



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

CAROLINA RODRIGUES DOS SANTOS

**A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NAS
MICROEMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO NUMA MICROEMPRESA DO
RAMO CONFECCIONISTA.**

CARUARU
2016



UNIVERSIDADE
FEDERAL
DE PERNAMBUCO

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

CAROLINA RODRIGUES DOS SANTOS

**A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NAS
MICROEMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO NUMA MICROEMPRESA DO
RAMO CONFECCIONISTA.**

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

CARUARU
2016

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

S237i Santos, Carolina Rodrigues dos.

A importância da administração estratégica nas microempresas: um estudo de caso numa microempresa do ramo confeccionista. / Carolina Rodrigues dos Santos. – 2016.
101f. : il. ; 30cm.

Orientadora: Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2016.

Inclui Referências.

1. Estratégia competitiva. 2. Planejamento estratégico. 3. Qualidade. 4. Microempresas. I. Mélo, Maria Auxiliadora do Nascimento. (Orientadora). II. Título.

658 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 2016-066)

CAROLINA RODRIGUES DOS SANTOS

**A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NAS
MICROEMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO NUMA MICROEMPRESA DO
RAMO CONFECCIONISTA.**

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, 28 de abril de 2016.

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

BANCA EXAMINADORA:

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

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

Prof^a. D.Sc. Alane Alves Silva
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a todos que estiveram do meu lado durante esse período importante e crucial da minha vida acadêmica e aos que contribuíram tanto direta como indiretamente para a minha formação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que se mostraram dispostos a me auxiliar em todos os momentos durante esse processo de realização do trabalho. Principalmente a Deus, que me proporcionou Força de Vontade e determinação além do normal. Agradeço as pessoas que estiveram do meu lado, mesmo quando eu não conseguia falar mais nada que não fosse relacionado ao trabalho. A minha família que sempre me apoiou nos estudos e nas escolhas tomadas. A minha orientadora Prof^a. D. Sc. Maria Auxiliadora que teve papel fundamental na elaboração deste trabalho, e que não desistiu de mim em um dos momentos mais difíceis da minha vida, se mostrando compreensiva e disponível a me ajudar no que fosse preciso. Aos meus colegas pelo companheirismo e palavras motivadoras. E acima de tudo, a Renata Casé e todos os psicólogos, médicos e técnicos de enfermagem do Hospital Mestre Vitalino, cujo me apoiaram e me incentivaram a prosseguir quando eu mesma não tinha mais forças para isso.

RESUMO

O trabalho teve como objetivo principal expor a verdadeira importância da Administração Estratégica para Microempresas, deixando em evidência que independente do porte que uma organização apresenta, é fundamental a utilização de um Planejamento Estratégico adequado. A importância do presente estudo deve-se a existência de uma visão pré-estabelecida e precipitada que a maioria das organizações possuem acerca da utilização de um Planejamento Estratégico. Existe a falsa ilusão de que micro e pequenas empresas não precisam de administração estratégica bem definida, visto que por apresentarem um porte pequeno, são mais fáceis de serem geridas. Além disso, a importância do presente estudo também se deve a necessidade de as organizações estarem sempre se inovando, buscando melhorias contínuas e estabelecendo estratégias competitivas de forma a garantir sua diferenciação no mercado e na conquista de novos clientes cada vez mais exigentes e na manutenção de colaboradores preparados e motivados. Inicialmente, buscou-se fazer uma revisão da literatura dos temas pertinentes ao desenvolvimento do presente trabalho. Em seguida, desenvolveu-se a metodologia aplicada ao presente estudo para então ser realizada a caracterização da organização. Foi realizado um estudo de caso que apresentou a percepção das pessoas que estão em nível estratégico, tático e operacional dentro da organização em relação às oito dimensões da Qualidade a partir da utilização da matriz *SWOT* como ferramenta adequada para o conhecimento da situação atual e da identificação dos pontos fracos, fortes, das ameaças e das oportunidades. Por intermédio da análise dos dados coletados ficou comprovado que a organização precisa melhorar em alguns pontos aos quais são vistos como pontos fracos, que podem ser trabalhados e melhorados, tornando-se pontos fortes como: melhorar o fluxo de informação entre a empresa e seus colaboradores, procurar conhecer melhor os desejos e anseios dos seus clientes, entre outros.

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

ABSTRACT

This Project had as the main purpose, to expose the very truly importance of the Strategic Management for Microenterprises, leaving it clear that regardless the size of an organization it's essential to use a proper strategic planning. The importance of this study is explained by the existence of a pre-established and precipitated view, which most organizations have over the use of a strategic planning. There is an illusion that micro and small businesses do not need well-defined strategic management, because they have small size, they can be easily managed. In addition, the importance of this study is also due to the need for organizations have to be always innovating, seeking continuous improvements and establishing competitive strategies to ensure their market differentiation, winning new customers increasingly demanding and maintenance prepared and motivated employees. Initially, we tried to do a literature review of relevant issues to the development of this work. Then, we developed the applied methodology for this study to perform the organization characterize. A case study was conducted that showed people's perception that they are tactical, strategic and operational levels within the organization regarding the eight dimensions of quality using the SWOT matrix as a suitable tool for understanding the current situation and identification the weaknesses, strength, threats and opportunities. Through the analysis of the collected data it was proved that the organization needs to improve on some points which are seen as weaknesses that can be worked on an improved becoming strength as improving the flow of information between the company and its employees, seek to understand better the wants and desires of its customers, among others.

Keywords: Competitive Strategy, Strategic Planning, SWOT Analysis and Quality approaches.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura.2.1– As cinco Forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria.....	26.
Figura.2.2– Vantagem Estratégica.....	27.
Figura.2.3 – Etapas do Planejamento Estratégico.....	34.
Figura.2.4 – Matriz SWOT.....	38.
Figura.2.5 – Componentes básicos da TQM.....	50.

LISTA DE QUADROS

Quadro. 2.1 – Quadro Análise SWOT	40.
Quadro. 4.1 – Quadro Pontos Fortes e Fracos de uma Microempresa com base nas dimensões da Qualidade	74.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	11
1.1 JUSTIFICATIVA	13
1.2 PERGUNTA DE PESQUISA	15
1.3 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICO.....	15
1.4 ORGANIZAÇÃO DA MONOGRAFIA	16
CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 MICROEMPRESAS.....	19
2.2 ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	19
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	29
2.4 ANÁLISE SWOT.....	35
2.5 QUALIDADE.....	41
2.5.1 Abordagens da Qualidade	44
2.5.2 Gestão da Qualidade Total (GQT)	48
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA	54
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	54
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	55
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	56
CAPÍTULO 4 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	58
4.1 HISTÓRIA	58
4.2 MISSÃO	59
4.3 VISÃO	60
4.4 VALORES	61
CAPÍTULO 5 -ANÁLISE DA COLETA DE DADOS	63
CAPÍTULO 6 - CONCLUSÃO	78
6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	80
6.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	80
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82
APÊNDICE	94

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

O mundo empresarial vem passando por mudanças que estão ocorrendo de forma acelerada e em três níveis: pessoal, tecnológico e organizacional. No âmbito do indivíduo, por exemplo, uma das principais mudanças que ocorreram no cenário dos negócios, foi a absoluta ruptura nos padrões de carreira profissional nas empresas. Do ponto de vista tecnológico, a convergência entre as indústrias de entretenimento, os editoriais, as mídias eletrônicas e a universalização da informação, estão alterando o ambiente de negócios radicalmente. O crescimento da indústria da informação faz com que o conhecimento se transforme em uma ferramenta essencial para as organizações. Em suma, a tecnologia veio para reformular os negócios, e dar uma dimensão estratégica ao conhecimento do mercado. E do ponto de vista organizacional as empresas estão se vendo num cenário cada vez mais competitivo, e por esse motivo estão aderindo novas abordagens de Administração para se manterem firmes no mercado em que atuam e evitarem sua precoce falência (CUNHA, 2009).

Tais mudanças tornaram cada vez mais difíceis para as empresas manterem-se no mercado com a elevação do nível crescente de competitividade nesse meio. Surgiram desse modo, métodos específicos para que as mesmas pudessem evitar sua quebra. As empresas passaram a lutar cada vez mais por espaço no mercado e foram basicamente obrigadas a estabelecer estratégias de negócios que as mantivessem fortes e estabilizadas no mundo empresarial juntamente com seus concorrentes.

Independente do porte da organização, todas tiveram e ainda necessitam até a atualidade, utilizar os métodos mais eficazes e eficientes para sobreviverem nesse meio tão competitivo e isso inclui também as microempresas. No estado de Pernambuco, situado no Nordeste brasileiro, a atividade concentrada no ramo de confecção é predominante e é através dela que muitas famílias adquirem suas rendas para sua sobrevivência. Em decorrência disso, existem muitas microempresas nesse ramo, que na maioria das vezes é caracterizada também como empresas familiares. Contudo, muitas empresas acabam chegando á falência devido à sua má administração, pois com a alta competitividade presente nessa área de negócios, é necessário manter-se sempre

atualizado e atento às mudanças de mercado, para que as mesmas possam se manter influentes.

Um dos maiores erros das microempresas está presente no descarte de objetivos e metas para a administração de seus negócios, por acreditarem que o mesmo não se faz necessário devido ao porte que ela apresenta. Esse erro também pode estar ocorrendo devido ao desconhecimento apresentado pelos donos de microempresas, que se por ventura tivessem pleno conhecimento da importância de um Planejamento Estratégico para manter-se firme no mercado, por exemplo, dificilmente optariam por não aderir-lo. Contudo, mesmo apresentando-se relativamente pequena, a organização ainda assim apresenta questões em que precisa de controle e acompanhamento, pois ao contrário do que os empreendedores inicialmente acreditam, administrar esse tipo de negócio não é nada simples, já que envolve muitos detalhes e requer cuidado principalmente nesse setor para que não ocorra sua quebra depois de um ou dois anos. No país a maioria dos pequenos e micro negócios chegam à falência devido a pequenos erros ou questões que não ganham atenção e cuidado por parte do empresário, principalmente questões interligadas à administração da empresa, caracterizada especialmente por falta de planejamento. Dessa maneira, esse presente trabalho irá focar-se em expor a importância que o Planejamento Estratégico tem para essas microempresas e como o mesmo pode contribuir para seu desenvolvimento e uma possível promoção de uma expansão futura.

Desse modo, a monografia consistirá em um estudo de caso numa microempresa do ramo confeccionista, situada na cidade de Riacho das Almas- PE, onde será realizada a análise SWOT da organização.

Por conseguinte, serão estabelecidas as estratégias que melhor se adaptem à estrutura da organização, visando sempre promover benefícios à mesma e sobretudo a satisfação de seus clientes.

Embora a finalidade seja expor a importância do Planejamento Estratégico nesse porte de empresa, serão elaboradas estratégias que possibilitem à organização manter-se cada vez mais competitiva no mercado e que promova a possibilidade de expandir-se futuramente.

O intuito do trabalho é comprovar e mostrar que independente do porte de uma empresa, é extremamente importante que haja um planejamento estratégico para que a

mesma possa manter-se competitiva no mercado.

1.1 JUSTIFICATIVA

A Estratégia propriamente dita, não é um assunto que surgira na atualidade. Voltando-se a muitos anos atrás, percebe-se que desde a época dos faraós ela estava presente firme e forte, no que se refere a construção de uma pirâmide, mostrando assim sua devida importância no que se diz ao planejamento, independente da área pela qual ele esteja relacionado.

Visto que se vive num mercado altamente competitivo, torna-se imprescindível que as organizações se preparem e estejam sempre atualizadas quanto aos seus produtos, serviços e afins. Sabendo-se que uma gestão estratégica eficaz contribui significativamente em dar a empresa vantagem competitiva, as organizações vêm aderindo cada vez mais a esse método, com o intuito de manter-se firme e forte nesse mercado.

O estudo sobre a importância do planejamento estratégico para as empresas torna-se importante visto que este proporciona vantagens e benefícios para a organização manter-se consolidada no mercado em que atua. Independente do porte da empresa, o planejamento estratégico ganhou cada vez mais espaço, mostrando que é uma das principais ferramentas influenciadoras no sucesso da organização. Sabendo disso, o trabalho em questão aborda a relação do tema indicado com microempresas do ramo de confecção.

Aliando a importância do planejamento estratégico eficaz e suas principais vantagens ao ser implementado, chega-se ao principal foco desse trabalho, que será voltado a um estudo de caso numa microempresa que atua no ramo de confecção.

A escolha do porte específico da empresa para o estudo de caso se deu devido ao fato de que na maioria dos casos esses tipos de organizações não apresentam planejamento estratégico definido. Por não ser uma organização de porte grande, os empreendedores acabam acreditando que não existe a necessidade de se implementar um planejamento, pois possuem todos os aspectos organizacionais sob controle, já que se trata de uma microempresa. Dessa forma, essas microempresas acabam perdendo

muitas oportunidades de mercado, desde vendas maiores até mesmo o crescimento da própria organização, ou em alguns casos ocorre a falência da mesma, por não terem percebido fatores que poderiam levar a sua quebra.

Além disso, outro fator importante a ser considerado é que segundo pesquisas realizadas, as microempresas do nordeste brasileiro foram consideradas as mais otimistas do país, pois segundo estudos, a região é a mais beneficiada por programas do governo, tais como o bolsa família e a política do aumento do salário mínimo, e inclusive responsáveis pela melhora dos rendimentos médios dos trabalhadores da economia brasileira (JÚNIOR, 2012). Dessa forma, melhorar o desempenho das microempresas a partir da implementação de planejamento estratégico, irá não só beneficiar as próprias organizações, como também irá trazer pontos positivos para a região nordestina, no que se refere a sua economia.

A escolha do ramo de confecção para o estudo em questão se deu devido ao fato de que é o ramo que mais possui concentração de trabalhadores na região do nordeste brasileiro. Atualmente o Nordeste vem se destacando com a produção maciça de peças e produtos têxteis e de vestuário, abastecendo não só o mercado interno, como também produzindo para exportação, apresentando um grande potencial na geração de empregos (VILAR ET AL. 2014).

Embora tenha um alto potencial para a geração de empregos nesse setor, a principal característica no ramo é a alta informalidade e baixa qualificação técnica. Visto que é um setor de grande importância no Nordeste, acaba gerando empresas informais e empregando a maior parte da população de maneira informal. Esse fator é importante a ser considerado, pois revela a existência da alta competitividade no mercado, já que as empresas que trabalham nesse setor acabam tendo que competir com as organizações informais, aspecto esse que é negativo para as empresas que trabalham regulares no mercado.

O estudo do tema irá beneficiar não apenas os microempresários, como também, irá expor todas as vantagens e benefícios de se planejar estrategicamente para o desempenho da organização. Além de trazer informações que serão importantes para microempresas nordestinas, cujo contribuem para o crescimento econômico da região e consequentemente do país, moldando a visão definida de empreendedores que acreditam que microempresas não requerem planejamentos pré-estudados e provando

que, independente do porte organizacional, é sim imprescindível a elaboração de planejamentos.

O maior erro das Microempresas no geral consiste em acreditar que por ser uma empresa de pequeno porte não necessitam preocupar-se com qualquer tipo de planejamento estratégico, mas esse trabalho irá mostrar a importância desse planejamento para esse tipo de porte empresarial. Desse modo, o intuito é gerar benefícios para a microempresa e simultaneamente aos seus clientes. Além disso, será abordado como tal planejamento pode contribuir para uma futura expansão desse tipo de empresa.

1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

Considerando-se o tema apresentado e tendo como campo de pesquisa o setor do ramo confeccionista, a pergunta central de pesquisa que guiou o desenvolvimento deste trabalho foi:

- ✓ Qual a importância do Planejamento Estratégico para as microempresas e como ela pode contribuir para sua futura expansão?

1.3 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

Considerando a pergunta de pesquisa, o objetivo geral é:

Expor a importância da administração Estratégica para as microempresas e compor um planejamento estratégico que se adeque à estrutura da empresa de tal forma que possa promover a possibilidade de uma futura expansão da mesma.

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* e qualidade);
- ✓ Elaborar um estudo de caso;
- ✓ Desenvolver um questionário semiestruturado para determinar os pontos fundamentais para realização da análise *SWOT*;
- ✓ Fazer a coleta de dados;
- ✓ Realizar a análise comparativa das entrevistas e os tipos de respondentes;
- ✓ Identificar necessidades de melhorias;
- ✓ Desenvolver a conclusão da pesquisa.

1.4 ORGANIZAÇÃO DA MONOGRAFIA

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

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

- Microempresas: são organizações que apresentam uma determinada dimensão e que de acordo com critérios específicos, são denominadas por lei como empresas de Micro porte.
- Estratégia competitiva: são os planos de ação que farão com que a empresa tenha uma vantagem comparativa, em relação aos seus concorrentes, reconhecida pelos clientes e geradora de valor.
- Planejamento estratégico: técnica gerencial que tem como finalidade identificar os objetivos a serem alcançados e como esses objetivos vão ser transformados em realidade. O mesmo é dividido em três níveis: estratégico, tático e operacional.
- Análise de *SWOT*: é uma ferramenta clássica da área de administração, que serve

para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua.

- Qualidade: do ponto de vista organizacional, é a capacidade que um produto e/serviço possui para gerar e proporcionar benefícios e valores aos seus clientes.
- Gestão da Qualidade Total (GQT): método de gerenciamento organizacional que permite promover o desenvolvimento eficaz e eficiente da organização, por intermédio da Qualidade como fator-chave.
- Abordagens da Qualidade: este tópico representa significativa importância, visto que mostra a divisão da qualidade, determinando algumas dimensões, que inclusive são indispensáveis no ambiente empresarial.

O capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada para o estudo realizado. O presente trabalho é um estudo de caso sendo uma pesquisa qualitativa onde não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. Trata-se de uma pesquisa descritiva, pois, visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Para a coleta dos dados foi utilizada a aplicação de questionários em sua forma semiestruturada. Além disso, apresenta a caracterização da organização e do ambiente, mostrando a empresa, sua história, missão, visão etc. A microempresa em análise é uma organização que está há oito meses atuando no mercado, produzindo e vendendo diversos tipos de produtos do ramo confeccionista, exceto roupas íntimas. Além de falar um pouco da história da organização, o texto traz ainda a sua visão e missão onde é possível perceber o real foco da empresa e como ela deseja atingir seus objetivos.

O capítulo 4 caracteriza a organização analisada no presente estudo, expondo não só a sua história, como também a sua Missão, Visão e Valores.

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

O capítulo 6 apresenta a conclusão do trabalho, além das limitações da pesquisa, sugestões para futuras pesquisas.

CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será realizada a apresentação dos conceitos que fundamentarão a base teórica, possibilitando um melhor entendimento do trabalho realizado. Os temas que serão abordados são: Microempresas, Estratégia competitiva, Planejamento Estratégico e Análise SWOT, além de expor alguns estudos e seus respectivos resultados sobre o presente estudo.

Microempresas são organizações que apresentam uma determinada dimensão e que de acordo com alguns critérios, que variam entre número de funcionários e faturamento bruto anual, se enquadram no quadro exigido por lei para serem consideradas empresas de micro porte.

A estratégia competitiva, consiste basicamente nos métodos que podem ser traçados e utilizados pelas organizações para se manterem competitivas no mercado em que atuam. Nesse contexto, surge o Planejamento Estratégico, modelo de planejamento que visa traçar as principais ações estratégicas que devem ser executadas pela empresa, para promover vantagens competitivas e consolidá-las no mercado em que atuam frente a seus concorrentes.

Para a realização do planejamento estratégico é necessário analisar os ambientes interno e externo da organização, com o intuito de identificar-se os principais pontos fortes e fracos da mesma, bem como as oportunidades e ameaças que elas podem encontrar no futuro, e com base nessas informações são traçados os objetivos estratégicos. Essa análise é chamada de Análise *SWOT* ou Matriz FOFA, como é conhecida no Brasil.

A Qualidade visa a melhoria contínua, conformidade com os requisitos e adequação ao uso, observando critérios como custos, controles internos e prazos, dentre outros (FARIA, 2015). Nesse contexto, ela torna-se de suma importância para o trabalho em questão, visto que proporcionará maior conhecimento a respeito do tema, bem como evidenciará os melhores métodos para a organização alcançar um nível ótimo de qualidade, a fim de atingir seu objetivo de promover a satisfação do seu cliente, à medida que a mesma se desenvolve positivamente.

2.1 MICROEMPRESAS

As micro e pequenas organizações, representam mais de 90% das empresas brasileiras e empregam mais da metade das pessoas economicamente ativas do país. Quando falamos mais de 90% estamos nos referindo a aproximadamente 6 milhões de organizações desse tipo. Essas empresas são a base para nossa sociedade, pois são elas que absorvem a maior parte dos desempregados da população e dão agilidade ao mercado (MICROEMPRESA, 2015).

Segundo o Sebrae (2015), as organizações do ramo industrial são classificadas como microempresas, quando estas possuem até 19 funcionários, enquanto que no ramo de comércio e serviços, o critério utilizado é de até 9 funcionários.

De acordo com a Lei Complementar Nº 123, de 14 de dezembro de 2006, a microempresa é a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário, a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00.

Nesse contexto, serão abordados a seguir, os temas referentes ao presente estudo, que serão relacionados diretamente com a definição de Microempresa apresentada neste tópico.

2.2 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

A Estratégia é utilizada desde tempos bem remotos. O termo deriva-se do grego *strategos* que significa a arte do general. Antigamente o mesmo era utilizado em guerras pelos militares com o objetivo de transparecer a idéia de força para seus inimigos. Essa informação já transmite a real importância de uma estratégia para se concretizar a realização de algum plano ou objetivo, e atualmente não é diferente, pois a administração estratégica vem sendo cada vez mais requisitada para manter ou desenvolver o funcionamento eficiente e eficaz da organização.

De acordo com o Portal Administração (2014), embora o uso da palavra tenha

tornado-se bastante comum em diversos ambientes, a estratégia continua sendo vista como um conjunto de ações ofensivas ou defensivas com o intuito de criar uma posição de vantagem em uma indústria ou grupo estratégico.

Devido à crescente competitividade que vem ocorrendo nos negócios, as organizações têm apresentado um ambiente que objetiva principalmente retornos acima da média, juntamente com um quadro de clientes que buscam satisfazer suas necessidades por intermédio de custos cada vez menores. Tal demanda obriga as empresas a investirem cada vez mais em tecnologia e flexibilidade, bem como em novos processos produtivos, para que, desse modo, ela consiga fornecer ao mercado e aos clientes uma gama de produtos e serviços que sejam diferenciados dos concorrentes, e mutuamente, produtos que apresentem custos menores (ROYER, 2010).

Nesse contexto, o tema estratégia empresarial vem ganhando cada vez mais espaço na discussão sobre gestão empresarial. A discussão que envolve a formulação de estratégias que possibilitem o norteamento dos melhores caminhos a serem trilhados pelas empresas tem sua existência desde o século vinte, mais precisamente entre os anos cinquenta e sessenta, tanto no campo acadêmico, como também no âmbito das organizações, e em vista disso começaram a surgir esforços com o intuito de produzir algum tipo de sistematização sobre o assunto (RABELO, 2009).

A pesquisa da estratégia, de acordo com Schneider *et al.* (2009), teve seu desenvolvimento na academia brasileira sob influência das significativas literaturas anglo-saxônicas. Além disso, existem variados estudos empíricos em diversas organizações nacionais, que oferecem uma sustentação prática com relação às contribuições teóricas de Michael Porter no estudo da estratégia.

“A estratégia correta é aquela que permite a adaptação da estrutura da empresa, de forma coerente com seus elementos internos, uma dando suporte à outra, tornando bem-sucedido os objetivos esperados. ” (CONCEIÇÃO ET AL. 2009, pg.3). Desse modo, não basta ter apenas um planejamento estratégico, mas um planejamento que se adeque perfeitamente à estrutura da empresa.

Segundo Brito (2006), o mundo empresarial vive constantemente num fluxo que apresenta altos e baixos, e por esse motivo a organização necessita de uma administração estratégica eficiente para que possa se manter viva nesse mundo competitivo. Além disso, ressalta que com a administração estratégica é possível ter

uma visão clara dos objetivos e metas da empresa, já que toda e qualquer organização apresenta pontos fortes e fracos.

Moraes (1991) enfatiza que buscar esses objetivos e metas tem sido um dos principais focos das organizações atualmente e por esse motivo a administração estratégica vem ganhando mais adeptos, já que é por intermédio dela que a empresa consegue estruturar e melhor visualizar seus objetivos gerais e específicos. Melo (2008) diz que em campo de estudo a administração estratégica sofre influência de mais duas áreas principais, que são a Biologia e a Economia. A Biologia com suas teorias da evolução e da revolução e a Economia com a ideologia da teoria da organização industrial.

Quanto às estratégias, segundo Lélis e Brito (2006), existem dois ramos pelas quais ela pode ser direcionada no ambiente interno da empresa. O primeiro refere-se à organização. Como o nome diz são as estratégias organizacionais, que são estabelecidas para incluir a administração e projetadas para se atingir objetivos de ordem global, que sofrem variações conforme as necessidades que a organização apresenta. O segundo são as estratégias de negócios, que abarcam as tomadas de decisões em nível de divisão ou também de unidade de negócios.

Um padrão comum de estratégia considera a fixação de objetivos, julgamento dos recursos competitivos, análise do ambiente externo e o estabelecimento de estratégias na visão de Moraes (1991). Além disso, vale ressaltar que a administração estratégica considera o planejamento das capacidades da empresa, bem como o sistema de gerenciamento da resistência às alterações e transformações, em especial as vinculadas à sua implantação.

Para Michael Porter (1986), *apud* Portal Administração (2014), a estratégia competitiva são ações defensivas e ofensivas que criam uma posição vantajosa para a organização, isto é, são ações que são previamente planejadas e desenvolvidas pela organização, para que a mesma melhor se adapte as condições do ambiente externo.

Conforme Porter *apud* Royer (2010), a estratégia competitiva objetiva estabelecer uma posição de lucrativa e sustentável contra as forças que determinam as forças concorrentes na indústria. Em vista disso, o autor define cinco forças competitivas que são consideradas como essenciais. São elas:

- Entrada de novos concorrentes;

- Ameaças de substitutos;
- Poder de negociação dos compradores;
- Poder de negociação dos concorrentes e
- Rivalidade entre os concorrentes existentes.

As cinco forças têm o objetivo de deixar claro, de que maneira cada um dos envolvidos influenciam negativa e positivamente nos negócios de uma empresa (PORTAL EDUCAÇÃO, 2013).

Quanto à entrada de novos concorrentes, vale dizer que a rivalidade entre competidores é evidenciada na disputa por posições táticas que envolvem preços, propagandas, introdução de novos produtos, aumento de serviços ao consumidor ou até mesmo melhoras no programa de distribuição, com o intuito de aumentar o *Market share* da organização, em um determinado mercado. *Market Share* significa participação no mercado, ou seja, é a fatia das vendas de um produto que cada empresa detém (MACHADO e ANUNCIATO, 2007).

A rivalidade competitiva torna-se forte e intensa quando (TULESKI, 2009):

1. O número de concorrentes é elevado;
2. A taxa de crescimento do mercado é baixa;
3. Os custos fixos são elevados;
4. Os custos de estocagem são altos;
5. A diferenciação do produto é pequena;
6. Os custos de troca entre produtos da concorrência são baixos;
7. As barreiras de saídas são altas;
8. As apostas estratégicas são elevadas.

É importante considerar nesta dimensão a atividade e a agressividade dos concorrentes diretos, ou seja, aqueles que vendem um mesmo produto num mesmo mercado que a organização em questão (LIMA, 2011).

A entrada de novos concorrentes em um determinado mercado, gera novas condições, o desejo de adquirir cada vez mais *Market share* e além disso gere frequentemente recursos adicionais. Nesse caso, preços podem ser diminuídos e custos serem inflacionados, promovendo assim uma redução na lucratividade do mercado como um todo. A ameaça de um novo concorrente irá depender da presença de barreiras

à sua entrada e da reação das organizações já existentes. Caso as barreiras sejam altas e o novo concorrente esteja preparado para uma grande retaliação da concorrência, a ameaça à entrada é considerada baixa (TULESKI, 2009).

Desse modo, a ameaça de um novo concorrente é considerada alta quando (TULESKI, 2009):

1. As economias de escala são baixas;
2. A diferenciação do produto é pequena;
3. O capital necessário é pequeno;
4. Os custos de troca são baixos;
5. Os controles dos canais de distribuição das organizações que atuam no mercado são pequenos;
6. Os direitos de propriedade intelectual não são restritos;
7. O acesso às matérias-primas das organizações que existem no mercado é pequeno;
8. O acesso aos subsídios do governo é fácil.

Com relação a ameaça de produtos substitutos, vale saber que são produtos similares a outros produtos no fator atendimento de necessidades. Geralmente esses produtos surgem em mercados localizados nos extremos e após um determinado período este se estabiliza em toda região (LIMA, 2011).

Sabe-se que todas as empresas possuem o potencial para produzir produtos substitutos que podem ser considerados como ameaças. Os produtos substitutos limitam o potencial de retorno de um mercado, justamente porque estabelecem uma espécie de teto nos preços do mercado. Nesse caso, se o produto ou serviço substituto consegue mostrar algum ganho na relação custo/benefício se comparado aos produtos atuais, a ameaça que ele oferece é ainda maior. Os produtos substitutos apresentam algum tipo de perigo quando (TULESKI, 2009):

1. Estão sujeitos a tendências que promoverão a melhora de sua competitividade em preço;
2. Provocam inovações tecnológicas;
3. Produzem mudanças importantes em custos relativos e qualidade.

Além disso, vale ressaltar que a ameaça de um produto substituto é forte quando o ganho na relação custo/benefício do produto substituto é elevado, a lucratividade

desse mercado quanto a produção de produtos substitutos é alta e quando os custos de troca pelo comprador do produto são baixos (TULESKI, 2009).

O poder de negociação dos compradores pode ser entendido como a capacidade que os clientes possuem perante uma empresa, com relação a barganha de seus produtos. Essa força competitiva relaciona-se com o poder de tomada de decisão dos compradores sobre os atributos do produto, principalmente quanto a qualidade e preço (LIMA, 2011).

O poder de negociação dos compradores influencia o mercado à medida que força preços mais baixos, demanda maior qualidade ou mais serviços e consequentemente possui a capacidade de acirrar a concorrência em um mercado específico. O poder de cada grupo de compradores depende diretamente das características, do volume e da importância de suas compras em relação ao mercado total. Vale enfatizar que os compradores aqui referidos, são aqueles que adquirem o produto ou serviço fornecido por uma empresa que atua num determinado mercado (TULESKI, 2009).

O poder de negociação de um comprador se torna forte quando (TULESKI, 2009):

1. A concentração dos compradores é maior que a relação de empresas fornecedoras;
2. O volume de compra é elevado;
3. O produto apresenta pouca diferenciação entre as empresas do mercado;
4. A possibilidade de os clientes comprarem as empresas fornecedoras é existente;
5. Os compradores conhecem muito bem a relação de custos e a estrutura das empresas fornecedoras;
6. Quando a taxa de lucratividade dos compradores é elevada;
7. A diminuição dos custos por intermédio dos produtos comprados é baixa; A importância do fornecedor para a qualidade do produto final do comprador é pequena;
8. A porcentagem de gastos dos compradores em produtos dos fornecedores é elevada.

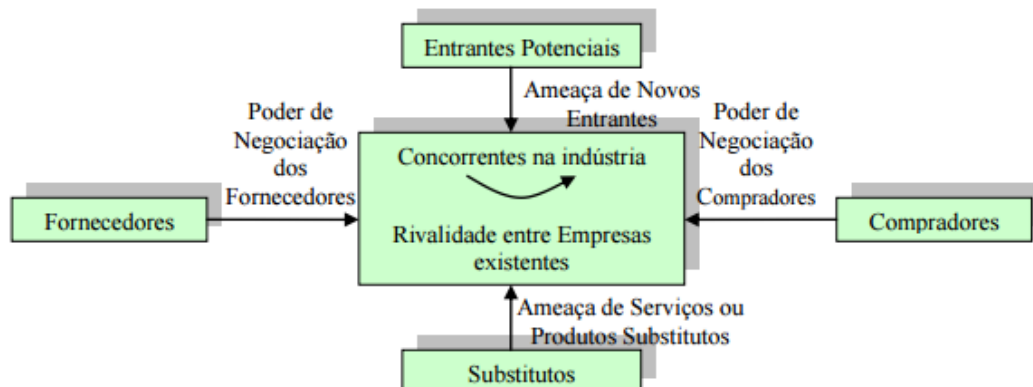
Quanto ao poder dos fornecedores, estes podem exercer seu poder de barganha sobre seus colegas participantes do mercado no momento em que ameaçam elevar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos e serviços comprados. Além disso, poderosos fornecedores de matérias-primas chave podem promover um aperto na lucratividade de um mercado que não está preparado para repassar os aumentos de custo no seu próprio preço. Esses fornecedores acabam se tornando poderosos da mesma forma pelas quais os compradores também possuem alto poder negociação. Vale enfatizar que os fornecedores em questão, são aqueles que fornecem matéria-prima para as empresas de um determinado mercado produzirem seus produtos (TULESKI, 2009).

Quando o número de fornecedores de um segmento específico é pequeno, gera uma dependência das empresas em relação a esses fornecedores, fator esse que pode se tornar um problema, pois o fornecedor que negocia preços, prazos e formas de pagamento, deixa a organização à mercê das estratégias desse fornecedor, e as vezes até mesmo dos gostos e preferências, causando impacto na lucratividade da empresa (PORTAL EDUCAÇÃO, 2013).

O poder de barganha do fornecedor é considerado alto mediante as seguintes condições (TULESKI, 2009):

1. A concentração de fornecedores no mercado é mais alta que a concentração de compradores;
2. A disponibilidade de produtos substitutos é pequena;
3. O comprador representa baixa importância para o fornecedor;
4. A diferenciação dos produtos/serviços dos fornecedores é elevada;
5. Os custos de troca do comprador são elevados;
6. A ameaça dos fornecedores comprarem as empresas compradoras é elevada.

Figura 2.1 As cinco Forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria



Fonte: Portal Gestão (2012)

Além das cinco forças competitivas estabelecidas por Michael Porter, como pode-se observar na figura 2.1, foram identificadas também três estratégias genéricas que surgiram como soluções para as cinco forças e que antigamente podiam ser utilizadas pelas organizações para se alcançar uma posição ótima no mercado a longo prazo (PORTAL GESTÃO, 2012).

Corrêa *apud* Michael Porter (1986), afirma que todos os tipos de empresas apresentam algum modelo de estratégia, seja ela planejada ou não. Contudo, na maior parte das vezes, essa estratégia apresenta falhas, pois o desempenho de uma empresa no mercado depende de diversos fatores sociais, políticos, econômicos, setoriais e entre outros. Dessa forma, com o desenvolvimento eficiente de uma estratégia acontece entre a firma e o ambiente a que a organização pertence, onde seu principal influenciador está presente no setor ou nas indústrias em que ela compete.

As estratégias são (PORTAL GESTÃO, 2012):

1. Estratégia de Custo: Nesse tipo de estratégia pressupõe que as empresas devem produzir em grande volume, a fim de minimizar os gastos de todo o processo de fabricação, divulgação e distribuição do produto, além de ter como principal atrativo o preço baixo.
2. Estratégia por Diferenciação: A estratégia em si faz com que a organização seja obrigada a investir na imagem e na marca, com o propósito de realizar uma grande diferenciação dos seus produtos ou serviços mediante seus concorrentes. Para que isso ocorra, é imprescindível que haja a pesquisa de mercado, bem

como uma distribuição diferenciada de seus produtos. Vale ressaltar que o principal objetivo dessa estratégia é oferecer produtos/serviços diferenciados.

3. Estratégia de Foco: Basicamente esse tipo de estratégia baseia-se na escolha de segmentos ou nichos específicos, por intermédio da diferenciação ou dos custos. As estratégias supracitadas podem ser observadas na figura 2.2:

Figura 2.2 Vantagem Estratégica



Fonte: STRATEGIA (2001)

A utilização das Estratégias genéricas na atualidade, não garantem mais vantagem competitiva, visto que a hipercompetição ganhou o espaço das organizações no mercado. A imposição de um produto no mercado depende diretamente da forma como a organização a insere, pois, os consumidores hoje avaliam não só a qualidade do produto, como também o preço e o custo-benefício. As empresas ganham um maior número de clientes à medida que conseguem atender da melhor maneira possível seus desejos e suas necessidades. No mundo competitivo, só sobrevive aqueles que realmente são competitivos e competitividade é estar à frente da concorrência, criando e desenvolvendo novos mercados, ao invés de só esperar o que pode ou não acontecer, para assim se movimentar (PORTAL GESTÃO, 2015).

A economia atual é marcada por um novo quadro competitivo. Segundo D'Aveni (1994) *apud* Nunes (2012), o fato do ambiente onde as empresas

concorrem ter se transformado em um ambiente hipercompetitivo, ultrapassa todas as regras tradicionais de competição. Para o autor, a hipercompetição é a situação onde as empresas precisam desenvolver novos produtos, processos ou serviços que saciem as necessidades dos clientes de forma constante para se manter competitiva no mercado. Contudo, num ambiente onde as mudanças precisam ser constantes, as organizações não podem contar com uma vantagem competitiva durável, como defendia Michael Porter, pois as mesmas se veem obrigadas a mudar de rumo constantemente. A Hipercompetição possui algumas características (NUNES, 2012):

1. Dificuldade de gerar e manter vantagens concorrenciais duráveis;
2. Inovação rápida e perturbadora do mercado, seguida de desvalorização acelerada dos conhecimentos adquiridos;
3. Escalada concorrencial;
4. O aumento do poder dos clientes;
5. A avaliação constante do mercado pelos clientes;
6. O término do respeito pelo *status quo*;
7. O fim da fidelidade dos clientes;
8. A ruptura de mercado tornada regra.

Desse modo, a hipercompetição pode ser fatal para as organizações que não dominarem as regras do jogo. Alguns dos fatores que promoveram a criação deste novo contexto hipercompetitivo foram: A passagem do poder de mercado para os clientes, o declínio de barreiras à entrada, o aceleração da mudança tecnológica, a chegada de empresas com grandes recursos financeiros, desregulação de mercado e globalização. Nesse caso, os tomadores de decisão precisam apoiar-se numa visão estratégica, mas que seja sustentada por uma abordagem que lhes permita aprender tudo que é essencial (NUNES, 2012).

Visto que o ambiente concorrencial dos dias atuais se mostrou hipercompetitivo, e conseqüentemente sujeito a mudanças constantes, revela-se a importância de um planejamento que auxilie a organização nas tomadas de decisões estratégicas como ferramenta para obter-se vantagem competitiva no mercado. Nesse contexto, se faz necessário abordar-se sobre o tema Planejamento estratégico.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

“Planejar significa a formulação sistemática de objetos e ações alternativas, que ao final a escolha se dará sobre a melhor ação” (BARBOSA e BRONDANI, 2005, pg. 109). Essa formulação deve permitir que ao final seja possível realizar a escolha da melhor ação para a organização, além de que está relacionada diretamente com implicações futuras, devido ser um processo de tomada de decisões recíprocas e independentes que visam atingir objetivos que são anteriormente estabelecidos (BARBOSA e BRONDANI, 2005).

A estratégia, no contexto organizacional, corresponde à capacidade de se trabalhar de forma e contínua e sistemática, o ajustamento da organização com relação às condições ambientais que acabam se encontrando em mudanças constantes, sendo preciso ter em mente sempre a visão de futuro e a perpetuidade organizacional (BARBOSA e BRONDANI, 2005).

Devido à elevada oscilação e grau de competitividade em qual o mercado está inserido, as empresas necessitam delinear seus objetivos e metas, por intermédio do planejamento estratégico. Segundo Barbosa e Brondani (2005), atualmente existem basicamente três tipos de empresa: as que fazem acontecer, as que apenas assistem acontecer e as que se espantam com o que aconteceu. Para que a organização sobreviva ao alto grau de competitividade apresentada pelo mercado, a mesma precisa ser o tipo de empresa que faz acontece’.

“A formulação das estratégias empresariais é complexa, uma vez que a própria estratégia está mergulhada em uma multiplicidade de fatores e de componentes internos e externos” (BARBOSA e BRONDANI, 2005, pg. 108). Vale ressaltar que esses fatores estão completamente fora de controle e principalmente da previsão da organização.

E é mediante este cenário que o planejamento estratégico surge como uma ferramenta extremamente importante em auxiliar a alta administração, pois permite que as ações gerenciais da organização sejam norteadas dentro de um plano previamente determinado e composto por metas e estratégias que acabam diminuindo com isso a probabilidade de ocorrência de tomada de decisões equivocadas, dentro de um mercado altamente competitivo e sem margem para erros (BARBOSA e BRONDANI, 2005).

O bom desempenho das empresas, na maior parte das vezes associa-se à capacidade dos seus gestores em determinar e implementar estratégias que a possibilitem apresentar um desempenho elevado mediante seus concorrentes no mercado em que atuam (SCHNEIDER, 2013).

Em decorrência da abertura do mercado para os diversos setores da indústria brasileira, ocorreram distintas mudanças que fizeram com que as empresas passassem a enfrentar enorme competitividade em todos os setores diversos da economia. Em vista disso, o planejamento estratégico surgiu como uma importante ferramenta de ajuda à Administração, onde permitiu nortear as ações gerenciais da organização, por intermédio de um plano antecipadamente definido e composto por metas e estratégias. Esse plano promoveu a diminuição do surgimento da possibilidade de ocorrer tomadas de decisões equivocadas dentro de um mercado extremamente competitivo sem margem de erro (PINTO e PINTO, 2012).

O planejamento estratégico, de acordo com Mendes e Raiser (2009), é considerado uma importante ferramenta para auxiliar o administrador a determinar a melhor direção a ser seguida pela organização, com o intuito de alcançar resultados eficientes na relação da entidade, tanto com seu ambiente interno, como também com seu ambiente externo.

Devido à grande concorrência, a instabilidade do mercado e a necessidade de se promover a maximização dos lucros, os gestores das empresas estão constantemente na busca por ferramentas que ofereçam a otimização dos seus recursos e que simultaneamente possibilitem um melhor aproveitamento do crescimento de suas empresas (ATAMANCZUC e KOVALSKI, 2008). Portella *et al.* (2001), afirmam que em decorrência da concorrência acirrada do mercado pela qual as empresas atualmente presenciam, estimulam as mesmas à procurarem novos mecanismos de gestão organizacional.

Nesse contexto surge o chamado planejamento estratégico.

Para ser mais preciso, o planejamento estratégico, em todos os seus aspectos técnicos surgiu no início da década de setenta. Entre as décadas de cinquenta e sessenta, os administradores empregavam apenas o planejamento operacional, pois o crescimento constante da demanda total apresentava controle, e era pouco provável que um negócio não apresentasse sucesso, mesmo tendo um administrador não tão experiente. Porém,

isso muda com as turbulências que começam a surgir no início da década de setenta, que trouxe à tona uma série de crises, pelas quais se destacaram: o aumento do preço do petróleo devido à guerra entre os árabes e israelenses, a escassez de energia e matéria-prima, inflação de dois dígitos, recessão econômica e índices altíssimos de desempregos. Com esses fatores negativos, surgiu a necessidade de um novo planejamento administrativo para a economia, com o objetivo de manter as empresas numa boa posição, mesmo mediante problemas que podem ocorrer com seus negócios ou linhas de produtos (BARBOSA e BRONDANI, 2005).

Segundo Catão e Soares (2012), o planejamento estratégico é um processo gerencial que permite aos gestores determinar o rumo que deve ser seguido pela organização. O mesmo permite uma visão mais objetiva da otimização dos ativos, bem como uma maximização dos lucros e uma minimização dos custos, além de promover também o desenvolvimento socioambiental. Desse modo, o planejamento estratégico faz com que as empresas apresentem a possibilidade de identificar os melhores caminhos ao qual precisa seguir para atingir o nível de excelência almejado, bem como corrigir falhas administrativas, realinhar metas, e um dos aspectos mais importantes, que é a empresa se manter competitiva no mercado em que atua.

Além disso, Catão e Soares (2012) afirmam que o planejamento estratégico teve seu surgimento ligado a proposta de desenvolvimento em longo prazo, por intermédio de um processo que possibilitasse identificar os pontos fortes e fracos de uma organização, além de suas ameaças e oportunidades, para que dessa forma fosse possível delinear objetivos, estratégias e ações que promovessem a ampliação da competitividade. Tais estratégias possibilitariam à organização atingir o grau de competitividade necessário para manter-se firme e forte no mercado globalizado.

Segundo o Portal Administração (2014), o planejamento estratégico é basicamente um processo que visa analisar uma organização sob diferentes ângulos, direcionando assim os seus rumos e monitorando suas ações de maneira correta. Em outras palavras, o planejamento estratégico se trata da concretização de ideias que por si só não produziriam nenhum resultado, pois é justamente na implementação integrada de tais ideias que a empresa consegue obter sua melhor estratégia. Além disso, a estratégia precisa ser constantemente reavaliada e reformulada, pois o seu processo de construção não é realizado apenas com base em questões concretas, mas principalmente em

produtos de mecanismos complexos e variáveis.

O objetivo principal do planejamento estratégico é desenvolver estratégias que proporcionem à organização a obtenção de um melhor desempenho, e desse modo um melhor resultado. Ele surge a partir dos objetivos que a empresa deseja alcançar e demanda uma constante reavaliação, seguido de um sólido trabalho de equipe. (FERREIRA *ET AL.* 2005).

O planejamento estratégico tem como foco as medidas positivas pelas quais a organização pode tomar e que estão relacionadas com o ambiente em que ela está engajada, por meio de uma análise interna e externa deste ambiente, para que desse modo seja possível identificar os pontos fortes e fracos da empresa, e também as ameaças e oportunidades que ela apresenta (JUNIOR *ET AL.* 2011).

O planejamento estratégico deve iniciar-se a partir do levantamento de dados para que desse modo seja possível conhecer-se o ambiente de atuação. Posteriormente, é necessário que haja a definição dos objetivos e das ações que deverão ser desenvolvidas. Além disso, é importante e extremamente necessário que haja o acompanhamento e também uma avaliação constante, através de um sistema de informações gerenciais eficaz, uma estrutura empresarial bem definida e aceita por todos. Vale ressaltar que para que isso seja possível é importante que o trabalho em si seja realizado por uma equipe coesa, onde todos se inter-relacionem eficaz e eficientemente, ou em outras palavras, que a equipe fale a mesma língua. (FERREIRA *ET AL.* 2005).

O planejamento estratégico é uma grande oportunidade para a organização construir, desenvolver ou rever a leitura de sua realidade, que inclusive deve ser crítica, coerente, completa, inteira, sistemática e compreensível e, além disso, deve gerar confiança, segurança e clareza com relação ao papel que a organização deseja assumir no mercado. Sua adoção por parte das empresas deve ocorrer para a implementação de organização, direcionamento e controle, bem como a maximização de seus objetivos e minimização de seus diferenciais, proporcionando eficiência (SEBRAE, 2015).

Quando se aplica o planejamento de forma eficaz dentro da organização, ocorre que a gestão empresarial se torna mais competitiva, além de fazer com que a mesma atue como um instrumento de comunicação, de aperfeiçoamento e de acompanhamento do aprendizado na empresa (FERREIRA *ET AL.* 2005).

Um bom planejamento pode se tornar a peça chave para o sucesso de uma

empresa, independente do ramo em que a mesma atua (GODOY e MACHADO, 2011).

Aliado ao planejamento estratégico está a gestão estratégica. Diante do cenário em que as empresas se encontram atualmente, as estratégias competitivas estão frequentemente e cada vez mais conectadas, promovendo avanços e fazendo surgir novas técnicas de gestão empresarial. A gestão estratégica, segundo Portella, Lima e Pieniz (2011), pode ser entendida como um importante instrumento da alta administração da instituição, apto para facilitar o relacionamento da organização em seu ambiente interno e externo.

Vale destacar que a estratégia deve ser frequentemente avaliada e reformulada, já que estas não são definidas e apoiadas em questões concretas. Em outras palavras a estratégia surge do produto de mecanismos que apresentam alto grau de complexidade (GODOY e MACHADO, 2011).

Segundo Borges (2015), o planejamento estratégico ocorre por intermédio de quatro etapas básicas:

1. O estabelecimento da missão, da visão, dos valores, dos objetivos e metas da organização;
2. A análise do ambiente interno e externo, por meio da matriz *SWOT*;
3. A formulação de estratégias e do plano de ação;
4. O monitoramento e controle.

Em contrapartida, a Academia do Empresário (2015), delinea sete etapas básicas para a implementação de um planejamento estratégico dentro de uma organização. São elas:

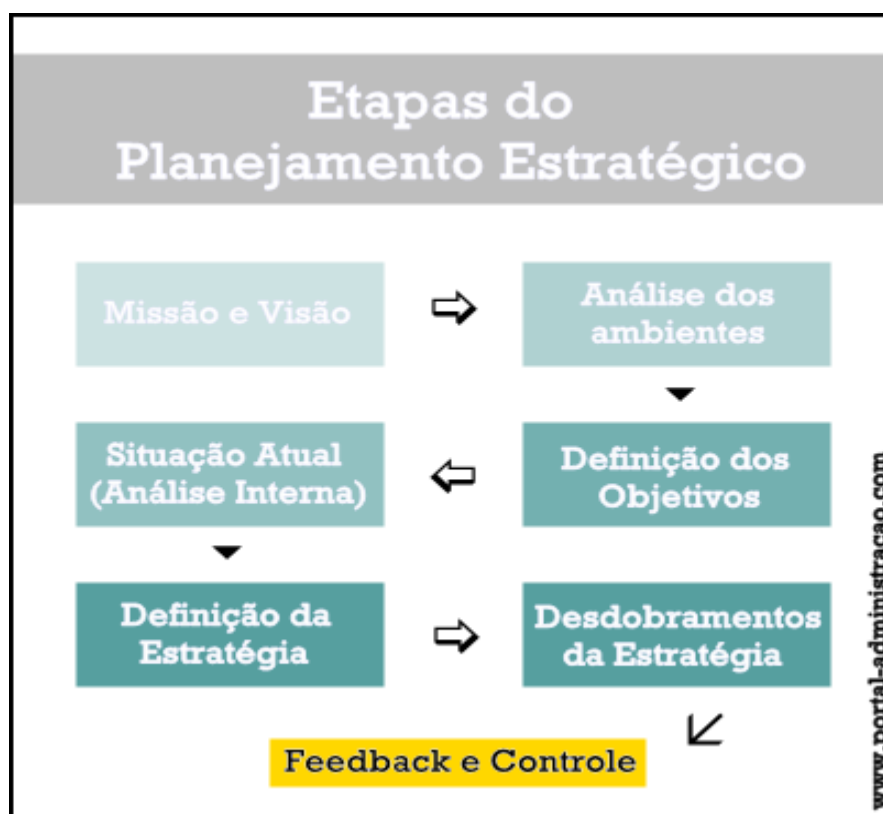
1. Cultural Organizacional: onde ocorre a elaboração dos valores, da visão e da missão da empresa;
2. Mercado: onde ocorre a análise das oportunidades e ameaças que permeiam o ambiente de negócios;
3. Qualidades: onde se revelam as forças e fraquezas da empresa;
4. Conjuntura: é onde identifica-se as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas atuais em conjunto;
5. Objetivos: realiza-se a fixação de metas de acordo com a conjuntura e com a cultura da organização;
6. Execução: Define-se o planejamento estratégico com prazos para se

cumprir metas e

7. Resultado: rastreia-se os números do negócio, para que desse modo possa aprimorá-lo.

Ainda sobre as etapas do planejamento estratégico, o Portal Administração (2014) resumiu na figura 2.3 todas as etapas:

Figura 2.3 Etapas do Planejamento Estratégico



Fonte: Portal Administração (2012)

Independentemente do tipo de organização, a utilização de um planejamento é indispensável e o mesmo deve adequar-se à empresa, para que os administradores possam focar-se em estabelecer como será seu dia a dia, pensar em benefícios à longo prazo, e ações perante a concorrência, para que desse modo eles possam identificar e solucionar os futuros problemas. Em decorrência disso, as organizações estão utilizando com uma elevada frequência a Administração Estratégica, com foco inteiramente concentrado no planejamento como principal ferramenta (UTRERA ET AL. 2013).

No mundo empresarial, a estratégia deverá ser utilizada com objetivo de se obter

uma competitividade e lucratividade que seja favorável contra as forças que permeiam a concorrência (ARAÚJO, 2013).

De acordo com a Endeavor (2014), um bom e completo planejamento estratégico requer enorme esforço e dedicação, pois se feito com qualidade proporciona para a empresa a abertura dos melhores caminhos para que a mesma alcance seus objetivos. As organizações que praticam com eficiência todos os seus planos, são as que abrem mão de estratégias equivocadas com facilidade, traçando novos rumos, formando grandes líderes, aproveitando boas oportunidades e criando resultados que sejam mais sustentáveis e lucrativos.

Dessa forma, as estratégias que são reunidas dentro do plano em questão, são as estratégias que determinam os rumos ou as formas com as quais a organização irá atingir de fato todos os seus objetivos. O plano é concebido por intermédio de uma análise de cenários que resulta na elaboração de uma matriz (análise SWOT) que demonstra as ameaças e as oportunidades, através dos pontos de vista com relação aos ambientes internos e externos à organização. Além disso, o plano ajuda a esclarecer seis pontos que fazem parte do planejamento estratégico: Missão, valores, objetivos e estratégias da organização e os desdobramentos dessa estratégia (PORTAL ADMINISTRAÇÃO, 2014). Assim, esse tema, que forma a base principal desse trabalho, será exposto abaixo.

2.4 ANÁLISE SWOT

Atualmente, uma palavra se faz presente cada vez mais no mundo dos negócios: Planejamento. A análise SWOT se trata justamente disso. Para ser mais preciso, o termo SWOT é um acrônimo das palavras inglesas strengths, weaknesses, opportunities e threats, que significam respectivamente: Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Conhecida no Brasil como matriz FOFA, ela mede as forças (S de strengths) e as fraquezas (W de weaknesses) do empreendimento, cujo fazem parte do ambiente interno da organização, e das oportunidades (O de opportunities) e ameaças (T de threats), que fazem parte do ambiente externo à organização. A análise em questão é

muito utilizada pelas empresas durante seu planejamento estratégico, ou até mesmo em novos projetos, consistindo basicamente em uma análise detalhada da situação do cenário econômico da empresa, ajudando dessa forma a direção na sua tomada de decisão. O principal objetivo da matriz é estabelecer um diagnóstico estratégico que tanto preveja como previna condições negativas, além de consolidar diretrizes que promovam o diferenciamento do empreendimento (ENDEAVOR, 2015).

Com o atual cenário, as empresas devem ficar atentas às mudanças que acabam ocorrendo dentro do ambiente pela qual elas estão inseridas, pois se as mesmas estagnarem diante de tais mudanças, podem dessa maneira chegar ao temido fracasso. Dentre as formas mais utilizadas e eficientes para a competitividade está o planejamento, que quando fundamentado em dados reais e concretos, possibilita a previsão de um futuro positivo e vantajoso para a organização, pois como se sabe, o planejamento é um dos fatores que acabam proporcionando um maior índice de sucesso para as empresas (APPIO *ET AL.* 2009).

O mercado, nas últimas décadas, tem se mostrado cada vez mais competitivo e com clientes mais exigentes, onde as modificações organizacionais precisam ser absorvidas mais rapidamente, para que dessa forma seja possível alinhar a empresa ao ambiente (FEIL e HEINRICHS, 2012).

Atualmente, os tempos estão incertos para os negócios do mundo todo. Se uma reflexão estratégica já se fazia crucial para o sucesso de uma empresa, são vários os fatores que a tornaram imprescindível para qualquer tipo de negócio. Dentre os fatores podemos destacar o aumento da exigência dos clientes e sua baixa fidelização, o clima de desaceleração econômica e muitos outros. Desse modo é de extrema importância dar atenção a análise da empresa no meio em que ela está envolvida (PMELINK, 2015).

Para que uma empresa consiga estipular suas metas de visibilidade, crescimento, produção e aumento de lucros, bem como atingi-las de forma eficaz, deve analisar uma série de variáveis que tanto direta como indiretamente estão relacionados ao planejamento e que podem contribuir para a evolução e o bom desempenho do negócio. Para isso existem diversas ferramentas que auxiliam na hora de planejar os passos presentes e futuros da companhia. Dentre elas destacamos a Matriz SWOT, que é implementada durante a realização do planejamento estratégico com o intuito de auxiliar na compreensão do cenário em que se encontra o empreendimento (CHAVES,

2013).

Grande parte dos estudos realizados referentes ao cenário que a organização apresenta, a análise do ambiente pela qual a mesma está inserida está presente, onde engloba a avaliação das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos. Tal avaliação está dividida basicamente entre dois ambientes: o macroambiente e o microambiente. Vale ressaltar que tal análise é de extrema importância para todos os tipos de organização, independentemente do ramo de atividade pela qual atua, principalmente para as organizações sem fins lucrativos (APPIO ET AL. 2009).

Quanto ao macroambiente, pode-se destacar os aspectos que são externos à organização. Desse modo, os fatores que ocorrem acabam não possuindo domínio por parte dos gestores e neste ambiente a empresa obtém diferencial competitivo quando consegue promover o aproveitamento das oportunidades que encontra e minimizar as ameaças que envolvem suas atividades. E quanto ao microambiente, destacam-se os aspectos internos da organização, e que conseqüentemente podem ser alterados e aperfeiçoados pelos gestores. Diante disso, os pontos fortes da empresa podem tornar-se um diferencial competitivo e os pontos fracos podem ser detectados e corrigidos (APPIO ET AL. 2009).

A análise ambiental, como fora supracitado, é constituída pela análise dos ambientes internos e externos à organização. E uma das maneiras de determinar-se o ambiente é por intermédio da matriz *strengths, weakness, opportunities and threats-SWOT* (LORENZZON ET AL. 2013).

Segundo Borges (2015), a famosa matriz *SWOT* surgiu na década de sessenta, na Universidade de *Stanford*. Seu desenvolvimento foi rápido, onde logo transformou-se em um método utilizado por diversas empresas do mundo todo, no que se referia a formulação de suas estratégias.

A análise *SWOT* é uma técnica que tem sido cada vez mais aplicada nas organizações, devido a sua simplicidade e transparência (TONINI ET AL. 2007). Além disso, ela tem sido uma ferramenta imprescindível nas pesquisas e análises de produtos, empresas e estratégias. A análise *SWOT* foi desenvolvida por Kenneth Andrew e Roland Christensen, dois professores da *Harvard Business School* (RAIMUNDO, 2012).

A figura 2.4 mostra com clareza os quatros aspectos pelos quais a Matriz *SWOT*

visa analisar e obter informações necessárias (Forças, Oportunidades, Pontos Fortes e Pontos Fracos), com o intuito de se estabelecer técnicas e estratégias que solucionem ou aperfeiçoem os pontos principais que precisam ser melhorados dentro de uma organização, a partir de seu cruzamento:

Figura 2.4 Matriz SWOT



Fonte: Cesgranrio- Petrobrás (2015)

Por intermédio dos dados obtidos pela Análise SWOT, é possível ter uma maior noção dos pontos fracos e fortes da organização, do cenário em que a empresa está devidamente inserida, além de que, serve como auxílio para que profissionais e empresários fiquem atentos aos movimentos de mercado (CHAVES, 2013).

Além disso, possibilita analisar e identificar os principais aspectos de um produto, estratégia e criação de empresa, de tal forma que permita apontar suas forças e oportunidades, avaliando a viabilidade de um projeto, ou até mesmo de conseguir-se equilibrar os pontos fracos e as ameaças, por intermédio de estratégias que beneficiem as forças e oportunidades (RAIMUNDO, 2012).

Em outras palavras, a matriz SWOT é basicamente uma avaliação sistemática das fraquezas e forças de uma organização, juntamente com as ameaças e oportunidades (NETO, 2011).

Para criar a matriz SWOT, é necessário fazer o levantamento do maior número de itens em cada área. A seguir, tem-se, detalhadamente, cada ponto específico da

matriz (BORGES, 2015):

Força: Quando referimos às forças de uma organização, referimos aos elementos internos que de alguma maneira lhe trazem benefícios, isto é, elementos que estão sob o controle do negócio, onde pode-se decidir se mantém ou não a situação. Dentre alguns exemplos podemos citar a união da sua equipe, localização privilegiada, relacionamentos estratégicos, entre outros. Desse modo são praticamente infinitas as forças que podem ser identificadas num determinado negócio. O importante mesmo é manter o foco naquilo que realmente faz a diferença na organização, bem como nos elementos que podem ser trabalhados com base nela. A análise SWOT é feita não apenas para refletir sobre o empreendimento, mas também para criar um plano de ação eficiente.

Fraqueza: Em contrapartida, diferentemente das forças de uma organização, as fraquezas são os elementos internos à organização que podem de alguma atrapalhar o negócio. Embora sejam elementos que estejam sob o controle da organização, eles não ajudam na realização da missão empresarial. Dentre alguns exemplos estão o produto altamente perecível, a matéria-prima escassa, processo de entrega, equipe pouco qualificada, entre outros. O mais interessante para a empresa é buscar ações para mitigar essas fraquezas.

Oportunidade: As oportunidades estão localizadas no ambiente externo à organização, e podem afetar positivamente o negócio. Tais fenômenos geralmente estão fora do controle da organização, porém isso não impede que elas de fato aconteçam. Dentre alguns exemplos podemos citar o surgimento de um novo curso, uma nova lei que venha a sair, o acesso a uma nova tecnologia, a concorrência que precisa da ajuda da empresa, entre outros. As oportunidades, na maioria dos casos são parecidas a uma espécie de sonho que a empresa sabe que se acontecer vai ser muito bom para ela, e apesar de não estarem sob seu controle, é necessário que haja uma preparação mínima por parte da empresa, para caso ela venha a ocorrer.

Ameaça: E por fim, para terminar a análise, as ameaças são os elementos externos à organização que definitivamente se ocorrem podem afetar negativamente a organização. Assim como as oportunidades, não estão sob o controle da empresa, porém é de conhecimento da organização que existe a chance de elas ocorrerem. Dentre os exemplos podemos citar a entrada de um concorrente internacional no mercado, a

pirataria dos seus produtos, a escassez de mão de obra, entre outros. As ameaças podem ser relacionadas com medos existentes por parte da gestão da empresa, e embora também não esteja sob controle da empresa é preciso pensar em maneiras para mitigá-las.

Após a coleta de cada uma das informações citada acima, é necessário construir um quadro, para reuni-las de forma mais organizada:

Quadro 2.1 Quadro Análise SWOT

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Oportunidades		
Ameaças		

Fonte: Pmelink (2015)

Para cada intersecção do quadro 2.1, a organização deve colocar quais as sugestões que ela considera relevantes. É importante lembrar que nesse aspecto, boa parte dos gestores confundem oportunidades e pontos fortes ou ameaças e pontos fracos. Para evitar isso, é fundamental saber que as oportunidades e ameaças fazem parte do ambiente externo à organização e os pontos fortes e fracos relacionam-se com a situação presente da empresa e por isso resultam de um ambiente interno. Além disso é extremamente útil relacionar cada ponto forte fraco, com as principais áreas da organização, mais tipicamente às áreas funcionais, tais como: Produção, Financeira, Recursos Humanos e Marketing/Comercial (PMELINK, 2015).

Após a realização da análise SWOT, a empresa pode estabelecer metas que promovam as melhorias dos itens que foram considerados mais importantes e de baixo desempenho, definir metas que estejam relacionadas à forma de atuação, mais diretamente no que se diz respeito ao melhor aproveitamento das oportunidades e estabelecer quais as ações que serão prioritárias em sua execução, para evitar os efeitos de eventuais ameaças (TULESKI, 2009).

Os objetivos estratégicos são definidos após a obtenção das informações pela análise SWOT, através do cruzamento SWOT. Dependendo do cruzamento do quadrante, será obtido um tipo de estratégia, que podem ser: Estratégia Ofensiva,

Estratégia de Confronto, Estratégia de Reforço e Estratégia de Defesa. Abaixo, segue cada uma delas detalhadamente (BORGES, 2014):

1. **Estratégia Ofensiva:** A estratégia ofensiva surge do cruzamento dos pontos fortes com as oportunidades. É uma estratégia que tem como objetivo promover o crescimento e o desenvolvimento, melhorando desse modo aquilo que já está bom.
2. **Estratégia de Confronto:** A estratégia de confronto surge do cruzamento dos pontos fortes com as ameaças. É nesse aspecto que se deve definir os planos para afastar as possíveis ameaças, ou seja, apoiar-se nos pontos fortes da organização para diminuir as possíveis ameaças. Esse cruzamento está voltado para a modificação do ambiente em favor da empresa.
3. **Estratégia de Reforço:** A estratégia de reforço surge do cruzamento entre os pontos fracos com as oportunidades. As ações que são adotadas devem reforçar as fraquezas, para que as mesmas não atrapalhem a competitividade da organização no mercado. Essa estratégia possibilita tirar vantagens das fraquezas da organização.
4. **Estratégia de Defesa:** A estratégia de defesa surge do cruzamento entre os pontos fortes e as ameaças. Seu principal objetivo é minimizar ao máximo as perdas e os impactos negativos que esses dois quadrantes podem causar na organização. Nesse contexto, pode-se adotar profundas alterações na organização, com o intuito de protegê-las em cenários ruins.

Quando o cruzamento SWOT é bem elaborado, representa uma ótima estratégia que mutuamente protege o negócio e possibilita estratégias de ataque e expansão. O resultado é justamente a base estratégica de uma organização que objetiva o sucesso (BORGES, 2014).

Para a elaboração da Matriz SWOT, é importante ter conhecimento daquilo que a empresa realmente deseja, para que os objetivos estratégicos sejam traçados conforme aquilo que a organização almeja alcançar. Pensando nisso, torna-se necessário conhecer um pouco mais sobre a Filosofia da Satisfação, tema este que servirá de base para a elaboração do devido Planejamento estratégico da organização estudada.

2.5 QUALIDADE

Primeiramente é importante conhecer a origem da palavra qualidade, que procede do latim *qualitas* ou *qualitatem*, tendo como base o pronome *qualis*, que significa de que natureza, propriedade ou condição natural das pessoas ou coisas pela qual se distinguem de outras, que constitui a sua essência, a maneira de ser. Filosoficamente, a qualidade remete-se a características e propriedades que constituem uma realidade: disposições, capacidades, incapacidades, entre outros (VASCONCELLOS e LUCAS, 2012).

A história da qualidade teve seu início com o surgimento da Revolução Industrial e a disseminação da produção em série. Contudo, existem aqueles que viajam ainda mais no tempo, remetendo essa preocupação à época de Hamurabi e seu código que condenava à morte qualquer construtor que construísse uma casa que desmoronasse por não ser sólida o suficiente, matando o morador. Essa situação já era associada à falta da qualidade em si (FARIA, 2015).

Muito anteriormente à revolução industrial, quando as atividades produtivas eram artesanais e manuais, a inspeção da obra realizada era feita pelo próprio trabalhador. Porém, a partir do momento em que o homem foi perdendo o controle do processo produtivo, foram surgindo sistemas rebuscados de qualidade. Foi a partir da reconstrução do Japão destruído pela segunda guerra mundial, que a qualidade se firmou como ferramenta de gestão. Durante este período, William Edwards Deming (1900-1993), fez contribuições significativas para os japoneses, ao ensinar aos altos executivos como promover melhora na qualidade de seus produtos, por intermédio de diversos métodos, incluindo os estatísticos. Com a abertura do comércio internacional, na década de 1990 no Brasil, o consumidor passou a ser mais exigente e detalhista (OLIVEIRA, 2010).

É unânime o fato de que a qualidade como se conhece, nos dias atuais, só surgiu em decorrência da segunda guerra mundial. Desde aquela época já existia uma certa preocupação com a qualidade dos produtos, e em prol dessa preocupação, a necessidade de se garantir que todos os produtos fabricados tivessem as mesmas características e não apresentassem defeitos era nítida. Com o objetivo de se alcançar essa possível perfeição, criaram-se os inspetores de qualidade, que eram responsáveis por inspecionar produto por produto. Contudo, o método não foi muito viável, visto que inspecionar produto por produto demandava muito tempo, e devido a isso foi logo substituído por técnicas

estatísticas de controle de qualidade (FARIA, 2015).

O conceito de qualidade está associado a diversos fatores e pontos de vista. Seu significado varia de pessoa para pessoa, dependendo da situação ou ao que o termo está sendo referido. Enquanto que alguns acreditam que a qualidade está associada a perfeição, outros afirmam que a qualidade é basicamente o que o cliente quer. Existem os que defendem a qualidade como a ausência de defeitos em determinado produto, e aqueles que a enxergam como algo subjetivo. Há também os que acreditam que a qualidade existe quando um produto oferece muito mais ao seu cliente. Em todos os casos, pode-se afirmar que a definição de qualidade está correta, subtendendo-se que o termo não se restringe a apenas uma só definição (CAVALCANTI, 2012).

Cada explicação sobre o que de fato é a qualidade, está associada a visão que o indivíduo tem sob determinada situação. Os indivíduos que acham que a qualidade é sinônimo de perfeição, por exemplo, se dá porque os mesmos enxergam a qualidade como algo transcendente. Aqueles que afirmam que a qualidade é o que o cliente quer, tendem a se colocar na posição de usuário do produto, enquanto que os que acreditam que a qualidade é a ausência dos defeitos, estão sob o olhar de quem trabalha no processo de produção. E assim sucessivamente, vão se justificando as diversas visões distintas de significados utilizados para definir-se o termo qualidade (CAVALCANTI, 2012).

Podemos definir a qualidade em características tais como (FARIA, 2015):

1. Aquilo que caracteriza uma pessoa ou coisa e que a distingue das outras;
2. Modo de ser;
3. Atributo, predicado, aptidão;
4. Melhoria contínua, conformidade com os requisitos e adequação ao uso, observados critérios como custos, controles internos e prazos, dentre outros.

Desse modo, torna-se claro que o significado do termo foi sofrendo uma série de mudanças e evoluções no decorrer do tempo. Nas organizações, a qualidade foi ganhando maior atenção por volta da década de 1920. Durante toda a história da evolução da qualidade o ser humano sempre procurou o que mais se adequasse às suas necessidades. As primeiras relações de cliente-fornecedor se manifestaram dentro das famílias, entre amigos, nas organizações de trabalho, nas escolas e na sociedade em geral. Segundo Oliveira (2010), embora existam registros da utilização da qualidade

desde os primórdios, (ex. construção das pirâmides, arquitetura de diversos povos antigos, entre outros), foi a partir de 1900 que se iniciou a evolução do conceito que se vive atualmente.

A seguir, será apresentado o tema abordagens da qualidade, visto que compreende uma das bases para análise das estratégias atuais e é de grande importância para o entendimento deste trabalho.

2.5.1 ABORDAGENS DA QUALIDADE

Como pode-se verificar, o termo qualidade é constituído por diversas definições na literatura, onde não há o devido consenso entre os autores. A qualidade teve ao longo da história, os chamados Gurus, que contribuíram para o desenvolvimento, compreensão e evolução do termo em questão. Dentre os principais gurus destacamos: Juran, Ishikawa, Deming, Crosby, Feigenbaum, Garvin e Shingo (RIGONI, 2012).

Segundo Garvin (1992) *apud* Costa (2011), a Qualidade passou por um processo de evolução dividido basicamente por quatro eras:

1. Inspeção;
2. Controle Estatístico da Qualidade;
3. Garantia da Qualidade e
4. Gestão Estratégica da Qualidade.

As duas primeiras etapas tratam-se de métodos e ferramentas que certificam a qualidade do produto ou serviço, seja por intermédio de inspeção ou controle estatístico. A etapa seguinte traz uma inovação ao buscar a garantia da qualidade de uma forma total, através da qualidade nos processos, desde o desenvolvimento e a concepção até a entrega ao cliente por meio de bons serviços. E por fim, a última e quarta etapa refere-se à utilização da qualidade como um fator estratégico e competitivo, relacionando-a com a lucratividade (GARVIN, 2002 *apud* GUEDES, 2008).

Garvin propõe uma definição de Qualidade considerada com uma das mais complexas, comparadas as propostas por outros Gurus da Qualidade, que tentaram sintetizá-la em poucas palavras. Para o mesmo, a Qualidade se define a partir de cinco abordagens principais (GARVIN, 1992 *apud* COSTA, 2011):

1. Transcendental: Trata a qualidade como algo fundamental do produto, e que está

ligado diretamente ao seu funcionamento. Neste contexto, a qualidade não pode ser medida de maneira precisa e seu reconhecimento ocorre pela experiência do cliente, que só pode percebê-la ao ter contato com o produto.

2. Centrada no produto: Nesse âmbito, a qualidade é vista como uma variável que podemos medir. Desse modo, as diferenças da qualidade são observáveis pela medida de alguns atributos do produto. Neste ponto, a qualidade está diretamente associada a maiores e melhores características de um produto, o que implica em maiores custos para se atingir um alto nível de qualidade.
3. Centrada no valor: Nesta abordagem, o produto é considerado como de alta qualidade quando apresenta alto grau de conformação a um custo aceitável. São conceitos que reúnem necessidades do consumidor às exigências de fabricação determinando a qualidade em termos de custos e preços. O preço acaba envolvendo uma questão de adequação do produto à finalidade a que ele se destina.
4. Centrada na fabricação: Neste ponto, a qualidade seria a conformidade com especificações pré-definidas por ocasião do projeto. As suas melhorias ocorrem via redução do número de desvios, o que representa redução dos custos.
5. Centrada no cliente: Nesse contexto, o atendimento das necessidades e conveniências do cliente se torna o condicionamento principal da qualidade de um produto. Os padrões para a qualidade passam a ser a avaliação do cliente, em relação às especificações. Além disso, a visão baseada no cliente é muito subjetiva, visto que define a qualidade de um produto por intermédio da sua capacidade de atender melhor as preferências de um cliente, sabendo-se que está é uma característica que varia de pessoa para pessoa.

Tais abordagens podem estar presentes num mesmo ambiente e o reconhecimento deste fator serve de estímulo para a melhoria de diálogo entre fornecedores e clientes. Apesar de existir diferentes pontos de vista sobre o tema, a ênfase no cliente é o aspecto mais importante das dimensões definidas por Garvin. Além de sua contribuição com relação as abordagens supracitadas, outra contribuição de Garvin ao estudo da Qualidade é seu desmembramento em oito dimensões ou categorias GARVIN (1992) apud COSTA (2011):

1. Desempenho;

2. Características;
3. Confiabilidade;
4. Conformidade;
5. Durabilidade;
6. Atendimento;
7. Estética
8. Qualidade percebida.

Garvin (2002) apud GOMEDE (2010), descreve cada uma das oito dimensões:

1. Desempenho: Essa primeira dimensão relaciona-se com as características operacionais básicas de um produto, e subjetivamente pode ir além ao se indagar quão bem o produto realiza sua função. Nesse ponto, o desempenho pode assumir uma classificação de caráter subjetivo à medida em que a função de um produto ou serviço é desempenhado.
2. Confiabilidade: No contexto em questão, a qualidade é refletida na probabilidade de ocorrência do mal funcionamento de um produto ou quando efetivamente ocorrer sua falha. Tal aspecto foi muito trabalhado pela indústria japonesa, no desenvolvimento de produtos com baixa incidência de falha, onde conferiu-se ao produto nível elevado de confiabilidade (de equipamentos eletrônicos à automóveis).
3. Conformidade: Para esta dimensão existem duas correntes. A primeira relaciona-se com a conformidade do atendimento às especificações – valor projetado mais tolerâncias (associada à técnica de controle de processo (limites de especificação e capacidade do processo) e amostragem. Contudo, em decorrência da soma das tolerâncias, os componentes com características dentro da especificação, quando montados, podem gerar produtos que estejam fora ou dentro das especificações em vista disso, surge a segunda corrente, cujo relaciona a conformidade com a função perda, ou seja, quanto menor for a variação de um processo, menor será a conformidade. Ambos os fatores, confiabilidade e conformidade, associam-se diretamente à qualidade na produção. Suas melhorias geralmente refletem uma melhor qualidade no produto final (redução de falhas internas e externas), que inclusive é percebida pelo cliente. Nesse contexto, é possível afirmar que esta dimensão, juntamente com suas duas correntes, não

possuem um aspecto predominantemente subjetivo.

4. Durabilidade: Esta dimensão está ligada à vida útil do produto, e é constituída por duas sub-dimensões: técnica e econômica. A sub-dimensão técnica é se o produto está atingindo sua vida conforme projetado e a sub-dimensão econômica é se o custo de um reparo ou substituição previamente definido é viável economicamente. Assim como na dimensão de conformidade, neste caso também é possível notar a existência de uma inter-relação entre dimensões (durabilidade e confiabilidade).
5. Atendimento: Fatores como rapidez, pontualidade, rede de assistência técnica, custo, cortesia, entre outros contribuem para esta dimensão. Quanto mais se faz necessário o atendimento, seja para um reparo ou manutenção preventiva de um produto, esta dimensão, com caráter fortemente subjetivo, promoverá influências sob a visão do cliente em outras dimensões futuras.
6. Características: Normalmente esta dimensão está associada a algo mais acrescentado no produto ou serviço, além de seus requisitos básicos, assumindo um caráter subjetivo.
7. Estética: Em parceria com a qualidade percebida, a estética é uma das duas dimensões de maior apelo subjetivo. Aspectos tais como a aparência de um produto, o que se sente com ele, qual o seu som, sabor ou cheiro, são de julgamento pessoal e refletem desse modo as preferências particulares de um indivíduo.
8. Qualidade Percebida: Por fim, a última dimensão está relacionada na maior parte das vezes à reputação que um produto ou serviço adquiriu no passado e que serve de comparação para outros produtos ou serviços no presente. Tal reputação, embora apresente caráter subjetivo, visa a busca de valor global para o produto ou serviço, por intermédio de outras dimensões e aos poucos cria no cliente a concepção da qualidade.

Com base nestas oito dimensões é possível identificar aspectos que envolvem vários conceitos da qualidade, no qual a variabilidade deste explica a distinção entre cada abordagem, ressaltando que cada uma delas concentra-se numa diferente dimensão da qualidade, como relacionado abaixo:

1. A abordagem baseada na produção pode ser relacionada com as dimensões de

- conformidade e confiabilidade;
2. A abordagem baseada no usuário pode ser relacionada com as dimensões de estética, atendimento e qualidade percebida;
 3. A abordagem baseada no produto pode ser relacionada com as dimensões de desempenho, característica e durabilidade.

2.5.2 GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (GQT)

Durante as últimas décadas, a sociedade tem passado por diversas transformações, principalmente nas áreas tecnológicas, políticas, econômicas, científicas e culturais. Essas mudanças têm exigido um posicionamento dinâmico das organizações, com relação às situações adversas resultantes destas mutações sociais. E é dentro desse contexto que o fenômeno da globalização transformou a concorrência, promovendo o crescimento exponencial do número de empresas no mesmo seguimento de mercado. Anteriormente, a concorrência se resumia basicamente na quantidade de estabelecimentos comerciais ou de serviços, porém essa definição mudou. Nos Dias atuais, os concorrentes estão em toda parte: na internet, no bairro ou até mesmo do outro lado do mundo (LIMA e SANTIAGO, 2011).

Em vista desse novo cenário, foram traçados novos rumos e novas estratégias para a administração, com o intuito de suprir as necessidades dos clientes como resposta ao problema organizacional ocasionado pela expansão da concorrência. Desse modo, diversos fatores como: competitividade, capacitação dos funcionários, inovação gradual/continua e a qualidade, foram desenvolvidos objetivando a fomentação de um diferencial estratégico que proporcionasse a possibilidade da sobrevivência de uma organização no mundo globalizado (LIMA e SANTIAGO, 2011).

A Gestão da Qualidade Total (GQT), particularmente vem sendo considerada como principal insumo facilitador da sobrevivência das organizações dentro do cenário competitivo atual. A mesma é adquirida por intermédio de uma política organizacional que proporciona o surgimento de uma cultura que valoriza as pessoas (funcionários), observando-as como clientes internos de suas próprias empresas com seus potenciais, e valorizando-as principalmente quando capacitadas e treinadas de forma adequada (LIMA e SANTIAGO, 2011).

A Administração da Qualidade Total teve o seu conceito introduzido inicialmente por Feigenbaum em 1957, com a publicação do seu primeiro livro *Total Quality control*. Apesar de ter sido primeiramente publicado nos Estados Unidos, o termo *Total Quality Management* (TQM) popularizou-se e seu conceito foi colocado em prática pelos japoneses (CARMELITO, 2008).

Segundo o *Chartered Quality Institute* (CQI), a Gestão da Qualidade Total (GQT) é o gerenciamento focado principalmente na qualidade, baseando-se na participação dos membros de uma organização com o objetivo de obter sucesso a longo prazo. Isso é alcançado por intermédio da satisfação do cliente e dos benefícios de todos os membros da organização e sociedade. Em outras palavras, GQT é uma filosofia de gerenciamento organizacional, que promove o efetivo encontro das necessidades dos *Stakeholders*, possibilitando o alcance de expectativas eficientes e eficazes. Desse modo, a GQT representa a busca da satisfação, não só do cliente, mas de todos os *stakeholders* (entidades significativas na existência da empresa) e também da excelência organizacional da empresa. É uma opção para a reorientação gerencial das organizações.

A Gestão da Qualidade Total tem como objetivo, o envolvimento de todos que fazem parte da organização para entregar ao cliente, um produto e/ou serviço que atenda às suas expectativas. Além disso, vale enfatizar que é necessário fazer sempre um acompanhamento dos níveis de satisfação de seus clientes por intermédio do pós-vendas e demais pesquisas de satisfação, visto que a melhoria de seus produtos e serviços deve ser constante (RICARDO, 2010).

Além disso, a Gestão da Qualidade total concentra-se no cliente e salienta o trabalho em equipe e gestão participativa como meio de motivar os empregados e estimular a inovação e melhorias. As empresas podem melhorar continuamente e progressivamente ao longo do tempo, à medida que examinam e aperfeiçoam sistemas e processos constantemente (PORTAL GESTÃO, 2010).

Existem quatro componentes básicos da GQT, como mostra a figura 2.5, que são (LAQI, 2010):

1. Clientes em primeiro lugar: Esse aspecto ressalta que o produto ou serviço de qualidade deve produzir a satisfação dos clientes, bem como atender as suas

expectativas, e para que isso ocorra o cliente deve ter prioridade dentro da organização;

2. Melhoria contínua: A filosofia do *Kaizen* baseia-se no pensamento que ressalta que a melhoria contínua é um processo que não possui limites, desse modo, isto significa que uma organização sob o conceito da GQT continuará se esforçando para melhorar seu produto ou serviço e por aumentar seus padrões de qualidade;
3. Objetivo de zero defeito: Nesse contexto, os defeitos são indesejáveis, basicamente por dois motivos: Provocam a diminuição da confiança do cliente com relação ao produto, e por isso acaba custando muito caro para a organização e porque é mais caro corrigir defeitos do que evitar que eles ocorram;
4. Capacitação e desenvolvimento: Para que a organização consiga alcançar ou manter o conceito de GQT, a mesma terá que capacitar seus funcionários para garantir a compreensão dos princípios desse tipo de gestão.

Figura 2.5: Componentes básicos da TQM



Fonte: Latin American Quality (2010)

Esses componentes reforçam o conceito de que a Gestão da Qualidade Total objetiva valorizar o ser humano no contexto das organizações, reconhecendo sempre as suas capacidades de solucionar problemas no local e no instante em que ocorrem, tendo como foco a busca constante pela perfeição. A GQT representa não só uma nova forma de pensar, agir e produzir, como também implica na mudança da postura gerencial e

uma forma moderna de compreender o sucesso de uma organização. O principal objetivo dessas mudanças consiste em manter o comprometimento com o desempenho, em busca do autocontrole e do aprimoramento dos processos.

A Gestão da Qualidade deve ser encarada como uma nova forma de ver as relações entre as pessoas, na qual o benefício comum é superior ao de uma das partes, e não apenas como mais um programa de modernização. Desse modo, o autocontrole, responsável pela qualidade final dos produtos e/serviços, demonstra com clareza a consequência do esforço conjugado de todas as áreas da empresa, no qual todos precisam saber, a todo o momento, o que fazer e como fazer, com informações objetivas e imediatas sobre o seu desempenho, permitindo assim, que os indivíduos respondam com participação, criatividade e responsabilidade. Vale ressaltar que por se tratar de uma mudança altamente profunda, o processo de implantação desse modelo enfrenta várias barreiras, visto que mexe com o comodismo, o status quo, com o conformismo e com os privilégios. Alguns fatores justificam as dificuldades que existem para a implementação desse modelo. Segundo o Portal Gestão (2010), isso ocorre primeiramente pelo fato de que a GQT é muito mais do que uma simples ferramenta de gestão, visto que implica na mudança profunda da filosofia da organização. Em segundo plano existe essa dificuldade porque as organizações não medem a performance dos seus processos. Quando não é possível medir a eficácia dos processos da empresa, seja por falta de tecnologia própria ou de outros meios, consequentemente não é possível gerir por processos. Para que ocorra a filosofia de melhoria contínua, é necessário haver o gerenciamento focado nos processos, caso contrário ela não pode ser efetivada.

Quando o assunto é a satisfação do cliente, deve existir a capacidade de mensurar em números, geralmente por intermédio de um índice que nos indique até que ponto os nossos clientes estão satisfeitos. Na prática, um sistema desses não é tão fácil de ser aplicado, pois os clientes nem sempre estão dispostos a colaborar, além de que muitas vezes os mesmos são influenciados pela pessoa que os questiona sobre a sua satisfação. O método de abordagem ao cliente pode ser melhor ou pior, a tecnologia nem sempre está disponível, enfim, se faz presente todo um conjunto de barreiras que limitam a mensuração do indicador mais crítico de um sistema de Gestão da Qualidade Total (PORTAL GESTÃO, 2010).

Em vista disso, torna-se fundamental atender e, preferencialmente, exceder às expectativas dos clientes sabendo ouvir e entender o que realmente desejam e necessitam, para que o produto ou serviço possa ser concebido, realizado e prestado com excelência. Nesse contexto é possível notar que a GQT ocorre em um ambiente

participativo, com a descentralização da autoridade, decisões tomadas o mais próximo possível da ação, participação na fixação das metas e objetivos do trabalho normal e com metas e objetivos de melhoria da produtividade são considerações essenciais. Se aplicada com sucesso, a GQT permite reduzir custos, melhorar brutalmente a produtividade e, além disso, permite motivar os seus colaboradores.

Os princípios básicos da Gestão da Qualidade Total são (PORTAL GESTÃO, 2010):

- Produzir bens ou serviços que atendam concretamente às necessidades dos clientes;
- Garantir a sobrevivência da organização por intermédio de um lucro contínuo obtido com o domínio da qualidade;
- Identificar o problema mais crítico e solucioná-lo pela mais elevada prioridade (Pareto);
- Utilizar dados e com basear-se em factos para falar, raciocinar e decidir;
- Administrar a empresa por processos e não por resultados;
- Reduzir metodicamente as dispersões por intermédio do isolamento das causas fundamentais;
- O cliente é Rei, e em vista disso não é permitido servi-lo com produtos e/serviços que não sejam de qualidade;
- A prevenção deve ser a tão montante quanto possível;
- Na lógica anglo-saxónica de *trial and error*, impedir ao máximo possível que um problema se repita.

Um dos meios possíveis de se garantir um reconhecimento adicional, além dessas características as quais já foram citadas acima é a certificação ISO 9000 (Organização Internacional para Normalização). A ISO 9000 representa uma série de 04 normas internacionais para a Gestão e Garantia da Qualidade. A mesma não é destinada a um produto e nem para alguma indústria específica, tendo como objetivo orientar a implantação dos sistemas de qualidade nas organizações. A ISO 9000 é composta das seguintes normas:

- ISO 9001: representa os sistemas de gerenciamento da qualidade;

- ISO 9004: refere-se aos sistemas de gerenciamento da qualidade;
- ISO 19011: refere-se às auditorias internas da qualidade.

Entretanto, a organização que possui a certificação da ISO 9000, possui vantagens e um diferencial competitivo no mercado ao qual está inserida, tanto para os clientes como para a organização como um todo. A ISO 14001, ligada à qualidade em relação à Gestão Ambiental, é um dos fatores essenciais para se alcançar a qualidade total. Obter a certificação da ISO Verde é além de fator diferencial, um fator necessário da própria cadeia logística, o qual em diversos casos é exigido pelas empresas na hora de fechar acordos. As organizações que são socialmente responsáveis apresentam uma postura ética onde o respeito da comunidade passa a ser um grande diferencial, e é desta forma, que o reconhecimento destes fatores pelos consumidores e o apoio de seus colaboradores faz com que se criem vantagens competitivas gerando assim, o alcance de níveis de sucesso. Atualmente, é possível perceber que no cenário econômico mundial não é possível alcançar um nível de qualidade total, sem assegurar um compromisso com o ambiente como um todo. Exatamente todos os Sistemas de Gestão Ambiental que demonstrem o compromisso da empresa com os impactos que suas atividades podem causar no meio ambiente, tomando as devidas providências e precauções, são extremamente importantes e imprescindíveis para a imagem da empresa. A Certificação da ISO 14001 significa que a organização possui esse sistema de gestão ambiental, sendo uma característica que demonstra que a mesma não se preocupa apenas com a qualidade interna, mas sim com a qualidade total do processo.

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

No presente capítulo será apresentado o estudo de caso em questão, onde será explicado em detalhes o processo de desenvolvimento da pesquisa e os questionários que foram desenvolvidos para a coleta dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A metodologia é constituída por um conjunto de procedimentos que são adotados para se chegar a determinado objetivo (GIL, 1999). De acordo com Cervo e Berviam (1996), a metodologia é uma espécie de ordem que deve ser imposta aos distintos processos que são necessários para se alcançar um propósito.

Rodrigues (2007), ainda ressalta que a metodologia é basicamente um conjunto de abordagens, técnicas e processos que são utilizados pela ciência para formular e resolver problemas que envolvem a aquisição objetiva do conhecimento de uma forma sistemática.

O trabalho em questão trata-se de uma pesquisa qualitativa, que impõe a existência de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito (MENEZES, 2001). O processo da pesquisa qualitativa induz a interpretação dos fenômenos e também uma atribuição de significados, onde não requer necessariamente o uso de métodos e técnicas estatísticas. A fonte direta para coleta de dados nesse tipo de delineamento de pesquisa, é o ambiente natural. Além disso, o pesquisador é o instrumento-chave.

Para atingir o objetivo proposto, o trabalho trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental, que de acordo com Gil (2002), abrange a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico e meios de comunicação como rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais. No presente estudo foram utilizados livros e artigos. O acesso aos artigos foi feito pela internet, já os

livros foram buscados na biblioteca da Universidade Federal de Pernambuco, Campus do Agreste.

A pesquisa é descritiva e o processo e seu significado são os principais focos de abordagem. Segundo Menezes (2001) é descritiva, pois objetiva descrever as características de uma determinada população ou fenômeno ou também o estabelecimento de relações entre variáveis.

O presente trabalho refere-se a um estudo de caso, que segundo Hartley (1994), consiste numa investigação detalhada de uma ou mais organizações de maneira bem informada, ou de grupos que uma determinada organização possui. O objetivo é prover uma análise do contexto e dos processos que estão envolvidos no fenômeno em estudo. Já para Gil (1999), o estudo de caso trata-se de estudo profundo que é realizado com a utilização de poucos objetos e com o objetivo maior de permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo, cuja tarefa é para o autor algo praticamente impossível quando se trata de outros tipos de delineamento de pesquisa.

Além disso, o estudo de caso geralmente está organizado por um conjunto de questões que são referentes ao como e porquê da investigação em questão. E tais questões estimulam o devido uso de experimentos e pesquisas históricas (VENTURA, 2007).

Desse modo, o estudo de caso será realizado em uma organização industrial do ramo de confecção, situada na cidade de Riacho das Almas/PE. A mesma, possui atualmente 16 funcionários, caracterizando-se como uma Microempresa, que produz peças de vestuário infantil em geral, exceto roupas íntimas, comercializando-as principalmente por intermédio de encomendas em grandes quantidades. No geral, a comercialização de seus produtos se dá por varejo e atacado, tendo como predomínio este último.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Universo é um conjunto constituído por elementos que possuem características

determinadas. E o subconjunto do universo, é denominado de amostragem, por intermédio do qual são estabelecidas ou estimadas as determinadas características que possam ser consideradas representativas de todo o universo. Baseando-se em tais definições, o universo do estudo em questão é o ambiente da microempresa que está sendo analisada nesse caso, e a amostragem foi constituída da proprietária da organização, seu sócio e colaboradores em geral, desde a estagiária, até os indivíduos responsáveis por todas as etapas de fabricação dos produtos: Costureiras e Finalizadores em geral. Abrangendo então a pesquisa ao setor de administração geral da microempresa (GIL, 1999). Foi realizado um censo, pois todos da empresa participaram da pesquisa, assim, censo consiste em uma fonte única e renovável que, caracterizando a população e o parque habitacional, é um valioso instrumento de diagnóstico, planeamento e intervenção, em vários domínios, tais como estudos de mercado e sondagens de opinião (NONIO, 2011).

Esta amostragem representa grande importância para a pesquisa, pois é capaz de definir a validade dos dados obtidos. Além disso, como responderam ao questionário, todas as pessoas que constituem a organização em todos os níveis. Dessa forma será possível analisar a importância do planejamento estratégico para a empresa, através de perguntas desenvolvidas a respeito do assunto, para que posteriormente, as respostas sejam comparadas e confrontadas com o objetivo de observar as possíveis convergências e divergências estratégicas.

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

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Uma coleta de dados utilizando-se a técnica que dispensa a medição e a aferição ou associa as medições a números envolveu o estudo realizado (SAMPIERI *ET AL.* 2006), como por exemplo a coleta de dados primários por intermédio da entrevista individual em profundidade e a coleta de dados secundários por intermédio de outras

fontes, como o do roteiro semiestruturado.

A coleta de dados é basicamente um processo utilizado para se obter determinadas informações que servirão para buscar a resposta ao problema e testar as hipóteses estabelecidas (RIBEIRO, 2011).

Para a realização da coleta dos dados, foi necessário a utilização de aplicação de questionários, que foram elaborados pela autora do presente estudo. Um questionário é basicamente um instrumento investigativo, que tem o intuito de recolher informações por intermédio, geralmente, da inquisição de um grupo representativo da população em estudo. Desse modo, expõe-se uma série de questões que abrangem um tema de interesse específico para os investigadores, não havendo interação direta entre estes e os inquiridos. A aplicação do questionário é extremamente útil a partir do instante em que um investigador pretende obter informação sobre um determinado tema. Além de que, a sua importância concentra-se também na facilidade com que se interroga um considerável número de pessoas, num espaço de tempo relativamente curto. Os questionários podem ser de natureza social, econômica, familiar, profissional, relativos às suas opiniões, à atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, entre outros. (AMARO *ET AL.* 2005).

A utilização da técnica de aplicação de questionários semiestruturados tornou-se uma prática usual entre as ciências humanas. A análise indutiva de dados estatísticos é um método que consiste em realizar inferências de dados quantitativos como os obtidos em aplicações de questionários fechados e/ou análise de dados secundários obtidos de recenseamento, além de que tal análise é utilizada para a obtenção de dados objetivos. Inclusive, essa técnica tem se mostrado bastante eficiente na obtenção de informações quantitativas de cunho mais geral (DINIZ *ET AL.* 2011).

Vale ressaltar, que a análise da coleta de dados fora realizada por intermédio de uma comparação entre os resultados obtidos na aplicação dos questionários, entre todos os níveis da organização, pelo qual foi obtida os principais focos de mudança, que estrategicamente podem maximizar o desempenho da empresa estudada.

CAPÍTULO 4 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDO DE CASO

O presente capítulo apresenta a história da organização pesquisada, informações e dados relevantes bem como, sua missão, visão e valores. Toda e qualquer informação apresentada a seguir, foram coletadas por intermédio de aplicação de questionários semiestruturados realizada pessoalmente junto à proprietária da organização.

4.1 HISTÓRIA

A organização analisada está inserida no ramo de confecção, mercado este, que representa grande parte da população que sobrevive desse meio de trabalho. Além disso, o ramo apresenta crescimento significativo, visto que grande parte das pessoas que residem nos estados nordestinos e sudestinos se deslocam para o estado Pernambucano em busca de produtos relacionados com o setor de confecção, estimulando desse modo as pessoas na busca de um meio de vida seguro e rentável a buscarem esse ramo como fonte de renda.

Um exemplo disso está concentrado na organização analisada neste estudo de caso, que iniciou suas atividades acerca de um ano, com o propósito único de aproveitar as condições favoráveis que esse mercado proporciona. A empresa nasceu da visão empreendedora de dois empresários, que sentiram a necessidade de obter uma fonte de renda segura e fácil, já que os mesmos não queriam mais fazer parte da população empregada, tomando a decisão de serem donos de seu próprio negócio. Levando-se em conta que a região em sua grande parte sobrevive do mercado que atua no ramo da confecção, foram analisadas as condições que o mercado oferecia e decidiu-se que seria a opção mais viável para dar início a um novo empreendimento familiar.

A empresa analisada começou a funcionar mais precisamente em setembro de 2014, inicialmente como Microempreendedor individual (MEI). A proprietária do negócio, fundou uma associação com seu esposo (sócio), e devido as facilidades que o novo sistema oferecia na construção de um novo empreendimento, foi decidido que começariam como MEI's.

Como uma empresa familiar, não havia empregados fixos. Apenas a proprietária que atua como administradora geral da organização, o sócio que fica responsável pela Administração Financeira e pela Logística da empresa, e por fim as costureiras responsáveis por confeccionar os produtos comercializados, os cortadores e os finalizadores das peças, que totalizam cerca de 16 funcionários atuantes na organização. Quanto a venda dos produtos, os sócios é que se encarregam de comercializá-los, nas cidades de Toritama e Caruaru, localizada no agreste de Pernambuco.

Atualmente, a organização atua como Microempresa e seu quadro de profissionais aumentou, contratando-se uma Estagiária que auxilia na administração geral da empresa, bem como no Sistema de Informações da mesma, e um vendedor fixo que auxilia nas vendas realizadas na cidade de Toritama. As vendas são realizadas semanalmente, precisamente aos Domingos e Segundas-feiras, dias estes nos quais funcionam as feiras nas respectivas cidades supracitadas, por intermédio de vendas por encomendas, em atacado ou varejo.

As vendas sob encomenda ocorrem quando um determinado cliente realiza um pedido de uma quantidade específica de peças que ele deseja adquirir. Segundo o Portal Educação (2013), na produção sob encomenda, a organização inicia sua produção a partir do momento em que recebe um pedido. Ao receber o pedido, é preparado um orçamento ou cotação para o cliente em questão, que se for aprovado servirá de base para o que será produzido.

As vendas por atacado ocorrem quando um determinado cliente decide adquirir uma quantidade significativa de produtos, por um preço mais baixo. De acordo com o website Diferença Entre (2014), no atacado, os produtos são comercializados diretamente da fábrica e em grandes quantidades. Essa venda ocorre geralmente para o comércio varejista. Os preços dos produtos costumam ser bem menores se comparado ao varejo, pois o lucro do atacado concentra-se na venda de produtos em quantidades significativas. Enquanto o atacado preocupa-se em comercializar grande quantidade de um determinado produto, o varejo vende em quantidade menores. Nesse contexto, a compra é fracionada e direcionada especificamente ao consumidor final.

4.2 Missão

A missão consiste em demonstrar a finalidade e o alcance da organização

referentes a questão do produto e do mercado, ou seja, significa basicamente o porquê da existência da organização e de que forma ela contribui para o ambiente externo (CHIVENATO e SAPIRO, 2003).

Vieira (2012), afirma que a missão de uma empresa é o propósito, o motivo pela qual ela existe no mercado em que atua. Refere-se a um objetivo genérico, porém duradouro, que tem por finalidade vigorar por um tempo significativo, mesmo que ainda assim possa ser alterado com o passar dos anos. Além disso, o autor enfatiza a importância de definir-se a missão da organização. Devido ao fato de uma empresa possuir diversos *stakeholders*, ou seja, partes interessadas, é necessário conhecer e alinhá-los com o real propósito da organização, para desse modo saberem o que a mesma pode esperar. Frezatti (2009) complementa dizendo que a missão coloca em foco o que a organização espera, delimitando perspectivas de longo prazo e guiando as operações.

A Microempresa analisada tem por missão, *“Desenvolver, produzir e comercializar produtos destinados ao setor confeccionista, com tecnologia adequada e qualidade superior, visando a satisfação do cliente, contribuindo para o incremento da produtividade na confecção, respeitando o indivíduo, a sociedade e o meio ambiente”*. Dessa maneira, a organização analisada não se define simplesmente por seu nome ou serviço que presta, define-se pela sua missão, que é a sua razão de existir.

Com isto, a organização busca o melhoramento contínuo, focando sempre na qualidade de seus produtos e na satisfação do seu cliente. E para que o seu objetivo se mantenha vivo e funcionando de maneira eficaz dentro da microempresa, torna-se extremamente imprescindível a existência permanente de um planejamento estratégico.

4.3 Visão

A visão, segundo Mendes (2015) refere-se a como uma organização se vê no futuro. É uma visão no longo prazo, que em alguns casos representa a forma como a empresa gostaria que fosse o mundo em que ela atua. Já para Ramos (2015), a visão é a responsável por nortear a organização, sendo desse modo, uma junção de variadas convicções que direcionam sua trajetória. Em outras palavras, a visão pode ser percebida como o caminho que se pretende percorrer, uma proposta do que a

organização deseja ser a médio e longo prazo, bem como a maneira que ela espera ser vista por todos.

Para Scorsolini-Comin (2012), a visão indica o lugar aonde a organização pretende chegar, sendo comparada com uma meta, em sentido de maior alcance. Metas existem para ser cumpridas em determinados prazos, porém as visões existem para serem perseguidas com afinco por todos os indivíduos que corporificam a organização.

A definição de uma visão organizacional de boa qualidade, com clareza e fortes fundamentos, torna-se capaz de orientar a evolução de uma empresa fazendo com que a mesma possa seguir para onde foi planejada a chegar na visão de seus gestores e líderes fundadores (CONTE, 2014).

Em suma, a visão é o responsável por determinar os objetivos de investimento, desenvolvimento, trabalhos e estratégias para alcançar o sucesso.

A visão da organização em questão é *“tornar-se uma das principais indústrias têxteis da região, oferecendo produtos de alta qualidade, focado na satisfação de seus clientes.”* A mesma tem como principal objetivo, ser reconhecida no mercado em que atua, por intermédio de fatores tais como: qualidade, confiabilidade, satisfação e comprometimento. Para isso é composta por colaboradores capacitados e prontos para auxiliá-los a qualquer momento, colocando no mercado produtos de alta qualidade e preços acessíveis.

4.4 Valores

Segundo Conte (2014), os valores que constituem uma organização representam os princípios éticos e morais que determinam as ações dos administradores, fundadores e colaboradores em geral. Basicamente, é fundamental que uma organização saiba mensurar os valores, visto que os mesmos são fundamentalmente importantes para a composição dos alicerces estratégicos de qualquer empresa. Nesse contexto, Rodrigues *et al* (2009) ensinam que os valores são definidos como crenças primordiais para ao processo de tomada de decisão.

Para Scorsolini-Comin (2012), compartilhar de um valor corporativo, possibilita o ato de estreitar a relação entre colaborador e organização, tornando-se uma forma de

adquirir uma identidade: além de o indivíduo possuir uma profissão, uma família, uma carreira e ter seus próprios valores, ele deve se orgulhar de fazer parte da realidade empresarial.

De maneira geral, os valores que compõem uma organização, devem promover contribuições para a mesma, além de manifestarem o caminho que a empresa de fato almeja alcançar e inclusive servirem como balizas que auxiliam a aferir se as estratégias e decisões escolhidas são congruentes com seus princípios e crenças.

Em prol de se atingir a visão e satisfazer as necessidades dos seus clientes à organização analisada compartilha os seguintes valores:

1. **Trabalho em equipe e comunicação:** Comunicar-se com franqueza e abertura; estar sempre pronta e acessível para novas idéias e discussões sobre as melhorias que podem ser constantemente feitas dentro do ambiente interno à organização.
2. **Trabalho realizado com honestidade:** Não se utilizar em nenhuma situação de meios que sejam considerados imorais, ilegais e por tanto desonestos, para alcançar qualquer tipo de desenvolvimento organizacional.
3. **Priorizar a satisfação dos clientes:** Agir de acordo com as expectativas dos clientes, sempre se preocupando em satisfazê-los, a fim de garantir confiabilidade e uma possível fidelidade deste para com a empresa.
4. **Manter o bem-estar do colaborador em todas as situações:** motivar os empregados e deixá-los à vontade no ambiente, de tal forma que estes tenham sincero prazer naquilo que fazem e acima de tudo, o comprometimento.
5. **Contínua melhoria:** Aceitar a realidade; Tomar decisões com base em dados e não em opiniões; ter sempre em mente que a organização sempre pode melhorar em todos os sentidos, e agir conforme essa idéia.
6. **Respeito + integridade** = todas as atividades devem ser realizadas com integridade, ética e bom senso.

No capítulo 4 subsequente será apresentada a análise dos dados coletados, fazendo parte primordial do trabalho desenvolvido.

CAPÍTULO 5 - ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Para a efetiva análise dos dados coletados utilizou-se a análise de conteúdo, que consiste em um processo de categorização das respostas a questões abertas. No caso estudado, as respostas foram categorizadas pelos temas ameaças e oportunidades que os entrevistados veem para a organização.

A entrevista foi realizada em profundidade e foi aplicada a todos os colaboradores da organização, desde o nível tático e estratégico, até o nível operacional. O resultado dessa análise temática foi disposto com as interpretações dos pontos de convergências e divergências das respostas dadas por cada entrevistado no que concerne às dimensões em estudo, onde foi realizado a comparação entre as respostas dos três níveis organizacionais, com relação a cada item proposto na entrevista. Através da comparação, foi possível identificar os pontos que apresentaram necessidade de melhora e aperfeiçoamento, além de possíveis problemas para a empresa atualmente.

Os entrevistados têm as seguintes características: o gestor da organização é do sexo feminino, enquanto que o supervisor é do sexo masculino. Ambos não possuem formação em nível de graduação e apresentam pouca experiência no ramo em que a empresa atua. A estagiária da empresa está finalizando o curso de Administração pela Universidade Federal de Pernambuco. Existem quatro finalizadores, sendo dois homens e duas mulheres, onde 75% apresentam idade entre 18 e 35 anos. No nível operacional também se encontram nove costureiros (além dos finalizadores), que apresentam predominância no sexo feminino. Os mesmos possuem vasta experiência no ramo de corte e costura, embora não apresentem nem tipo de formação acadêmica. Boa parte dos costureiros apresenta idade acima de 36 anos.

Na entrevista realizada existem duas perguntas abertas. Uma que questiona, na opinião dos entrevistados, quais seriam as oportunidades que surgem para a organização, que teve como ponto de convergência entre os respondentes: A existência de uma demanda por parte de diversos estados, principalmente situados no sudeste brasileiro, por produtos em grandes quantidades, de qualidade e em preço acessível.

A outra questão aberta aborda sobre quais as possíveis ameaças que podem surgir para a empresa. Novamente houve convergências nas respostas dos entrevistados, que citaram como principal ameaça a possibilidade de outras organizações copiarem os

modelos de peças comercializados pela organização, aumentando dessa forma a concorrência e podendo afetar negativamente as vendas da empresa. Uma ameaça importante e que fora detectada apenas por cerca de 20% da organização (nível tático e operacional), é os problemas de instabilidade financeira que decorre do aumento dos impostos e dos custos de serviços, gerando fatores negativos que fazem com que nenhuma instituição financeira disponibilize empréstimos financeiros significativos. Nesse contexto, foi possível identificar um ponto fraco da organização, que consiste na dificuldade e impossibilidade atual de obter a aquisição de maquinários necessários para promover a sua expansão. Isso colabora com a instabilidade financeira, uma vez que as instituições financeiras rejeitam empréstimos mais significativos, e desse modo a empresa carece de capital para realizar novos investimentos.

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

1. *Dimensão de atendimento:* a maioria dos respondentes teve como ponto de convergência os itens propostos na pergunta, sendo a maioria citados como pontos fortes da organização. Quanto aos pontos fracos, também houve convergência, onde os respondentes citaram a divulgação dos prazos dos processos internos e o sistema utilizado para manter as informações da organização atualizadas e sob controle, como pontos em que a organização precisa melhorar. Houve apenas uma divergência quanto a questões de Flexibilidade dos serviços prestados (presencial ou online) e conduta dos funcionários (integridade, impessoalidade nas relações), que foram considerados por alguns como sendo pontos fortes da organização, enquanto que outros viram tais aspectos como pontos fracos da empresa, que precisam ser melhorados. No geral, a organização precisa utilizar um sistema mais automatizado, visto que as atividades sob a responsabilidade do gestor e do supervisor são muito sobrecarregadas, e por esse motivo ambos possuem tempo restrito para alimentar o sistema atual com as informações necessárias. A demora existente para

atualizar as informações no sistema, provocam complicações, tais como atrasos na entrega dos insumos para fabricação, uma vez que a atualização do estoque não é realizada de forma eficiente, e além disso prejudica a realização da contabilidade da organização ao final dos períodos, pois as informações de vendas e afins não é efetivada no ato consumado. Além disso, a divulgação dos prazos dos processos internos não é realizada de forma eficiente, visto que a empresa trabalha no limite da data de entrega. Nesse caso seria importante diminuir pelo menos em 24 horas os prazos que são estipulados, para que na ocorrência de algum imprevisto, a entrega dos produtos no prazo definido para o cliente não seja prejudicada. Em suma, na comparação das respostas dadas verifica-se que a organização possui um atendimento adequado às necessidades dos seus clientes, necessitando apenas melhorar nos quesitos: divulgação dos prazos dos processos internos e o sistema utilizado para manter as informações da organização atualizadas e sob controle. A importância em promover as melhorias necessárias nesta dimensão, se faz presente, visto que quanto mais é necessário o atendimento para uma empresa, no que se diz respeito a uma relação direta com o produto, mais esta dimensão irá promover fortes influências sob a visão do cliente sobre si e também em outras dimensões. Em vista disso, ficou bem claro o quanto esta dimensão se faz importante para a microempresa em questão, confirmando a visão de Garvin (1992) *apud* Costa (2011) supracitada sobre esta dimensão.

2. *Dimensão da confiabilidade:* este item representa grande importância para as organizações em geral, pois quanto mais os clientes confiam no produto ou serviço oferecido pela empresa, os mesmos desenvolvem uma fidelidade por esta organização. Nesta dimensão houve pontos de divergências entre os entrevistados do nível tático e estratégico, com os do nível operacional da empresa. Enquanto que o primeiro destacou a comodidade para encontrar as informações como um ponto forte da organização, o segundo destacou esse aspecto como um ponto fraco da empresa que necessita ser melhorado. Desse modo, percebe-se que a direção da organização acredita estar proporcionando fácil acesso às informações, tanto para seus clientes, como para seus próprios funcionários. Contudo, durante a pesquisa foi possível identificar a dificuldade

que os funcionários da empresa sentem para conseguir ter esse acesso, mostrando, portanto, a existência de uma falha na comunicação. Entretanto, houveram pontos de convergência, pois todos os respondentes assinalaram como pontos fortes as mesmas opções, caracterizando desta forma que os mesmos reconhecem que estes pontos precisam ser trabalhados a fim de melhorar ainda mais a confiabilidade dos seus clientes. Houve convergência também na questão de ausência de problemas, que foi considerado por todos os respondentes um ponto fraco da empresa. Este é um aspecto que enfatizou a importância da empresa elaborar um Planejamento Estratégico, pois a organização como um todo reconhece a existência de diversos problemas que ocorrem devido a ausência de planejamento e controle. Embora haja uma padronização dos processos de produção, os níveis táticos e estratégicos também deveriam ser sistematizados, fator este que pode ser efetuado por intermédio da criação e implementação de um Planejamento Estratégico eficaz. Portanto, os itens: comodidade para encontrar as informações (demonstra que os clientes sentem dificuldades em ter acesso às informações da organização) e ausência de problemas (os mesmos precisam estar entrando em contato contínuo com a empresa para ter informações sobre prazos de entrega de pedido, visto que ocorrem atrasos decorrentes de falta de matéria-prima, produtos elaborados com defeitos que precisam voltar para as costureiras a fim de serem concertados e entre outros fatores) são pontos em que a organização precisa melhorar a fim de, garantir que a confiabilidade já existente perante seu público torna-se ainda mais forte. Além disso, podemos associar essa análise com a própria visão do autor Garvin (1992) *apud* Costa (2011) sobre a dimensão em questão, frisando que a Confiabilidade também está diretamente ligada com a probabilidade existente de um produto apresentar mal funcionamento, e conseqüentemente falhas. Para a microempresa estudada, garantir a Confiabilidade é crucial, visto que uma vez que o cliente não se satisfaz com o produto ofertado pela organização, ele nunca mais volta a compra-lo e ainda pode dar más indicações da própria empresa, para outras pessoas, prejudicando ainda mais este quesito, que é a confiabilidade.

3. *Dimensão da durabilidade*: este item é de extrema importância, à medida que

informa se os produtos comercializados pela organização tendem a ser duráveis, confirmando aspectos tais como boa qualidade. Nesta análise ficou claro que todos os respondentes sem exceção tiveram suas respostas convergentes em dois aspectos, que foram: qualidade das matérias-primas utilizadas na fabricação do produto (a empresa fabrica seus produtos apenas com insumos que apresentem boa qualidade) e Índice de trocas ou devoluções (a organização nunca apresentou um cliente que adquiriu seu produto e depois quis devolvê-lo ou trocá-lo. No geral, a mesma consegue promover a satisfação do seu cliente, por intermédio de seus produtos de boa qualidade). Entretanto, embora o índice de trocas seja positivo para a empresa, oferece um ponto negativo simultaneamente. A direção da organização afirma existir alta rotatividade de clientes, subtendendo-se que a chance de um mesmo cliente retornar para a empresa e realizar novas compras é bem pequena. Esse cenário mostra uma contraposição com o quesito qualidade, pois uma vez que os produtos apresentam durabilidade eficaz e atenda as expectativas do cliente, o mesmo tende a retornar para a organização em busca de novos produtos. Nesse caso, se os clientes não permanecem fiéis a empresa, sinaliza duas probabilidades de possíveis problemas: Ou a empresa não está comercializando seus produtos a um preço que seja condizente a sua qualidade, ou a qualidade das matérias-primas não seja tão positiva, como mostrada na pesquisa, fazendo com que o cliente compre o produto e durante seu uso fique insatisfeito, e por isso não volte a adquiri-lo. Quanto aos outros dois aspectos Segurança do produto: Embalagem e Supervisão dos produtos antes da consumação da venda, boa parte dos respondentes disseram que tais aspectos eram pontos fortes da empresa, porém ainda assim uma minoria afirmou ser algo que a organização precisa melhorar mais, colocando assim como ponto fraco. Dessa forma, a empresa ainda sim precisa melhorar Segurança do produto: Embalagem (colocar embalagens mais resistentes que protejam os produtos) e Supervisão dos produtos antes da consumação da venda (e promover uma supervisão final dos produtos, antes de serem embalados e despachados para os devidos clientes, impedindo que produtos com algum tipo de anomalia possa ser vendido por engano), mas desse modo promover uma melhor durabilidade de seus produtos. Em suma, a

organização não está condizente com aquilo que Garvin (1992) *apud* Costa (2011) propõe como sendo a dimensão da Durabilidade, que obviamente está ligado ao tempo estimado de duração de um determinado produto. Observando os pontos negativos dispostos pela empresa nesta dimensão, deixa bem claro que a qualidade do produto em relação a sua durabilidade, não está promovendo a efetiva satisfação do cliente que o adquire, e por isso se faz necessário rever tais conceitos e promover a melhorias precisas, de tal forma que o desempenho da organização em questão não seja mais afetado de forma negativa.

4. *Dimensão do desempenho:* a partir da análise das respostas dos entrevistados ficou claro que existe uma preocupação e um cuidado em relação a como a organização está desempenhando, atuando e se comportando perante o mercado e aos seus públicos interno e externo. Desta forma, 99 % dos itens apresentaram convergência nas respostas dos entrevistados, sendo caracterizados como pontos fortes da empresa. Portanto, os itens: Agilidade dos colaboradores na produção (preocupação da organização em cumprir os prazos de entrega dos produtos dos clientes, através de colaboradores de produção ágeis e eficientes), Agilidade dos colaboradores na finalização dos produtos (também representa a preocupação da organização em cumprir os prazos de entrega do produto ao cliente), Pontualidade na entrega de insumos para a produção (preocupação da organização e manter a produção trabalhando e assim evitar atrasos), Comunicação entre empresa e colaborador (a organização se preocupa em manter contato com os colaboradores para se manterem informadas de exatamente tudo que está ocorrendo e assim evitar desentendimentos) e Atendimento ao cliente (a organização se preocupa em manter seus clientes satisfeitos, tratando-os como prioridade e com muita presteza). Durante essa análise é possível identificar pontos em que os níveis tático e estratégico afirmam ser um ponto forte, mas que em contrapartida as outras análises anteriores identificaram serem pontos que precisam ser melhorados. Como pode-se notar, nesta dimensão da qualidade, a pesquisa mostrou que a pontualidade na entrega de insumos para a produção é algo positivo para a mesma, considerando-se assim um ponto forte. Contudo, como fora visto na dimensão de atendimento, este é um fator que acarreta problemas para a empresa, pois a ineficácia do

sistema utilizado, contribui também para possíveis atrasos na entrega dos insumos. Tais atrasos não são constantes, mas já se apresentam em nível preocupante para a organização. Além disso, o aspecto Comunicação entre empresa e colaborador, foi considerado um ponto forte, porém é importante ressaltar que na dimensão de confiabilidade, foi possível identificar uma falha existente na comunicação, que proporciona dificuldade de acesso às informações. Apenas um item foi classificado como ponto fraco por todos os respondentes: Índice de falhas nos produtos (o nível de defeitos que um produto apresenta durante e depois da produção). O índice foi considerado um ponto fraco, pois o processo de produção da empresa carece de supervisão eficaz. A gestora da organização afirma que os produtos fabricados pelo nível operacional, mais precisamente na parte de corte e costura, não são supervisionados. Desse modo, muitos produtos apresentam falhas e defeitos, mas mesmo assim são enviados para a etapa final do processo de finalização. Os próprios finalizadores identificam esses defeitos durante seus processos de trabalho, e assim mandam os produtos novamente para a etapa de costura, para que dessa forma sejam concertados. Esse processo de devolução gera atraso na finalização dos produtos, prejudicando no comprimento dos prazos. Desse modo, com relação ao desempenho é o único item pela qual a empresa deverá promover mudanças que melhorem este cenário. Embora ainda existam melhorias a serem realizadas nesta dimensão, a empresa se adequa na definição proposta por Garvin (1992) *apud* Costa (2011) que engloba em primeira instância as características operacionais básicas de um produto (cujas organização dispõe grande preocupação e cuidado), e podendo chegar até a indagação do quão aquele produto desempenha tal função. De forma geral, é a dimensão que a empresa deve preocupar-se em oferecer um produto que de fato realize efetivamente as funções propostas, aspecto esse pelo qual a empresa estudada, embora apresente algumas falhas, ainda assim demonstra grande importância e preocupação.

5. *Dimensão da qualidade percebida*: esta é uma dimensão bastante complicada de ser analisada, pois, cada pessoa tem as suas próprias concepções do que é qualidade, e por esse motivo ocorreram muitas divergências entre os entrevistados. Com relação ao item Localização da organização, cerca de 50%

dos respondentes afirmaram este ser um aspecto que precisa ser melhorado enquanto que os outros 50% veem este item como um ponto forte da organização. O mesmo ocorreu no item Estrutura física, que apresentou 75% das respostas como sendo um ponto fraco da organização, enquanto que 25% afirmaram ser um ponto forte. Esta visão pode estar relacionada com a função/cargo que cada indivíduo ocupa na presente organização. Quanto às convergências, todos os entrevistados afirmaram que os itens Acessibilidade dos portadores de necessidades especiais, Instalações modernas e Espaço para atendimento precisam ser melhorados, classificando-os como pontos fracos. De forma geral a empresa deve promover melhoramentos nos aspectos de Localização da organização (a empresa deve se localizar num ponto mais acessível aos seus clientes), Estrutura física (a empresa deve se estrutura de tal forma que possa melhor receber seus colaboradores e melhor atender seus clientes), Acessibilidade dos portadores de necessidades especiais (construir em suas instalações, acessos para portadores de deficiência física, a fim de poder atender os clientes deste perfil de forma mais eficiente), Instalações modernas (modernizar seu ambiente, a fim de agilizar processos) e Espaço para atendimento (a organização deve melhorar seu espaço de atendimento, afim de atender melhor seus clientes) . Tais melhoramentos são fundamentais, pois a organização precisa não só atender as necessidades básicas dos seus clientes, como também buscar conhecer quais os desejos e anseios para melhor atendê-los. Além disso, se a organização não apresenta uma boa localização e um espaço para atendimento aos clientes agradável e acessível, torna-se cada vez menor a procura de clientes por esta organização, uma vez que o layout e a estrutura de uma empresa, reflete na qualidade desta para com seu atendimento, bem como seus produtos oferecidos. A forma como a empresa se estrutura e se apresenta no mercado, reflete a primeira impressão que um possível cliente terá acerca de sua qualidade e de seus produtos. E visto que a empresa em questão se preocupa com a Qualidade no geral, a mesma deve se adequar e se reestruturar de acordo com as suas necessidades, e com as necessidades de seus clientes. Garvin (1992) *apud* Costa (2011) enfatiza que a dimensão da qualidade percebida está ligada diretamente com a reputação do produto. Ou seja, a forma

como ele é visto pelos seus clientes, pode afetar positiva ou negativamente o desempenho de uma empresa que o comercializa. Embora a percepção sobre o que é qualidade varie, é importante que a empresa defina exatamente o que é que ela quer que seu produto ofereça para seu cliente, e deixar isso bem claro para todos os colaboradores da organização, para que esta visão de qualidade não apresente tantas divergências, uma vez que quando a empresa não comunica seu real objetivo para os demais colaboradores, o processo produtivo em si pode apresentar maiores chances de ter falhas em geral.

6. *Dimensão da conformidade:* nesta dimensão as respostas foram em boa parte convergentes. Ocorreram divergências apenas no item Serviços Administrativos adequados as demandas, onde cerca de 60% dos respondentes afirmaram ser um ponto fraco, enquanto que os outros disseram ser um ponto forte. O nível operacional afirmou que o Layout interior e exterior é agradável, é um ponto forte, enquanto que os níveis tático e estratégico enxergaram o item como ponto fraco. Essa divergência ocorreu, visto que a direção da organização acredita que a empresa não possui um *layout* eficiente, que atraia mais clientes. Porém, o nível operacional se sente satisfeito com o atual *layout* apresentado. Logo, evidencia-se que ambos se direcionaram por questões distintas ao responderem a pesquisa proposta. De forma geral, os pontos que precisam ser melhorados e que foram identificados de forma convergente perante os respondentes foram: Formação acadêmica e profissional dos colaboradores da organização (os níveis táticos e estratégicos da empresam precisam estar composto por profissionais que tenham conhecimentos acadêmicos, principalmente nas áreas administrativas e contábeis da empresa), Ambiente físico e agradável (a organização deve apresentar um ambiente onde seus clientes e colaboradores se sintam bem e confortáveis) e Sinalização usada para identificar as dependências da organização (A empresa precisa sinalizar as dependências da organização, de tal forma que seja mais fácil a locomoção dentro da empresa, por parte de seus colaboradores e clientes). A organização como um todo trabalha com padrões de qualidade em todos os seus processos, contudo apresenta pontos importantes que precisam ser revisados e melhorados, para que a mesma possa manter e promover mais satisfação aos seus clientes e também dos seus colaboradores.

7. *Dimensão das características:* Por intermédio da análise realizada este foi o item que teve maior convergência nas respostas dadas pelos entrevistados. Cerca de 99 % dos itens citados foram vistos pelos respondentes como ponto forte da empresa. Apenas um item, Terceirização de serviços de lavanderia, apresentou convergência onde o nível tático e estratégico da empresa identificou este sendo um ponto fraco que precisa ter mudanças, enquanto que todo o nível operacional o considerou como ponto forte. De forma geral é um item que pode ser melhorado, à medida que a empresa não precisar mais terceirizar os serviços de lavagem das peças, fazendo ela mesma o trabalho citado.
8. *Dimensão da estética:* esta dimensão teve convergência em grande parte dos itens propostos. O único ponto de divergência encontrado, foi com relação ao item Decoração dos ambientes da organização, que apresentou cerca de 25% dos respondentes como um aspecto forte, enquanto que a maioria afirma ser algo que precisa ser melhorado pela empresa, sendo assim um aspecto fraco. A direção da empresa ressaltou que a mesma se encontra em reformas, deixando evidente que o aspecto de decoreação dos ambientes da organização já está recebendo medidas de solução. Dos pontos fracos convergentes identificados encontrou-se Quantidade de funcionários para a limpeza, Identificação dos colaboradores da organização e Layout das campanhas de marketing da organização. Este é um ponto no qual a organização precisa melhorar, pois se torna complicado para os clientes que chegam à organização reconhecer os colaboradores para poder colher as informações as quais foi em busca, também por que a empresa precisa ter um plano de marketing que ajude a atrair mais e mais clientes, bem como ser conhecida no mercado em que atua, e ter mais funcionários para a limpeza, ajuda a organização a sempre manter-se limpa e agradável para seus clientes e colaboradores.

No aspecto geral, pode-se inferir que, conforme os dados coletados, a análise comparativa entre as percepções dos níveis estratégicos e táticos da organização com o nível operacional, na maior parte dos casos se convergem, porém, apresentam divergência importantes que precisam ser estudadas e melhoradas. Para tanto, durante a coleta dos dados verificou-se que existe uma preocupação notória da organização no geral, em manter seus clientes satisfeitos. Desse modo, a mesma trabalha sempre com o

intuito de fornecer produtos de qualidade, em bom estado, com modelos exclusivos, preços acessíveis e acima de tudo, com o cumprimento de prazos estabelecidos. Cada dimensão da qualidade apresentou aspectos que precisam ser melhorados, para que o objetivo da organização seja alcançado de forma eficiente. A inexistência de um planejamento estratégico, impossibilitou a organização de se estruturar adequadamente e de organizar suas informações, de tal forma que possa controlá-las. Desse modo, torna-se difícil poder fazer previsões futuras, que possibilitem a organização aproveitar as oportunidades de mercado, bem como realizar novos investimentos para se expandir. Além disso, a não realização do planejamento deixou as informações da empresa de forma desordenada, onde a própria direção não se mantém totalmente informada sobre tudo que está acontecendo na organização, e principalmente não possuem conhecimento sobre o seu atual cenário econômico, exceto a questão de que estão enfrentando fortes dificuldades financeiras.

De forma geral, a Qualidade no contexto organizacional, refere-se à capacidade de uma organização em proporcionar benefícios aos seus clientes, por intermédio de seus produtos ou serviços. Para que isso realmente ocorra de forma eficiente, a empresa analisada precisa solucionar as falhas e os pontos fracos que foram identificados. Se o cliente tende a não voltar para a empresa e repetir suas compras, reflete uma falha na qualidade, onde o mesmo provavelmente não sinta benefícios ao adquirir o produto. Ruídos na comunicação podem promover atrasos ou mal-entendidos nos processos de fabricação do produto, alterando desse modo sua qualidade. Além disso, deve promover uma melhor organização no seu interior, desde o fardamento de seus colaboradores até a divisão dos departamentos existentes.

A organização possui objetivos futuros, porém com a análise *SWOT* e a técnica de gerenciamento do Planejamento Estratégico torna-se possível identificar os objetivos que devem ser alcançados com mais precisão, bem como a forma que esses objetivos serão transformados em realidade, guiando a empresa nas suas ações.

Por fim, na análise dos dados coletados tornou-se possível identificar claramente que os entrevistados reconhecem que a organização possui muitos pontos fortes que precisam ser trabalhados com o intuito de continuar se mantendo em uma boa colocação no meio ao qual está inserida. Com relação aos pontos a serem melhorados, os mesmos devem ser tratados com bastante serenidade, objetivando à correção e aprimoramento

destes como forma de evidenciar ainda mais a organização no mercado.

Para promover um melhor entendimento dos resultados obtidos durante a coleta de dados, elaborou-se o quadro 4.1 da organização que resume os principais itens em análise:

Quadro 4.1: Pontos Fortes e Fracos de uma organização, com base nas dimensões da Qualidade.

CARACTERÍSTICAS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
ATENDIMENTO	✓ Relação empresa e colaborador, e empresa e cliente ✓ Resposta no tempo esperado ✓ Respostas rápidas e solução de problemas ✓ Presteza no atendimento ✓ Tempo de espera	✓ Sistema utilizado para manter as informações atualizadas e sob controle ✓ Divulgação de prazos
CONFIABILIDADE	✓ Atendimento as expectativas ✓ Cumprimento de promessas ✓ Eficácia e eficiência nos serviços prestados ✓ Acessibilidade de processos	✓ Comodidade para encontrar informações ✓ Problemas constantes
CONFIABILIDADE	✓ Atenção dispendida, segurança e receptividade	✓

Fonte: A autora, 2015

Quadro 4.1: Pontos Fortes e Fracos de uma organização, com base nas dimensões da Qualidade.

CARACTERÍSTICAS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
DURABILIDADE	✓ Qualidade de MP utilizada ✓ Índice de trocas ou devoluções	✓ Segurança do produto ✓ Supervisão dos produtos antes da venda
DESEMPENHO	✓ Agilidade de colaboradores na produção e finalização dos produtos ✓ Pontualidade na entrega de insumos para produção ✓ Comunicação empresa-colaboração ✓ Atendimento ao cliente	✓ Índice de falhas dos produtos
QUALIDADE PERCEBIDA	✓ Interesse pelas necessidades dos clientes ✓ Ambiente agradável	✓ Localização ✓ Estrutura Física ✓ Acessibilidade de portadores com necessidades especiais ✓ Falta de instalações modernas ✓ Espaço para atendimento

Fonte: A autora, 2015

Quadro 4.1: Pontos Fortes e Fracos de uma organização, com base nas dimensões da Qualidade.

CARACTERÍSTICAS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
CONFORMIDADE	✓ Padrão de processo de produção ✓ Serviços administrativos adequados as demandas ✓ Comunicação franca e aberta ✓ Comprometimento dos colaboradores com o trabalho exercido	✓ Formação acadêmica e profissional dos colaboradores ✓ Ambiente físico e agradável ✓ Sinalização utilizada para identificar as dependências da empresa.
CARACTERÍSTICAS	✓ Preços acessíveis ✓ Produtos com modelos exclusivos ✓ Qualidade do produto como prioridade	✓ Terceirização dos serviços de Lavanderia
ESTÉTICA	✓ Limpeza adequada ✓ Decoração do ambiente e acomodações nos setores de atendimento ✓ Espaço para convivência ✓ Organização do ambiente nos setores de atendimento	✓ Quantidade de funcionários para limpeza ✓ Identificação dos colaboradores ✓ Layout das campanhas de Marketing

Fonte: A autora, 2015

Em suma, a necessidade de desenvolvimento e implantação de um Planejamento Estratégico, se mostrou evidente para a empresa em questão, mesmo apresentando um porte relativamente pequeno. Os vários aspectos que constituem a organização e que influem no seu bom desempenho apresentaram falhas e falta de atenção, visto que não possuem o devido controle. À medida que uma empresa não possui Planejamento Estratégico definido, suas ações são realizadas sem um devido estudo e na maioria das vezes pela impulsividade do momento. A empresa em questão não possui um controle financeiro eficiente, devido às decisões tomadas no início do seu exercício. O desconhecimento e a falta do planejamento, fez com que a gestora da organização realizasse investimentos precipitados, sem conhecer as verdadeiras necessidades do mercado, fato este que acarretou muitos débitos. Ao longo do tempo esses débitos só cresceram, e na atualidade a empresa não possui abertura para fazer empréstimos importantes, que ajudariam a mesma se expandir no mercado.

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

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO

O presente trabalho realizou uma análise dos aspectos internos e externos da organização, por intermédio da matriz *SWOT*, com o intuito de identificar os reflexos de uma organização que não adere a um Planejamento Estratégico, e dessa forma expor a verdadeira importância deste tipo de Planejamento para as empresas, independentemente do tipo de porte que a mesma apresenta. A análise foi consolidada a partir da pesquisa realizada por meio de um questionário que fora aplicado a todos indivíduos da organização, desse modo tornou-se possível efetuar a comparação entre a visão da direção da empresa, com a visão do nível operacional, acerca dos pontos fortes e fracos da mesma, bem como as oportunidades e ameaças, baseando-se nas abordagens de qualidade. Após a coleta dos dados, foi feita a análise dos resultados onde ficou comprovado que os entrevistados não possuem conhecimento necessário para a realização e implantação de um Planejamento Estratégico, onde a Matriz *SWOT* foi um método inovador para os mesmos, que desconheciam sua existência.

Através da percepção apresentada por parte do nível tático e estratégico, notou-se que as decisões que são tomadas dentro da organização, não possuem fundamentos concretos e seguros, sendo na maioria das vezes realizada pela necessidade que a empresa possui de consumir vendas, devido ao seu atual cenário financeiro. Através da análise dos dados coletados ficou comprovado que a organização precisa melhorar em alguns pontos aos quais são vistos como pontos fracos, que podem ser trabalhados e melhorados tornando-se ponto forte como: melhorar o fluxo de informação e comunicação entre a empresa, o colaborador e seus clientes, melhorar o sistema de supervisão entre os processos de produção e implantar um sistema automatizado para atualizar e manter controle das informações da mesma. A empresa analisada mostrou aspectos pelas quais ela deseja alcançar futuramente para melhorar seu desempenho, mas a mesma não tem conhecimento de como ela deve proceder para alcançar seus objetivos. Nesse contexto, nota-se a importância da existência de uma técnica gerencial sistemática nos níveis tático e principalmente estratégico.

A análise *SWOT* pôde contribuir para a elaboração de uma boa estratégia competitiva da organização através da identificação das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades presentes no contexto organizacional em que é aplicada na implantação das estratégias da

empresa no cenário onde a mesma está inserida. Os objetivos específicos estabelecidos no ato do desenvolvimento do presente estudo foram alcançados por intermédio de uma pesquisa bibliográfica acompanhada de um estudo de caso em que foi possível perceber a postura das pessoas que exercem cargos de supervisão e gestão, bem como os cargos de nível operacional, perante a utilização da matriz *SWOT* relacionada com as dimensões da qualidade. A coleta dos dados e a análise comparativa entre os tipos de respondentes promoveu a definição do cruzamento para o desenvolvimento de estratégias que busquem definir os pontos de convergências e divergências a fim de se chegar uma análise quanto à implantação das estratégias a serem desenvolvidas pela organização e desta forma, expor a maneira pela qual a mesma se posiciona no mercado para atingir seus objetivos estratégicos e garantir o seu sucesso. Na empresa estudada foi identificado como principais pontos fortes o interesse pelas necessidades dos clientes, no qual envolve a busca pelo melhoramento contínuo. Já as ameaças constam como mão de obra escassa, sistemas desatualizados e escassez de capital necessário para a compra de maquinários.

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

Por fim, os objetivos da pesquisa foram alcançados, já que os dados obtidos responderam aos principais questionamentos e a pergunta de pesquisa, ao qual ficou evidente que a organização precisa de um Planejamento Estratégico para continuar firme no mercado em que atua. Dessa forma, com sua reorganização interna será possível melhor controlar todos os aspectos que a envolvem, bem como estabelecer um Planejamento Financeiro que os auxilie a quitar débitos, regularizar sua situação com instituições financeiras e desse modo fazer empréstimos que os possibilitem expandir-se no mercado. O Planejamento Estratégico se faz necessário, visto que a organização precisa ter conhecimento das ações que precisam ser tomadas para alcançar seus objetivos e manter-se em constante aperfeiçoamento. Além disso, a empresa passa a identificar melhor as oportunidades de mercado e tomar decisões mais responsáveis e eficientes.

O presente estudo foi bastante significativo, uma vez que serviu de meio prático para comprovar a importância de um Planejamento Estratégico para empresas de micro porte,

desmistificando a visão precipitada de que empresas menores não precisam de Planejamento algum. Além disso, ficou evidente que a falta do planejamento desorganiza a empresa de forma geral, onde gestores e supervisores perdem o controle das informações. A falta de controle das informações promove atrasos na produção, ineficiência no cumprimento de prazos, e tomada de decisões precipitadas, bem como a compra excessiva de Matérias-primas ou de investimentos realizados sem um devido estudo de mercado e da situação da empresa. Com isso, a administração geral da organização não é realizada de forma correta e eficiente, prejudicando o desempenho e rendimento da empresa em todos os aspectos. Em suma, para que uma organização, independentemente do porte que apresenta, atue no mercado e se mantenha firme, evitando sua entropia, é fundamental e imprescindível o estabelecimento de Planejamentos, e principalmente de Planejamento Estratégico, que irá guiá-la para conseguir atingir seus objetivos, tais como o fornecimento de produtos de qualidade, a promoção da satisfação dos seus clientes e até mesmo a sua expansão futura.

6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações encontradas no desenvolvimento do presente trabalho foram relacionadas em primeira instância com a busca pelo conteúdo dos temas propostos na metodologia, visto que, alguns temas possuíam informações demasiadamente, cabendo à pesquisadora realizar um refinamento destas informações com o objetivo de utilizar apenas o que realmente fosse necessário. Além disso, foi um período complicado, visto que a Biblioteca da Universidade se encontrou em greve, promovendo desta forma a falta de acesso a livros por parte da pesquisadora. Para a coleta dos dados a grande dificuldade foi lidar com indisposição dos colaboradores (nível operacional) da empresa para o preenchimento dos questionários. Além disso, a falta de conhecimento por parte dos mesmos acarretou alguns problemas durante o processo de preenchimento.

6.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Com a globalização mundial se faz necessário que cada vez mais as

organizações como um todo possuam uma alta capacidade de análise do ambiente que o cerca. Em vista disso, para futuras pesquisas com relação ao tema proposto é interessante que o foco seja voltado para uma análise mais aprofundada do tema de tal forma que exponha cada vez mais a grande importância do Planejamento Estratégico para pequenas e microempresas. Além disso, pode-se realizar estudos sobre como microempresas utilizam a matriz *SWOT*, bem como, quais as estratégias que a mesma utiliza para manter-se com uma vantagem competitiva, para avaliar a sua qualidade em termos de uso. Desta forma, o estudo deve-se voltar para análise do tema comparando a visão dos representantes da organização e a visão dos clientes desta, chegando assim, uma conclusão de como a mesma está sendo percebida na comparação dos dados coletados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACADEMIA DO EMPRESÁRIO. **Conheça as etapas do planejamento estratégico de uma empresa.** Disponível em: <
<http://academiadoempresario.com.br/planejamento/conheca-as-etapas-do-planejamento-estrategico-de-uma-empresa> > Acesso em: 12 de jun. de 2015 às 07:00h.

AMARO, Ana; PÓVOA, Andreia; MACEDO, Lucia. **A arte de fazer questionários.** Faculdade de Ciências da Universidade do Porto. 2005.

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda; MARTINS, Maria Helena. **Filosofando.** Editora Moderna. Ed. 4. São Paulo, 2009.

ARAUJO, Alessandra Nunes de. **Planejamento estratégico com enfoque no planejamento financeiro.** Revista on-line IPOG. Especialize/ julho de 2013.

ARAUJO, Geraldino Carneiro de; SILVA, Roberto Pereira. **Teorias da satisfação dos clientes.** Econ. Pesqui. Araçatuba V.5, N.5, p.141-148. Março de 2003.

ATAMANCZUC, Maurício João; KOVALESKI, João Luiz. **Metodologia para um planejamento estratégico na pequena empresa: Um estudo de caso.** Campos Gerais. Agosto de 2008.

BAGGIO, Adelar Francisco; LAMPERT, Amauri Luis. **Planejamento Organizacional.** Ijuí, Rio Grande do Sul, Brasil. 2010.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. **Planejamento estratégico organizacional.** Revista eletrônica de contabilidade. V.1 n.2, dezembro/2004 IEV/2005.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. **Planejamento estratégico organizacional.** Revista eletrônica de contabilidade. V.1, N.2. Dez/2004 e Fev/2005.

BINDER, Marcelo P. **Discussão do modelo Porteriano através de críticas, teoria dos recursos e o caso gol**. São Paulo, 2003.

BORGES, Leandro. **As 4 etapas do planejamento estratégico**. Disponível em: < <http://blog.luz.vc/como-fazer/etapas-do-planejamento-estrat%C3%A9gico/> > Acesso em 10 de jun. de 2015 às 08:35 h.

BORGES, Leandro. **Como desenvolver uma matriz ou análise SWOT**. Disponível em: < [Http://blog.luz.vc/o-que-e/como-desenvolver-uma-matriz-ou-analise-swont-fofa](http://blog.luz.vc/o-que-e/como-desenvolver-uma-matriz-ou-analise-swont-fofa) > Acesso em: 22 de mai. De 2015 às 15:00 h.

BORGES, Leandro. **Como fazer a SWOT cruzada**. Disponível em: < <http://blog.luz.vc/como-fazer/swotcruzada> > Acesso em 05 de set. de 2014 às 10:30 h.

CARMELITO, Ricardo. **TQM (Total Quality Management), a melhoria no processo**. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/negócios/tqm-total-quality-management-a-melhoria-no-processo/26608/> > Acesso em 20 de out. de 2015 às 09:15 h.

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

CATÃO, Felipe; MONTEIRO V. G; SOARES F. C. **Planejamento estratégico como ferramenta competitiva para empresas da região central de Poços de Calda**. Revista Gestão e Conhecimento. 8º Congresso Brasileiro de Sistemas. Edição Especial. 25 e 26 de setembro de 2012.

CAVALCANTI, Kleber. **O que é qualidade?** Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-qualidade-artigo-1/61952/> > Acesso em 18 de out. de 2015 às 06:40 h.

CHARTERED QUALITY INSTITUTE. **Total Quality Management (TQM)**. Disponível em: < <http://www.thecqi.org/knowledge-hub/resources/factsheets/total-quality-management> > Acesso em 20 de out às 10:00 h.

CHAVES, Mayara. **Saiba como fazer uma análise SWOT**. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/saiba-como-fazer-uma-analise-swot/73989/> > Acesso em 26 de mai. De 2015 às 11:15 h.

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

COMIN-SCORSOLINI, Fabio. **Missão, Visão e Valores como marcas do discurso nas organizações de trabalho**. PSICO. Jul/set. 2012.

CONTE, Alexandre. **Definições de visão, missão, valores e desempenho**. Disponível em: < <http://alexandreconte.com/2014/05/26/visao-missao-valores-e-desempenho-organizacional/> > Acesso em 21 de out. de 2015 às 09:30 h.

CORRÊA, Kenneth. **Estratégias genéricas de Michael Porter**. Disponível em: < <http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/estrategias-genericas-de-michael-porter/> > Acesso em 05 de mai. de 2015 às 09: 45 h.

COSTA, Ronaldo. **Garvin-Eras e abordagens da qualidade**. Disponível em: < <http://www.qualiblog.com.br/garvin-eras-e-abordagens-da-qualidade> > Acesso 20 de outubro às 14:00 h.

CUNHA, Edison. **Tendências no mundo dos negócios**. Disponível em: < www.ecunha.com.br/blog/2009/09/25/tendencias-no-mundo-dos-negocios/ > Acesso em 15 de out. de 2015 às 06:39 h.

DEPINÉ, Ágatha Cristine; GOMES, Ariel Koch; SOARES, Josemar Sidinei. **O surgimento da filosofia e a evolução dos mitos: A importância da escola Jânica**

para a construção da racionalidade. X Salão de Iniciação Científica- PUC RS, 2009.
DICIO. Satisfação. Disponível em: < <http://www.dicio.com.br/satisfacao/> > Acesso em: 13 de jun. de 2015 às 10:15 h.

DICIONÁRIO WEB. Significado de cliente. Disponível em: < <http://www.dicionarioweb.com.br/cliente> > Acesso em 30 de jun. de 2015 às 08:15 h.

DIFERENÇA ENTRE. Atacado e Varejo. Disponível em: < <Http://www.diferencaentre.com.br/atacado-e-varejo>>. Acesso em 27 mai. 2015, às 09:38 h.

DINIZ, M.T.M; VASCONCELOS, E.P.; MAIA-VASCONCELOS, S.M; ROCHA, G.C. **Utilização de entrevistas semi-estruturadas na gestão integrada de zonas costeiras: O discurso do sujeito coletivo como técnica auxiliar.** Scientia plena. V. 7, N. 1. 2011.

ENDEAVOR BRASIL. Planejamento estratégico: Como fazer e por onde começar. Disponível em: < <http://endeavor.org.br/planejamento-estrategico-como-fazer-e-por-onde-comecar/> > Acesso em 08 de mai. De 2015 às 14:00 h.

ENDEAVOR. Matriz SWOT: Entenda como usar e as vantagens para sua empresa. Disponível em: < <https://endeavor.org.br/entenda-matriz-swt/> > Acesso em: 20 de jun. de 2015 às 09:00 h.

FARIA, Carolina. **História da Qualidade.** Disponível em: < <http://www.infoescola.com/administracao-/historia-da-qualidade/> > Acesso em 19 de out. de 2015 às 08:00 h.

FEIL, Alexandre André; HEINRICHS, Alexandre. **Aplicação da análise da matriz SWOT em 5 agências de atendimento de uma corporativa de crédito situada no vale do Taquari- RS.** Revista Eletrônica de Administração (online). V.11, N.1, Ed. 20, jan-jun 2012.

FERREIRA, Maraísa Angélica; SILVA, Marcos Euclides; SOUZA, Reginaldo; RIGUEIRO, Vanessa; MIRANDA, Isabella Iamine Parra. **A importância do**

planejamento estratégico para o crescimento das empresas. Maringa Management: Revista de Ciências Empresariais. V.2, n.1, p.34-39, jan. / jun de 2005.

FILHO, Paulo de Souza Nunes. **Vantagem competitiva: Precedentes teóricos da análise do diamante nacional de Porter.** Salvador-Brasil, 2006.

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

GODOY, Valdir Alves; MACHADO, Marcos. **Planejamento estratégico na gestão educacional: Uma ferramenta importante no processo decisório da Instituição de ensino superior.** Ano 3. N.3, p. 32-85. Dezembro de 2011.

GOMEDE, Everton. **As oito dimensões da qualidade-Garvin (2002)-na forma interrogativa conforme Montgomery.** Disponível em: < <http://evertongomede.blogspot.com.br/2010/11/as-08-dimensoes-da-qualidade-garvin.html> > Acesso em: 21 de out. às 08:00 h.

GUEDES, Ronaldo. **Gestão da Qualidade.** Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/gestao-da-qualidade/25638/> > Acesso em 20 de out. de 2015 às 14:30 h.

GUERRA, Rodrigo Marques de Almeida; MARMENTINI, Geli. **Contribuições de um planejamento estratégico para uma empresa de médio porte produtora de sucos concentrados.** Revista brasileira de gestão e inovação. V.1, N.2, janeiro/abril, 2014.

GÜNTHER, Hartmut. **Pesquisa Qualitativa versus Pesquisa Quantitativa: Esta é a questão?** V. 22, N. 2, p. 201-210. Mai-Ago 2006.

JÚNIOR, Hédio Ferreira. **Microempresas do Nordeste são as mais otimistas.** Disponível em: < <http://pedesenvolvimento.com/2012/11/16/microempresas-do-nordeste-sao-as-mais-otimistas/> > Acesso em: 09 de jul. de 2015 às 08:00 h.

JUNIOR, Nelson Alonso; RAMOS, Andre Luiz; JUNIOR, Sergio Braga;

EVANGELISTA, Armindo Aparecido. **A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas.** INGEPRO- Inovação, Gestão e Produção. V. 3, N. 7. Julho de 2011.

LAQI. **Qualidade em três letras: TQM.** Disponível em: < <http://laqiblog-pt.blogspot.com.br/2010/04/qualidade-em-tres-letras-tqm.html> > Acesso em: 20 de out. às 11:00 h.

LIMA, Daniel. **As cinco forças de Porter.** Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/as-cinco-forcas-de-porter/57341/> > Acesso em 21 de jul. de 2015 às 18:30 h.

LIMA, José Aniceto; SANTIAGO, Pietro Otávio. **Os primeiros conceitos da Gestão da Qualidade Total.** Maranhão. Janeiro de 2011.

LORENZZON, Humberto Samuel; SPAREMBERGER, Ariosto; ZAMBERLAN, Luciano; GRAEF, Cléber Eduardo. **A utilização da matriz SWOT como ferramenta estratégica: Um estudo de caso em frigorífico da região.** 2013.

MACHADO, Bárbara Campelo Pinheiro; ANUNCIATO, Karine Medeiros. **Estimativa e análise de market share de uma indústria sucroalcooleira: Estudo de caso no município de Nova Olímpia/MT.** 2007.

MENDES, Osmar; RAISER, Gilberto. **Planejamento estratégico.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada. Blumenau. V.3, N.4, p.230-240. Sem II 2009.

MENDES, Ricardo. **A importância das declarações de Visão, Missão e Valores.** Disponível em: < <http://www.gestaoporcompetencias.com.br/artigo-recursos-humanos/a-importancia-das-declaracoes-de-visao-missao-e-valores/> > Acesso em 21 de out. de 2015 às 08:17 h.

MICHAELIS. **Significado da palavra satisfação.** Disponível em: <

<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues&palavra=satisfa%e7%e3>> Acesso em 15 de jun. de 2015 às 13:20 h.

MICROEMPRESA. **Microempresa**. Disponível em: < <http://micro-empresa.info/> > Acesso em 14 de jan. de 2016 às 10:12 h.

NETO, Eduardo Ribeiro. **Análise SWOT- Planejamento Estratégico para análise de implantação e formação de equipe de manutenção em uma empresa de segmento industrial**. São João Del Rei- Faculdade Pitágoras- Núcleo de pós-graduação. 2011.

NONIO. **O que são e para que servem os censos?** Disponível em: < <http://www.nonio.uminho.pt/aguarela/wp-content/uploads/2011/03/censos.htm> > Acesso em 11 de out. de 2015 às 09:32 h.

NUNES, André Gonçalves. **Hipercompetição: o fim da vantagem competitiva durável de Porter**. Disponível em: < <http://inteligencia-competitiva.blogspot.com.br/2012/10/hipercompeticao-o-fim-da-vantagem.html> > Acesso em 20 de ago. de 2015 às 08:30 h.

OLIVEIRA, Fabiola Rodrigues. **As diferenças na evolução da qualidade nas organizações**. Disponível em: < <http://fabiolarodriguesoliveira.blogspot.com.br> > Acesso em 19 de out. de 2015 às 09:30 h.

OLIVEIRA, Judney. **Satisfação do cliente**. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/producao-academica/satisfacao-do-cliente/2869/> > Acesso em 05 de jul. de 2015 às 09:40 h.

OLIVEIRA, Leticia de. **A estratégia organizacional na competitividade: Um estudo teórico**. READ. Edição 40. V.10, N.4. Jul-Ago 2004.

ORIGEM DA PALAVRA. **Lista de palavras**. Disponível em: < <http://origemdapalavra.com.br/site/palavras/satisfacao/> > Acesso em 24 de jun. de 2015

às 11:00 h.

PETRELLI, Humberto Zanardo. **Condições históricas para o surgimento da Filosofia.** Disponível em: < <https://www.algosobre.com.br/filosofia/condicoes-historicas-para-o-surgimento-da-filosofia.html> > Acesso em: 12 de jun. de 2015 às 08:45 h.

PINTO, Carlos Eduardo; PINTO, Abigail Deolinda Lunelli. **Planejamento estratégico para micro e pequenas empresas.** Revista Ampla de Gestão Empresarial. Registro, SP. Ano 1, N.1, Art. 4, p.43-59, outubro de 2012.

PMELINK. **Como fazer uma análise SWOT da sua empresa.** Disponível em: < <http://www.pmelink.pt/manuais/planejamento-e-estrategia/como-fazer-uma-analise-swot-da-sua-empresa> > acesso em 07 de jun. de 2015 às 09:00 h.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **A estratégia competitiva de Michael Porter.** Disponível em: < <http://www.portal-administracao.com/2014/02/a-estrategia-competitiva-de-porter.html> > Acesso em 15 de abr. 2015, 10:30.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **A estratégia competitiva de Porter.** Disponível em: < <http://www.portal-administracao.com/2014/02/a-estrategia-competitiva-de-porter-html> > Acesso em 10 de jul. de 2015 às 15:45 h.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **Análise SWOT (Matriz) – Conceito e aplicação.** Disponível em: < <http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html> > Acesso em: 02 de set. de 2015 às 14:30 h.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **O que é Planejamento e Gestão Estratégica?** Disponível em: < <http://www.portal-administracao.com/2014/06/planejamento-gestao-estrategica-o-que-e.html> > Acesso em 09 de mai. 2015 às 09:00 h.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Marketing Digital: Análise das cinco forças de Porter.** Disponível em: < <http://www.portaleducacao.com.br/marketing/artigos/45526/marketing-digital-analise-das-cinco-forcas-de-porter> > Acesso em: 28 de jul. de 2015 às 20:00 h.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Produção sob encomenda.** Disponível em: < [Http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/39325/producao-sob-encomenda](http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/39325/producao-sob-encomenda) > Acesso em 02 abr. 2015, às 07:30 h.

PORTAL GESTÃO. **As estratégias genéricas de Michael Porter.** Disponível em: < <http://www.portal-gestao.com/gorus-da-gestao/6710-as-estrategias-genericas-de-minhael-porter.html> > Acesso em: 10 de ago. de 2015 às 16:20 h.

PORTAL GESTÃO. **Competitividade para o século XXI.** Disponível em: < <http://www.portal-gestao.com/gorus-da-gestao/6710-as-estrategias-genericas-de-minhael-porter.html> > Acesso em: 12 de ago. de 2015 às 09:00 h.

PORTAL GESTÃO. **Gestão da Qualidade Total: Os princípios e o mito.** Disponível em: < <http://www.portal-gestao.com/item/6270-gestao-da-qualidade-total-os-principios-e-o-mito.html> > Acesso em 20 de out. de 2015 à 10: 15 h.

PORTELLA, Charlise; LIMA, Mariluci; PIENIZ, Luciana. **A importância do planejamento estratégico no contexto da governança corporativa nas organizações.** 2011.

RABELO, Anir. **Estratégia empresarial: Uma análise baseada no modelo de Porter.** Florianópolis, 2009.

RAIMUNDO, Ivan Freitas. **Análise de mercado e análise SWOT das coberturas em Policarbonato (PC) na construção civil.** Centro Paula Souza. Faculdade de Tecnologia Sorocaba. Sorocaba, 2012.

RAMOS, Rogerio. **Missão, Visão e Valores como marcas de discurso nas organizações de trabalho.** Disponível em: < <http://www.infoescola.com/administracao/-missao-visao-e-valores-os-principios-essenciais> > Acesso em 21 de out. de 2015 às 09:00 h.

RIBEIRO, Monica Maria Lore. **Artigo de TCC: Procedimentos básicos**. Faculdade de Ciências sociais e tecnológicas- FACITEC. Instituto de Ensino Superior Social e Tecnológico- TESST. Taguatinga. Fevereiro de 2011.

RICARDO, Fabiana Alves. **Gestão da qualidade Total: A qualidade como valor percebido pelo cliente**. Bauru, 2010.

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

RIGONI, José Ricardo. **Quais são os gurus da qualidade suas ferramenta?** Disponível em: < <http://www.totalqualidade.com.br/2012/09/quais-sao-os-gurus-da-qualidade-e-suas.html> > Acesso em: 2º de out. de 2015 às 11:15 h.

RODRIGUES, Willian Costa. **Metodologia Científica**. Paracambi, 2007.

ROYER, Rogério. **As estratégias competitivas genéricas de Porter e o novo paradigma da customização em massa**. ENEGEP- Encontro Nacional de Engenharia de Produção. São Carlos, SP, Brasil. 12 a 15 de outubro de 2010.

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

SCHARMACH, Andréia Luciana da Rosa; SILVA, Aletéia Karina Lopes da; CARVALHO, Luciano Castro de; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. Análise SWOT como diferencial competitivo: Um estudo exploratório na cooperativa Muza Brazil. Revista Interdisciplinar Científica- Aplicada. Blumenau. V.3, N.3, p.01-18, Sem II 2009.

SCHNEIDER, Aline Botelho; CARNEIRO, Marcelo Lopes; SERRA, Fernando A. Ribeiro; FERREIRA, Manoel Portugal. **Estratégia competitiva: Michael Porter 30 anos depois**. Revista de Administração. UFSM. Santa Maria. V.2, N.2, p. 298-326.

Maio/ago. 2009.

SCHNEIDER, Luiz Carlos. **Pensamento estratégico organizacional- Origens, evolução e principais influência.** Bento Gonçalves/RS. 19 a 21 de maio de 2013.

SEBRAE. **Critérios de classificação de empresas: MEI-ME-EPP.** Disponível em: < <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154> > Acesso em 14 de jan. de 2016 às 10:20 h.

SEBRAE. **Planejamento estratégico aplicado aos pequenos negócios.** Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/Portalsebrae/bis/Planejamento-estrategico-aplicado-%C3%A0s-MPEs> > Acesso em 15 de mai. 2015 às 10:00 h.

SILVA, Wilson Rezende. **Estratégia competitiva: uma ampliação do modelo de Porter.** Rio de Janeiro: abril/junho 1988.

SOUZA, N. A; RICCI, G. L. **Análise SWOT e identificação das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças em uma empresa do setor de serviços.** 2013.

STRATÉGIA. **Estratégias.** Disponível em: < <http://www.strategia.com.br/alunos/2001-2/estrategia/125/estrategias.jpg> > Acesso em: 23 de ago. de 2015 às 10:15 h.

TONINI, Antonio Carlos; SPÍNOLA, Mauro de Mesquita; LAURINDO, Fernando José Barbin. **A análise SWOT: Uma nova perspectiva para a aplicação do seu sigma no desenvolvimento de software.** XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. A energia que move a produção: um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade. Foz do Iguaçu, PR, Brasil. 09 a 11 de outubro de 2007.

TULESKI, Yumi Mori. **Análise SWOT.** Disponível em:< <http://www.cedet.com.br/index.php?/tutoriais/marketing/analise-swot.html> > Acesso em 08 de jun. de 2015 às 09:35 h.

TULESKI, Yumi Mori. **5 forças de Porter: Concorrentes, Entrantes, Substitutos,**

Compradores e Fornecedores. Disponível em: <
<http://www.cedet.com.br/index.php?/tutoriais/marketing/5-forcas-de-porter.html> >

Acesso em 18 de jul. de 2015 às 15:00 h.

UTRERA, Maria Aurora; TREVELIN, Ana Teresa Colenci; DIONYSIO, Rosana Cristina Colombo. **O planejamento como ferramenta da administração estratégica: aplicação em uma escola municipal.** Interface Tecnológica. V. 10. N. 1. 2013.

VASCONCELLOS, André Luiz Carneiro; LUCAS, Solange Fortuna. **Gestão pela qualidade: dos primórdios aos modelos de excelência em Gestão.** Congresso Nacional de excelência em Gestão. 08 e 09 de julho de 2012.

VENTURA, Magda Maria. **O estudo de caso como modalidade de pesquisa-Pedagogia médica.** Revista SOCERJ. Rio de Janeiro. Setem/outu. 2007.

VIEIRA, Paulo. **O que é missão para uma empresa?** Disponível em: <
<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-missao-para-uma-empresa/67342> > Acesso em 06 de abr. 2015, às 08:00 .

VILAR, Daiene Luiza Farias; SANTOS, Liliane Carmo; ALBUQUERQUE, Bruna Kalúima de Almeida; SILVA, Diago Marenilson Oliveira Batista da. **A indústria têxtil e de confecções e desenvolvimento regional.** Campina Grande, 2014.

APÊNDICE



QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

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

Essa pesquisa tem como objetivo verificar a percepção dos gestores e colaboradores da organização em relação à matriz análise *SWOT*, que consiste em um método tradicional e popular no ambiente de planejamento estratégico; e é utilizado quando se precisa fazer uma visão panorâmica do competidor ou como uma análise preliminar a ser aprofundada no futuro (MILANI JR, 1988) e foi desenvolvida de acordo com as dimensões da qualidade e a filosofia da satisfação.

O questionário será utilizado como base comparativa para a elaboração da análise do planejamento estratégico da organização, elaborando-se assim a matriz *SWOT*, cujo apresenta os pontos fracos e fortes da empresa, bem como as ameaças e oportunidades.

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

Sexo: () masculino () feminino

Cargo:_____

1- Em sua opinião, sobre o **atendimento** marque com um X os pontos fracos e fortes desta organização. (**Atendimento:** Consiste no ato de satisfazer as necessidades, anseios, e desejos do cliente. Em suma, é realizar tudo o que estiver ao alcance, para solucionar problemas, resolver questões inusitadas ou rotineiras, ajudar o cliente, acolhê-lo, dando informações corretas, ouvindo-o, respeitando-o, tratando-o com educação e cortesia).

CARACTERISTICAS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Tempo de Espera entre a fabricação e entrega dos produtos encomendados.		
Flexibilidade dos serviços prestados (presencial e online)		
Presteza no atendimento		
Divulgação dos prazos dos processos internos		
Sistema utilizado para manter as informações da organização atualizadas e sob controle.		
Simpatia, cortesia e educação dos colaboradores		
Respostas no tempo esperado		
Atenção dada durante o atendimento		
Conduta dos funcionários (integridade, impessoalidade nas relações)		
Respostas rápidas a soluções de problemas		
OUTROS: Especifique_____		

2 - Em sua opinião, sobre a **confiabilidade** marque os pontos fracos e fortes desta organização. (**Confiabilidade: É a probabilidade de o serviço e ou produto ser feito da maneira como foi planejado, dentro das condições específicas e por um determina período de tempo**).

CARACTERISTICAS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Atendimento as expectativas		
A organização promete e cumpre		
Interação entre organização e colaboradores		
Acessibilidade aos processos		
Ausência de problemas		
Conformidade do serviço de acordo com o que é declarado pela organização		
Comodidade para encontrar as informações		
Eficiência e eficácia dos serviços prestados		
Atenção dispendida		
Segurança e receptividade		
OUTROS: Especifique_____		

3 - Em sua opinião, sobre a **durabilidade** marque os pontos fracos e fortes desta organização. A durabilidade está associada a vida útil longa de um produto (MEHTA e MONTEIRO, 2008).

CARACTERISTICAS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Qualidade das matérias-primas utilizadas na fabricação do produto		
Segurança do produto: Embalagem		
Supervisão dos produtos antes da consumação da venda		
Índice de trocas ou devoluções		
OUTROS: Especifique:_____.		
_____.		

4- Em sua opinião, sobre o **desempenho** marque os pontos fracos e fortes desta organização. Desempenho refere-se a ação, atuação e comportamento (BERGAMINI e BERALDO, 1988:36).

CARACTERISTICAS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Agilidade dos colaboradores na produção		
Agilidade dos colaboradores na Finalização dos produtos		
Pontualidade na entrega dos insumos para a produção		
Índice de falhas nos produtos		
Comunicação entre empresa e colaborador		

Atendimento ao cliente		
OUTROS: Especifique:_____.		
_____.		

5- Em sua opinião, sobre a **qualidade percebida** marque os pontos fracos e fortes desta organização. Quando a qualidade experimentada atende as expectativas do cliente, tem-se a boa qualidade percebida, que também é a qualidade esperada (GRÖNROOS, 2003).

CARACTERISTICAS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Localização da organização		
Acessibilidade dos portadores de necessidades especiais		
Interesse em saber as necessidades dos clientes		
Qualificação dos colaboradores		
Estrutura Física		
Instalações modernas		
Ambiente agradável		
Espaço para atendimento		
Sistema de produção utilizado pela organização		
OUTROS: Especifique_____		

-------	--	--

6- Em sua opinião, sobre a **conformidade** marque os pontos fracos e fortes desta organização. (Conformidade é o grau no qual as características físicas e operacionais de um produto ou serviço estão compatíveis com padrão pré-estabelecido).

CARACTERISTICAS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Padrão dos processos de produção		
Formação profissional e acadêmica dos colaboradores da organização		
Serviços administrativos adequados às demandas.		
Ambiente físico agradável.		
Layout interior e exterior é agradável.		
Colaboradores engajados e comprometidos com o trabalho exercido		
Comunicação sempre franca e aberta		
Sinalização usada para identificar as dependências da organização		
OUTROS: Especifique_____		

7- Em sua opinião, sobre as **características** marque os pontos fracos e fortes desta organização. (As características são especificações que diferenciam um produto ou serviço de seus concorrentes conforme definido por quem o fornece. Existem ainda as características secundárias que suplementam o fundamento básico do produto ou serviço).

CARACTERISTICAS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Preços acessíveis		
Produtos com modelos exclusivos		
Qualidade do produto como prioridade		
Terceirização dos serviços de Lavanderia		
OUTROS: Especifique: _____.		
_____.		

8- Em sua opinião, sobre **estética** marque os pontos fracos e fortes desta organização. (Estética está diretamente relacionada com as características sensoriais de um produto ou serviço).

CARACTERISTICAS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Limpeza adequada		
Quantidade de funcionários para a limpeza		

Identificação dos colaboradores da organização (fardamento, crachás etc.).		
Layout das campanhas de marketing da organização.		
Decoração dos ambientes da organização		
Espaço aberto para convivência		
Organização do ambiente nos setores de atendimento		
Acomodações (cadeiras, TVs, sofás) nos setores de atendimento		
OUTROS. Especifique: _____		

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

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