainda muito encontrada na região, a questão da informalidade, onde uma empresa que possui altos custos fixos (em relação a tributação, registro de funcionários e outros) fica difícil de competir com empresas que não possui essa formalização e legalidade, já que esses custos são repassados para o consumidor no preço da mercadoria. *“A Concorrência é desleal”* (Diretora).

Quanto ao governo todos destacaram a alta carga tributária como uma das principais ameaças para a empresa. *“O governo a cada dia só cobra mais impostos”* (Diretora). Segundo o Gerente C *“o cenário atual, é muito desfavorável para o empresário, mudanças na economia, mudanças fiscais, aumentos fiscais. O governo ao invés de criar mecanismos para incentivar a empresa pela queda do seu faturamento quer mais impostos para compensar a queda no faturamento deles”*. Outra ameaça detectada foram as mudanças econômicas, no caso do Brasil esse ano, a crise econômica tem afetado os mais variados tipos de negócios. O Gerente B considera que a crise, de todo modo, afetou a empresa, mas considera que o resultado foi totalmente satisfatório, até agora. Já o Gerente C considera essa instabilidade econômica como uma forte ameaça para a empresa. Ele destaca também a alta no dólar que, por consequência, aumenta o preço da matéria-prima que é importada. *“Com a queda nas vendas, fica difícil repassar os aumentos”* (Gerente C). E ainda, identifica fornecedores, de algumas matérias-primas, como ameaça quando diz que: *“As empresas nacionais não conseguem competir com a china, por exemplo, alguns produtos não conseguimos encontrar aqui, por que as empresas fecharam as portas, e acaba que ficamos dependentes de produtos importados da china”*. Nesse ponto o Gerente B, considera que hoje o país possui um grande leque de opções de fornecedores, e que eles não representam uma ameaça já que se tornou mais fácil de encontrar as matérias-primas utilizadas.

Os dados coletados através das questões fechadas do questionário semi-estruturado foram categorizados de acordo com as variáveis do *checklist* dos pontos fortes e fracos da Escola do Design, desse modo, esta pesquisa visa fazer uma análise dos pontos de convergência e divergência nas respostas de cada gestor sobre cada variável. Assim sendo, as variáveis foram analisadas através de características classificadas como pontos fortes e fracos, como mostrado a seguir:

Marketing: Apenas o gerente A assinalou como sendo ponto fraco o *serviço ao cliente*, as demais características tiveram respostas convergentes para todos os gestores. De modo geral, a partir das respostas dadas onde apenas a resposta de um gestor foi divergente aos demais, verifica-se que a empresa atende a pelo menos 50% das características utilizadas no estudo (quatro das oito características utilizadas), e que precisa melhorar os quesitos: *Promoções, Pesquisa de Marketing e Propaganda*. Pode-se considerar também que a empresa deixa a desejar na questão de *Serviço ao cliente*. Ainda, se pode verificar que as características consideradas como ponto forte, estão ligadas diretamente ao produto e as características consideradas ponto fraco ligadas a imagem (exposição) dele, o que dificulta a visão do consumidor para a marca. No decorrer da entrevista e, ainda, de acordo com o que foi assinalado verifica-se que o marketing é considerado como uma grande falha para a empresa, e que este não atende suficientemente as regiões nas quais a empresa atua.

Pesquisa e Desenvolvimento (P&D): Nessa variável foram analisadas duas características. Os gerentes A e B consideraram que a *Capacidade de P&D de produto* é um ponto forte e a *Capacidade de P&D de processo* é um ponto fraco. Já a Diretora e o gerente C consideraram como pontos fortes ambas as características. Outro ponto forte é a criação de nova linha de produto, já que a empresa atende a vários estados de diferentes regiões (climas diferentes), é possível criar produtos para atender a especificidade das regiões. “*Os clientes cobram da gente, por exemplo, casaco e moletom*” (Gerente A). No entanto, a empresa não possui mão-de-obra qualificada para a produção desse tipo de produto, afirmando assim, a *Capacidade de P&D de processo* como uma fraqueza. Desse modo, percebe-se que a *Capacidade de P&D de processo* é um ponto que precisa ser melhorado, para que a empresa possa trabalhar de modo efetivo em seus processos. Ainda, durante a entrevista foi perceptível nas respostas de todos os gestores, que a

empresa busca está atenta nas tendências do mercado, no comportamento do usuário. Quanto à capacidade de desenvolvimento de produto, considerada ponto forte por todos, é notório que para a empresa possuir um setor para o desenvolvimento de produto é uma grande estratégia. O setor de desenvolvimento da empresa, conta com quatro funcionários, um deles formado em marketing, outros dois cursando moda e publicidade e propaganda. E são estes funcionários responsáveis por toda parte de criação. A empresa possibilita que eles participem de feiras, desfiles de moda, e outros eventos ligados a área para que eles possam estar à frente dos principais destaques. Esse ponto forte é muito relevante para a empresa, de modo que ela não se restringe à visão de terceirizados e, em sua particularidade, consegue explorar melhor o conhecimento no que melhor se encaixa para a empresa.

Sistemas de Informações Gerenciais: Esse ponto tem grande relevância, pois é importante para a tomada de decisão da empresa, sendo fonte norteadora para os gestores fornecendo as informações válidas. Entre os pontos abordados a *Capacidade de expansão* foi considerado um ponto fraco apenas para o gerente A, para o gerente B e a diretora esse é o único ponto forte a se considerar nessa variável. Já o gerente C considera que todas as características nessa variável são pontos fortes da empresa. Quanto a *Rapidez*, as respostas dos gerentes A e C são convergentes, de modo que consideram como sendo ponto forte. As respostas dos gerentes A, B e a diretora para o *Sistema orientado para o usuário* diverge com a resposta do gerente C, sendo esta característica a mais considerada como ponto fraco. Assim, verificam-se diferentes pontos de vista para a variável. Apenas o gerente B e a diretora convergem em todas as suas respostas e considera como único ponto forte a *Capacidade de expansão*.

Time Gerencial: Essa variável é fundamental para o bom funcionamento da empresa, já que o time gerencial é formado pelas pessoas responsáveis pelo gerenciamento. As respostas dos gerentes A e B foram convergentes para todas as características, e consideram como único ponto fraco a *Experiência*. O gerente C considerou todas as características como sendo pontos fortes, que diverge com a diretora que considerou todas as características como pontos fracos. Ainda o gerente C é o único a considerar a *Experiência* como ponto forte. Pode-se destacar, de modo geral, que as características citadas, em sua maior parte e pela maioria, foram consideradas como ponto forte para a

empresa. Excetuando a *Experiência*, que foi considerado pela maioria como ponto fraco.

Operações: Esta variável exerce grande influência no produto final assim como em todo o seu processo, sendo assim é um dos fatores de mais relevância para a empresa. Todos os entrevistados consideram como pontos fracos o *Controle de matérias-primas* e a *Eficiência energética*. Apenas o gerente A e C consideram o *Controle de qualidade* como ponto forte. O gerente C foi o único a considerar o *Controle de estoque* como ponto forte. O gerente B e a diretora foram convergentes em todas as respostas, e consideram que todas as características da variável são pontos fracos. Pode-se destacar quanto a questão das *Instalações e equipamentos* como ponto fraco, já que todos afirmaram a estrutura ser um ponto fraco para empresa. Desse modo, pode-se concluir que essa variável é a mais crítica para a empresa, devido a sua importância para a empresa e que maioria das respostas foram consideradas como ponto fraco.

Finanças: Esse ponto é o que mais chama a atenção dos gestores, é o resultado do todo. Os gerentes A e C responderam que todas as características da variável são pontos fortes. Já o gerente B e a diretora, desconsideraram a opção *Relações com acionistas*, justificando não ter acionistas na empresa, e consideram a *Proporções do balanço* como sendo ponto fraco da empresa. Todas as respostas foram convergentes para a *Situação fiscal*, considerada como ponto forte. Pode-se considerar, com isso, que a *Relações com acionistas*, para os que assinalaram a alternativa, embora não se tenha de modo formal a divisão das ações, é satisfatório. No entanto, não possuir essa característica pode ser um risco para a sobrevivência da organização.

Recursos Humanos: Nesta variável, a maioria das respostas foram convergentes. O gerente A e C consideram todas as características como pontos fortes. O gerente B considera como único ponto fraco a característica *Turnover de pessoal*. A diretora considera como único ponto fraco o *Desenvolvimento de funcionários*. As demais opções convergem entre todos os gestores. Desta forma, o RH foi a variável onde mais foram considerados pontos fortes para a organização. Assim pode-se verificar, a partir das características perguntadas, que a empresa possui funcionários que atendem as necessidades da empresa e possui um bom relacionamento entre as partes. “Para problemas trabalhistas pode-se considerar porcentagem quase que zero, em 15 anos de

*empresas tivemos apenas três causas trabalhistas” (Gerente B).*

De acordo com os dados coletados, de modo geral, a visão dos gestores são convergentes tanto nos pontos fortes e fracos. Pode-se destacar, quanto aos pontos fortes, que a empresa se preocupa em manter seu produto atualizado, investe em pesquisas de comportamento do consumidor, de tendências de moda, foi criado também um setor de desenvolvimento dentro da empresa, onde são criados os produtos, as coleções, e onde são alimentadas as redes sociais. E a qualidade do produto que é o foco da empresa. Quanto aos pontos fracos, fica claro na entrevista, que a parte organizacional é um grande problema para a empresa, todos os entrevistados, em algum momento, citaram essa fraqueza e também que estão procurando minimizá-la. Por se tratar de uma empresa familiar, e que a gestão é toda feita por integrantes da família, percebe-se a falta de profissionalização para cada área específica, mesmo que cada um esteja localizado em um setor.

Quanto às oportunidades e ameaças, pode-se verificar que os gestores tem dificuldades, em geral, para identificá-las e que a visão deles está mais voltada para o ambiente interno, buscando se destacar com seus pontos fortes.

Analisando o ambiente interno e externo, a partir das respostas e percepção durante as entrevistas, é notória a presença de pontos fortes, assim como falhas, no entanto a gestão da empresa dá mais ênfase aos pontos fortes, gerando assim uma miopia quanto aos pontos fracos. Para o ambiente externo é percebido a falta de conhecimento do mercado, e como atuam em diferentes localidades, a falta de ações mais específicas para satisfazer seus clientes.

E para melhor entendimento dos resultados obtidos os quadros 4.1 e 4.2, resumem os principais itens em análise:

Quadro 4.1: Principais itens em análise (Ambiente externo)

| OPORTUNIDADES                                                                                                                  | AMEAÇAS                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Entrada em novos mercados;</li> <li>❖ Mercado necessita de novos produtos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Concorrentes;</li> <li>❖ Carga tributária alta;</li> <li>❖ Crise econômica.</li> </ul> |

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

De acordo com a entrevista, os pontos elencados no quadro são os que mais se destacam para a organização, na visão dos gestores quanto ao ambiente externo.

Quadro 4.2: Principais itens em análise (Ambiente interno).

| <b>VARIÁVEIS DO<br/>CHECKLIST</b> | <b>PONTOS FORTES</b>                                                                                          | <b>PONTOS FRACOS</b>                                                                                                    |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Marketing</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Qualidade do produto;</li> <li>❖ N° de linhas de produto.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Promoções;</li> <li>❖ Pesquisa de Marketing;</li> <li>❖ Propaganda.</li> </ul> |
| <b>P&amp;D</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Capacidade de P&amp;D de produto</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Capacidade de P&amp;D de processo</li> </ul>                                   |
| <b>SIG</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Capacidade de expansão</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Sistema orientado para o usuário</li> </ul>                                    |
| <b>Time Gerencial</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Habilidades</li> </ul>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Experiência</li> </ul>                                                         |
| <b>Operações</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Controle de qualidade</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Controle de matérias-primas</li> </ul>                                         |
| <b>Finanças</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Situação Fiscal</li> </ul>                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Proporções do balanço</li> </ul>                                               |
| <b>RH</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Capacidade dos funcionários</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Desenvolvimento dos funcionários</li> </ul>                                    |

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Esse quadro 4.2, refere-se à análise da parte fechada do questionário



semiestruturado, e mostra as características que mais se destacaram para o ambiente interno da empresa, na visão dos gestores.

#### 4.1 CRUZAMENTO DA ANÁLISE SWOT E IDENTIFICAÇÃO DE MELHORIAS

Após a análise dos dados e percepção de fatores relevantes para a empresa, foram selecionados os principais pontos, fortes e fracos, para o cruzamento com as oportunidades e ameaças identificadas, no intuito de criar possíveis estratégias para a empresa estudo de caso. O quadro 4.3, mostra de modo sucinto, os pontos que mais se destacaram para o ambiente interno e externo.

Quadro 4.3: Pontos Fortes e Pontos Fracos

| PONTOS FORTES                                                                                                                                                     | PONTOS FRACOS                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 – Qualidade do produto;<br>2 – Nº de linhas do produto;<br>3 – Capacidade de P&D de produto;<br>4 – Capacidade de Expansão;<br>5 – Capacidade dos funcionários. | 6 – Propaganda;<br>7 – Capacidade de P&D de processo;<br>8 – Sistema orientado para o usuário;<br>9 – Desenvolvimento dos funcionários;<br>10 – Promoção. |
| OPORTUNIDADES                                                                                                                                                     | AMEAÇAS                                                                                                                                                   |
| 11 – Entrada em novos mercados;<br>12 – Mercado necessita de novos produtos.                                                                                      | 13 – Concorrentes;<br>14 – Carga tributária alta;<br>15 – Crise econômica.                                                                                |

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

A partir da identificação dos pontos, foi realizado o cruzamento entre as variáveis de cada ambiente e criadas às possíveis estratégias. Como mostra os quadros 4.4 e 4.5, o cruzamento dos pontos fortes com o ambiente externo e o cruzamento dos

pontos fracos com o ambiente externo, respectivamente.

Quadro 4.4: Pontos fortes x Ambiente externo

|                                                                                                                                                                                                                          | <b>OPORTUNIDADES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>AMEAÇAS</b>                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                          | <p>11 – Entrada em novos mercados;</p> <p>12 – Mercado necessita de novos produtos.</p>                                                                                                                                                                                                  | <p>13 – Concorrentes;</p> <p>14 – Carga tributária alta;</p> <p>15 – Crise econômica.</p>                                                                                                                                                     |
| <p><b>PONTOS FORTES</b></p> <p>1 – Qualidade do produto;</p> <p>2 – Nº de linhas do produto;</p> <p>3 – Capacidade de P&amp;D de produto;</p> <p>4 – Capacidade de Expansão;</p> <p>5 – Capacidade dos funcionários.</p> | <p>1, 2 e 11: Aproveitar a qualidade e variedade dos produtos para entrar em novos mercados;</p> <p>3 e 12: Aproveitar a necessidade do mercado de novos produtos e criar nova linha de produto;</p> <p>4 e 11, 12: Aproveitar a capacidade de expansão para atender novas demandas.</p> | <p>1, 5 e 13: Aproveitar a qualidade dos produtos e a capacidade dos funcionários para combater os concorrentes.</p> <p>2, 3 e 15: Aproveitar a variedade e a capacidade de P&amp;D de produto para tentar minimizar os efeitos da crise.</p> |

Fonte: Autora (2015)

Quadro 4.5: Pontos fracos x Ambiente externo

|                                                                                                                                                                                                                  | <b>OPORTUNIDADES</b>                                                                                                                                                                                                                                       | <b>AMEAÇAS</b>                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                  | <p>11 – Entrada em novos mercados;</p> <p>12 – Mercado necessita de novos produtos.</p>                                                                                                                                                                    | <p>13 – Concorrentes;</p> <p>14 – Carga tributária alta;</p> <p>15 – Crise econômica.</p>                                                                                                                              |
| <p><b>PONTOS FRACOS</b></p> <p>6 – Propaganda;</p> <p>7 – Capacidade de P&amp;D de processo;</p> <p>8 – Sistema orientado para o usuário;</p> <p>9 – Desenvolvimento dos funcionários;</p> <p>10 – Promoção.</p> | <p>6 e 11: Divulgar a imagem da empresa para melhorar o marketing;</p> <p>10 e 11, 12: Promover ações que convide o cliente a conhecer o produto;</p> <p>7, 9 e 12: Aproveitar a necessidade do mercado para desenvolver o processo e os funcionários.</p> | <p>6, 10 e 13: Tentar melhorar o marketing para combater os concorrentes;</p> <p>8 e 15: Buscar aumentar a comunicação com o cliente para atender melhor suas necessidades e tentar minimizar os efeitos da crise.</p> |

Fonte: Autora (2015)

Assim, com a criação de possíveis estratégias para a empresa de acordo com a análise realizada, será possível à empresa promover melhorias após a implementação destas estratégias, visto que o propósito desta análise é a de promover o alcance da vantagem competitiva da empresa.

Como melhorias que merecem destaque após a implementação das estratégias citadas nos quadros 4.4 e 4.5 tem-se o aumento do marketing da empresa, fazer campanhas para que ela consiga aproveitar as oportunidades de modo eficaz. Também reforçar a capacidade de seus funcionários, incentivando e possibilitando o seu desenvolvimento para que eles cresçam junto com a empresa. Outra melhoria que se pode destacar é o fortalecimento em suas operações, obter o maior controle dos

processos, e buscar atingir a qualidade total. Uma questão importante dentro de qualquer organização é o sistema de informações, que é uma fonte de inovação e um relevante ativo estratégico. Ter e principalmente, mantê-lo atualizado é um grande diferencial para as empresas; ainda, o *feedback* dos consumidores, possuir e utilizar banco de dados, ajuda e facilita o desenvolvimento de ações, no intuito que a empresa acompanhe melhor o mercado.

Desse modo, as possíveis melhorias visam fazer com que a empresa consiga destacar seus pontos fortes, minimizar seus pontos fracos e estar atenta ao que não se pode controlar, ou seja, o ambiente externo. Para aproveitar as oportunidades e tentar frear as ameaças, para que assim, consiga se diferenciar diante os concorrentes.

## CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância da análise do ambiente para as empresas, de modo geral e qualquer que seja o segmento no qual atuam, é com certeza essencial para o seu sucesso. Analisar o ambiente é acompanhar as constantes mudanças do mercado hipercompetitivo e, cada vez mais, exigente. A análise *SWOT*, a partir da identificação das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades do cenário organizacional, colabora na elaboração e implementação de estratégias que visem diferenciar a empresa no contexto em que está inserida.

Este trabalho teve o propósito de desenvolver uma análise competitiva utilizando a análise *SWOT*, sob a visão dos gestores da empresa estudo de caso com as variáveis do *Checklist* da Escola do *Design*.

Foi realizada a coleta e análise dos dados, onde ficou evidenciada a dificuldade que os gestores têm em visualizar o lado externo da empresa.

A empresa estudo de caso é gerida pelos próprios integrantes da família e toda parte estratégica é feita por eles, assim, na análise dos pontos, a maioria coincidiu com a visão dos integrantes. Eles reconhecem que a empresa possui muitos pontos a construir e melhorar para alcançar uma maior vantagem competitiva.

A partir da análise dos dados, ficou afirmado que a empresa necessita melhorar alguns pontos, que são vistos como pontos fracos que podem ser desenvolvidos, e tornar-se um ponto forte como no caso do marketing: aumentar o marketing, procurar mostrar mais a imagem da empresa (produto), tornar a empresa visível ao cliente, chamar atenção do cliente para a marca, para que a empresa seja reconhecida em qualquer região que atenda. É possível mencionar também as operações da empresa, que precisa ser revista e controlada para facilitar e detectar as falhas, como forma de atender melhor sua necessidade e que não venha a impedir o crescimento da empresa.

A empresa estudada tem como principais pontos fortes Qualidade do produto e Capacidade de desenvolvimento do produto o que possibilita manter seus produtos, sempre atualizados com o que há de melhor e o que mais seus clientes desejam.

Quanto às ameaças foi evidente que as altas cargas tributárias e os

concorrentes são o que mais preocupa a organização. Já as oportunidades, apenas uma foi citada, que o mercado está aberto a novos produtos, e ficou percebido que os gestores, de modo geral, não conseguem identificar bem as oportunidades que surgem.

No cruzamento dos principais pontos, foram criadas estratégias como a: Aproveitar a necessidade do mercado de novos produtos e criar nova linha de produto e Divulgar a imagem da empresa para melhorar o marketing; a fim de mostrar a empresa como ela pode aproveitar e/ou melhorar o que se tem para atingir o sucesso. Visto isso, foram identificadas melhorias visando fazer com que a empresa mantenha vantagem frente a seus concorrentes. Uma melhoria identificada e que faz muita diferença para as empresas é o sistema de informação que é fonte estratégica para as empresas.

Os objetivos estabelecidos para o este estudo foram alcançados através de uma pesquisa bibliográfica sendo base para o estudo de caso que observou a visão dos gestores para a utilização da análise *SWOT* a partir das variáveis do *Checklist*. Para isto, foi aplicado um questionário semiestruturado com a finalidade de mensurar os pontos principais para realizar a análise *SWOT*. A coleta e análise dos dados possibilitaram definir os pontos que se destacaram para serem cruzados e assim foram desenvolvidas possíveis estratégias mostrando seu posicionamento, a fim de proporcionar melhorias para que a empresa atinja seus objetivos.

Através deste estudo foi percebida a forte ligação do planejamento estratégico para o sucesso de qualquer organização. Evidencia a relevância da análise dos ambientes interno e externo de uma organização para a construção do planejamento estratégico, e o uso de ferramentas como a análise *SWOT* é essencial para apoiar, direcionar e para uma constante reavaliação em suas estratégias, visto que tudo muda o tempo todo, e o acompanhamento das mudanças, mantém a empresa no ambiente competitivo.

Por tanto, os objetivos estipulados da pesquisa foram alcançados, e na avaliação da análise *SWOT* para empresa estudada, pôde-se perceber a visão limitada que os gestores possuem, do ambiente externo. No entanto, a empresa está empenhada em maximizar e desenvolver seus pontos fortes para minimizar seus pontos fracos. O estudo tem grande significado, uma vez que as características da empresa estudada coincidem com a maioria das empresas do segmento na região, e serve para que se conheçam as práticas deste mercado.

## 5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As limitações encontradas na realização do estudo deve-se destacar quanto à dificuldade em encontrar material, principalmente, referente à região do Agreste pernambucano e a indústria de confecções. Em relação à coleta de dados, foi difícil o entendimento por parte dos gestores em relação às perguntas, já que na análise foram identificadas falhas nas respostas. Além da disponibilidade de tempo dos respondentes, por se tratar do período da pesquisa, ser um período de grande movimentação na empresa, relacionado ao período das festas de final de ano.

## 5.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Seria importante para melhor compreensão dos resultados, a realização da pesquisa com todos os funcionários da empresa, de modo que não estaria restrita a visão apenas dos gestores, principalmente, na análise do ambiente interno. Comparando a visão dos gestores com a dos funcionários em relação a cada setor da empresa, e assim, concluir como a mesma está sendo percebida na comparação dos dados coletados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

AMBIENTE EMPRESARIAL E COMPETITIVIDADE: A LIGAÇÃO DA ESTRATÉGIA À EXECUÇÃO. Disponível em: <<http://www.unimep.br/phpg/mostraacademica/anaais/4mostra/pdfs/572.pdf>> Acesso em: Setembro de 2015.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 7. ed, 2. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CARVALHO, Marly M.; PALADIN, Edson P. **Gestão da Qualidade: Teorias e Casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CARVALHO, Marly M.; PALADIN, Edson P. **Gestão da Qualidade: Teorias e Casos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 12º tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CNI (Confederação Nacional da Indústria); ABIT (Associação Brasileira da Indústria) **Têxtil e de Confecção Têxtil e Confecção: Inovar, Desenvolver e Sustentar**. Brasília, 2012. Disponível em: <[http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/conteudo\\_18/2013/09/23/4970/20131002174510609604i.pdf](http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/conteudo_18/2013/09/23/4970/20131002174510609604i.pdf)> Acesso em: Outubro de 2015.



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

COSTA, E. A., **Gestão estratégica, Da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 424p

D'AVENI, Richard A. **Hipercompetição: Estratégias para dominar a dinâmica do mercado**. Rio de Janeiro, Campus, 1995.

DEMING, W. E. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. 2a . ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. TRad. Arlete Simille Marques. São Paulo: Nobel, 2001.

EMPRESA ESTUDO DE CASO – Disponível em: < <http://www.rapboy.com.br/>>  
Acesso em: Novembro de 2015.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro :Nova Fronteira, 1986. p.1141.

FERRELL, O . C. HARTLINE, Michael D. LUCAS, George H. LUCK, David. **Estratégia de Marketing**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Trad. Sandra Netz. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRAGA, S. V. A qualidade na construção civil: uma breve revisão bibliográfica do tema e a implementação da ISO 9001 em construtoras de Belo Horizonte. Monografia, 2011. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/1925624-Monografia-a-qualidade-na-construcao-civil-uma-breve-revisao-bibliografica-do-tema-e-a-implementacao-da-iso-9001-em.html>> Acesso em: Outubro de 2015.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: Conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. 6. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

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

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

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de Administração Financeira**. 10. ed. Trad. Téc. Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

ISO – Online Browsing Platform (OBP). Disponível em: <<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en>> Acesso em: Outubro de 2015.

ISO 9001:2015. Disponível em: <<http://www.papoinformativo.com/nova-iso-9001-2015/>> Acesso em: Outubro de 2015.

ISO 14001:2015. Disponível em: <<http://www.lixsustentavel.com.br/noticia/iso-14001-esta-em-revisao-as-principais-alteracoes>> Acesso em: Outubro de 2015.

JURAN, J. M. Juran Institute report. New York: Free Press, 1995.

JURAN, J. M., GRZYNA, F. M. Controle da qualidade handbook: componentes básicos

da função qualidade. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

KEEGAN, Warren J; GREEN, Mark C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gray. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2006.

MARTINS, Leandro. **Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso**. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

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

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed, 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

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.

MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.

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. **Qualidade e inteligência competitiva no setor de saúde suplementar: proposição de um modelo para a análise da estratégia.** Tese submetida à UFPE para a obtenção de grau de doutor. 2007.

MÉLO, Maria Auxiliadora do Nascimento. **Análise SWOT.** Notas de aula. Caruaru, 2015.

MIRANDA, Roberto Lira. **Qualidade total: rompendo as barreiras entre a teoria e a prática.** 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG et al. **O processo da estratégia:** conceitos, contexto e casos selecionados. Rio de Janeiro: Bookman, 2003.

MOTTA. P. R. **Dimensões Gerenciais do Planejamento à Gestão Estratégica.** Caderno de *Administração*. Belo Horizonte. v. 1. 1992.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 8 ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

NETO, Eduardo Ribeiro. ANÁLISE SWOT – Planejamento Estratégico para Análise de Implantação e Formação de Equipe de Manutenção em uma Empresa de Segmento Industrial. Disponível em: <[http://www.icap.com.br/biblioteca/172349010212\\_FORMATADA.pdf](http://www.icap.com.br/biblioteca/172349010212_FORMATADA.pdf)> Acesso em: Setembro de 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora.** São Paulo: Atlas, 1988.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R., **Planejamento Estratégico, Conceitos metodologia práticas**. 22.ed. São Paulo: Atlas, 2005. 335p.

OLIVEIRA, Otávio J. *et al.* **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

O QUE É PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: SIGNIFICADO DO PLANEJAMENTO, 2014. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/estrategia/>> Acesso em: Setembro de 2015.

PALADINI, Edson P. *et al.* **Gestão da qualidade: teoria e casos**. 10. ed. São Paulo: Elsevier, 2006.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas 2012.

PMC, 2013. Disponível em: <<http://www.aplconfeccao.com.br/wp-content/uploads/2015/02/PMC-de-Confec----es-Atualizado-2013-05-31.pdf>> Acesso em: Setembro de 2015.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise das indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, p.61-78, Nov./Dec. 1996.

PORTER. M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: ELSEVIER, 2004.

PWC, 2014. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pesq-emp-fam-14.pdf>> Acesso em: Novembro de 2015.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

ROCHA, Roberta de M.; SILVA, Luiz H. da, Jr; VIANA, Julio C. Um Estudo de Caso do Arranjo Produtivo de Confecção do Agreste Pernambucano, 2014. <<http://www.sober.org.br/palestra/15/281.pdf>> Acesso em: Agosto de 2015.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2ed. São Paulo: Atlas,1999.

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

RODRIGUES, M. R. A, *et al.* **Estratégia de empresas**. 9.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 528p

SEBRAE - ESTUDO ECONÔMICO DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CONFECÇÕES DO AGRESTE PERNAMBUCANO, 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Estudo%20Economico%20do%20APL%20de%20Confeccoes%20do%20Agreste%20%20%2007%20de%20MAIO%202013%20%20docx.pdf>> Acesso em: Agosto de 2015.

SERRA, Fernando Ribeiro; *et al.* **Gestão Estratégica: conceitos e casos**. São Paulo: Atlas, 2014.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.

SILVA, Flávia de A. e; GONÇALVES, Carlos A. **O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público.**

Disponível em: <<file:///C:/Users/Windows%208/Documents/TCC/PE1.pdf>> Acesso em: Outubro de 2015.

SILVA, Milton J. da. **Estruturação do sistema de gestão da qualidade em uma empresa têxtil.** Dissertação submetida à UFPE para obtenção de grau de mestre. 2013.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SLACK, Nigel *et al.* **Gerenciamento de operações.** Trad. De Sandra de Oliveira. Porto Alegre: Bookman, 2008.

STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial.** Trad. Téc. Flávio Silva. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

Vantagem Competitiva. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/voce-conhece-sua-vantagem-competitiva>> Acesso em: Setembro de 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## **APÊNDICE**





## QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado (a) senhor (a)

Solicitamos a sua colaboração no preenchimento desse questionário, cujo o fim é exclusivamente acadêmico. A sua ajuda será importantíssima, por isso pedimos a franqueza e clareza nas respostas que serão mantidas em absoluto sigilo. Desde já agradecemos a sua atenção e contribuição.

A pesquisa visa verificar a percepção dos gestores em relação à matriz análise *SWOT*. A *SWOT* serve para posicionar ou verificar a situação e posição estratégica da empresa no ambiente em que atua (MCCREADIE, 2008).

Sexo: ( ) Masculino      ( ) Feminino

Cargo: \_\_\_\_\_

Idade: ( ) De 20 a 29 anos   ( ) De 30 a 39 anos   ( ) De 40 a 49 anos   ( ) Mais de 50 anos

1. Em sua opinião, sobre **Marketing** marque os **Pontos Fortes e Fracos** desta organização.

O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Para defini-lo de uma maneira bem simples, podemos dizer que ele ‘supere necessidades lucrativamente’ (KOTLER; KELLER, 2006).

|                             |     |     |
|-----------------------------|-----|-----|
|                             | ( ) | ( ) |
| Qualidade do produto        | ( ) | ( ) |
| Número de linhas de produto | ( ) | ( ) |
| Diferenciação de produtos   | ( ) | ( ) |
| Canais de distribuição      | ( ) | ( ) |
| Promoções                   | ( ) | ( ) |
| Serviços ao cliente         | ( ) | ( ) |
| Pesquisa de marketing       |     |     |
| Propaganda                  |     |     |
| Outros. Especifique: _____  |     |     |

**Fortes**

**Fracos**

( )

( )

2. Em sua opinião, sobre **Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)** marque os **Pontos Fortes e Fracos** desta

organização.

Pesquisa e Desenvolvimento normalmente se refere a atividade de longo prazo e/ou orientadas para o futuro, relacionadas à ciência ou tecnologia, usando técnicas similares ao método científico sem que haja resultados pré-determinados mas, com previsões gerais de algum benefício comercial.

|                               | <b>Fortes</b> | <b>Fracos</b> |
|-------------------------------|---------------|---------------|
| Capacidade de P&D de produto  | ( )           | ( )           |
| Capacidade de P&D de processo | ( )           | ( )           |
| Outros. Especifique: _____    |               |               |

**3. Em sua opinião, sobre Sistema de Informações Gerenciais (SIG) marque os Pontos Fortes e Fracos desta organização.**

Sistema de Informações Gerenciais é um conjunto organizado de pessoas, procedimentos, *software*, base de dados e dispositivos, usados para fornecer informações rotineiras a gerentes e tomadores de decisões (STAIR, 2006).

|                                    | <b>Fortes</b> | <b>Fracos</b> |
|------------------------------------|---------------|---------------|
| Rapidez (velocidade)               |               |               |
| Qualidade de informações correntes | ( )           | ( )           |
| Capacidade de expansão             | ( )           | ( )           |
| Sistema orientado para o usuário   | ( )           | ( )           |
| Outros. Especifique: _____         | ( )           | ( )           |

**4. Em sua opinião, sobre Time gerencial marque os Pontos Fortes e Fracos desta organização.**

|                            | <b>Fortes</b> | <b>Fracos</b> |
|----------------------------|---------------|---------------|
| Habilidades                | ( )           | ( )           |
| Espírito de time           | ( )           | ( )           |
| Experiência                | ( )           | ( )           |
| Coordenação de esforços    | ( )           | ( )           |
| Outros. Especifique: _____ |               |               |

**5. Em sua opinião, sobre Operações marque os Pontos Fortes e Fracos desta organização.**

Operações são os recursos que criam produtos e serviços (SLACK, 2008).

|                                | <b>Fortes</b> | <b>Fracos</b> |
|--------------------------------|---------------|---------------|
| Controle de matérias-primas    | ( )           | ( )           |
| Capacidade de produção         | ( )           | ( )           |
| Estrutura do custo de produção | ( )           | ( )           |
| Instalações e equipamentos     | ( )           | ( )           |
| Controle de estoques           | ( )           | ( )           |
| Controle de qualidade          | ( )           | ( )           |
| Eficiência energética          | ( )           | ( )           |
| Outros. Eficiência: _____      |               |               |

6. Em sua opinião, sobre **Finanças** marque os **Pontos Fortes e Fracos** desta organização.

Finanças é a arte e a ciência da gestão do dinheiro (GITMAN, 2004).

|                            | <b>Fortes</b> | <b>Fracos</b> |
|----------------------------|---------------|---------------|
| Proporções do balanço      | ( )           | ( )           |
| Relações com acionistas    | ( )           | ( )           |
| Situação fiscal            | ( )           | ( )           |
| Outros. Especifique: _____ |               |               |

7. Em sua opinião, sobre **Recursos Humanos** marque **Pontos Fortes e Fracos** desta organização.

Recursos Humanos é o conjunto das forças humanas voltadas para as atividades produtivas, gerenciais e estratégicas dentro de um ambiente organizacional (FRANÇA, 2011).

|                                  | <b>Fortes</b> | <b>Fracos</b> |
|----------------------------------|---------------|---------------|
| Capacidade dos funcionários      | ( )           | ( )           |
| Moral dos funcionários           | ( )           | ( )           |
| Desenvolvimento dos funcionários | ( )           | ( )           |
| Turnover de pessoal              | ( )           | ( )           |
| Outros. Especifique: _____       |               |               |

Em relação à análise externa, a Matriz *SWOT* objetiva identificar as principais oportunidades e ameaças, que em um determinado momento, se colocam diante a organização, visto que mudanças externas a organização sempre acontecem, entretanto, antecipar a percepção dessa mudança, possibilitará que a

empresa aproveite melhor as oportunidades e sofra menor impacto das ameaças. Segundo Cobra (2003), o ambiente externo envolve uma análise das marco ambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e dos fatores micro ambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores). Oportunidades e ameaças existem para qualquer empresa, independente de forças e fraquezas.

**8.** Em sua opinião, quais seriam as oportunidades que surgem para a organização (Mudanças na sociedade, Governamentais, Econômicas, na Competição, nos Fornecedores, no Mercado).

---

---

---

---

---

**9.** Em sua opinião, quais seriam as ameaças que surgem para a organização (Mudanças na sociedade, Governamentais, Econômicas, na Competição, nos Fornecedores, no Mercado).

---

---

---

---

---