

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NUCLEO DE GESTÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ROZIMARY MARIA DA CONCEIÇÃO ALVES**

**DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO SETOR  
ALIMENTÍCIO: UM ESTUDO DE CASO NA CIDADE DE CARUARU-PE**

**CARUARU**

**2019**

**ROZIMARY MARIA DA CONCEIÇÃO ALVES**

**DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO SETOR  
ALIMENTÍCIO: UM ESTUDO DE CASO NA CIDADE DE CARUARU-PE**

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.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo

Caruaru

2019

Catálogo na fonte:  
Bibliotecária – Simone Xavier

A474d Alves, Rozimary Maria da Conceição.  
Desenvolvimento de estratégias competitivas no setor alimentício: um estudo de caso na cidade de Caruaru – PE. / Rozimary Maria da Conceição Alves. – 2019.  
80 f. il. : 30 cm.

Orientadora: Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo.  
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2019.  
Inclui Referências.

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

CDD 658 (23. ed.)

UFPE (CAA 2019-101)

**ROZIMARY MARIA DA CONCEIÇÃO ALVES**

**DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO SETOR  
ALIMENTÍCIO: UM ESTUDO DE CASO NA CIDADE DE CARUARU-PE**

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

Caruaru, 27 de junho de 2019.

---

Prof. Dr. Marconi Freitas da Costa  
Coordenador do Curso de Administração

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo  
Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste  
**Orientadora**

---

Prof. Dra. Lucianna Cramer  
Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste  
**Banca**

---

Prof. Dra. Alane Alves Silva  
Universidade Federal de Pernambuco – Centra Acadêmico do Agreste  
**Banca**

A todos os professores e funcionários desta instituição que  
contribuíram direta ou indiretamente para a minha formação  
acadêmica.

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho é fruto de muita dedicação e persistência. Muitas pessoas me apoiaram, incentivaram e colaboram para a conclusão do mesmo. Meus sinceros agradecimentos:

Primeiramente a Deus, Senhor da minha vida, que me iluminou e capacitou durante todo o processo.

A meu esposo, pelo apoio e compreensão. Também as minhas filhas, pela colaboração e por muito me incentivarem, para elaboração e conclusão desse trabalho

Às amizades construídas ao longo do curso, em especial à Débora Vanessa, pela colaboração e a Wilma Lucineide, pela troca de experiências, pelo apoio nos momentos difíceis e por todos os momentos enriquecedores e alegres que vivemos juntas.

A empresa, na pessoa do proprietário, que muito gentilmente contribuiu para o desenvolvimento dessa pesquisa.

Agradeço especialmente a minha orientadora Professora Dra. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo, pela confiança depositada em mim, pela cooperação e, por todas as brilhantes ideias que foram fundamentais para a elaboração e conclusão dessa pesquisa.

## RESUMO

Percebe-se que as constantes transformações do mundo globalizado e a nova forma como a economia se apresenta provocaram transformações significativas no ambiente empresarial, especialmente no tocante a velocidade com que essas mudanças ocorrem, bem como, a competitividade desenfreada entre as organizações. Em virtude disso, o que se percebe são consumidores cada vez mais exigentes, o que faz com que as empresas estejam constantemente buscando inovar-se para não serem engolidas pela concorrência. Também é indispensável que as mesmas prestem um serviço de excelente qualidade e estejam amparadas por um planejamento estratégico bem estruturado. O objetivo desta pesquisa foi analisar as estratégias utilizadas por uma pequena empresa no setor alimentício situada em um bairro na cidade de Caruaru-PE. Inicialmente buscou-se realizar uma revisão da literatura dos temas relevantes para a construção do presente estudo. Logo após, desenvolveu-se a metodologia adotada à presente pesquisa para em seguida proceder com a caracterização da empresa. Aplicou-se uma entrevista semiestruturada utilizando uma amostra de cinco pessoas, entre elas o proprietário da empresa, o gerente e mais três clientes, focando nas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas com as dimensões da qualidade, visando a construção da Matriz SWOT como ferramenta apropriada para pontuar a situação atual da empresa. Mediante a análise dos dados coletados, observou-se que a empresa apresenta alguns pontos que necessitam serem revistos e trabalhados, visando minimizar os impactos negativos que possam ser desencadeados pelos mesmos, tais como: segurança e quantidade de funcionários.

**Palavras chaves:** Qualidade. Serviço. Dimensões da Qualidade. Planejamento estratégico e Matriz SWOT.

## **ABSTRACT**

It can be seen that the constant changes in the globalized world and the new way in which the economy presents itself have caused significant transformations in the business environment, especially regarding to the speed which these changes occur, as well as the unbridled competitiveness between organizations. As a result, what is perceived are increasingly demanding consumers, which means that companies are constantly seeking to innovate themselves in order not to be swallowed by competition. It is also essential that they provide an excellent quality service and are supported by a well-structured strategic planning. This research's goal was to analyze the strategies used by a small company in the food sector that is located in the city of Caruaru-PE. Initially, a literature review of relevant subject-matter for this Study construction of the was made it. Right after, the methodology adopted to the present research was developed to proceed with the characterization of the company. A semi-structured interview was applied, focusing on the strengths and weaknesses, opportunities and threats related to the dimensions of quality, aiming at the construction of the SWOT Matrix, as an appropriate tool to punctuate the current situation of the company. Throughout the collected data analysis, it was observed that the company presents some points that need to be reviewed and worked out, in order to minimize the negative impacts that can be triggered by them, such as: safety and amount of employees.

**Keywords:** Quality. Service. Quality Dimensions. Strategic Planning and SWOT Matrix

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1: Dimensões da Qualidade .....	24
Figura 2: Níveis de Divisão Estratégica .....	32
Figura 3: Modelo de Cinco Forças Cooperativas .....	33
Figura 4: Estratégias Competitivas de Porter .....	38

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Matriz SWOT .....	43
Quadro 2: Classificação por grau de importância da Dimensão Desempenho .....	52
Quadro 3: Classificação por grau de importância da Dimensão Qualidade Percebida .....	54
Quadro 4: Classificação por grau de importância da Dimensão Confiabilidade .....	55
Quadro 5: Classificação por grau de importância da Dimensão Estética .....	57
Quadro 6: Classificação por grau de importância da Dimensão Atendimento .....	58
Quadro 7: Resumo dos Pontos fortes e Fracos .....	63
Quadro 8: Classificação de Ameaças e Oportunidades.....	65
Quadro 9: Cruzamento da Variáveis .....	66

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>14</b>
1.1.1	Objetivo Geral.....	14
1.1.2	Objetivos Específicos.....	15
<b>1.2</b>	<b>Justificativa.....</b>	<b>15</b>
<b>1.3</b>	<b>Organização do Trabalho.....</b>	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1</b>	<b>Qualidade.....</b>	<b>18</b>
2.1.1	Contribuições de Deming.....	19
2.1.2	Oseph M. Juran.....	21
2.1.3	Armand Feigenbaum.....	21
2.1.4	Philip B. Crosby.....	22
2.1.5	Kaoru Ishikawa.....	22
<b>2.2</b>	<b>Dimensões da Qualidade.....</b>	<b>23</b>
<b>2.3</b>	<b>Serviços.....</b>	<b>25</b>
<b>2.4</b>	<b>Qualidade no Serviço.....</b>	<b>26</b>
<b>2.5</b>	<b>Estratégia Competitiva.....</b>	<b>28</b>
2.5.1	Definindo Planejamento.....	28
2.5.2	Definindo Estratégia.....	29
<b>2.6</b>	<b>Planejamento Estratégico.....</b>	<b>37</b>
<b>2.7</b>	<b>Análise SWOT.....</b>	<b>38</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>43</b>
<b>3.1</b>	<b>Delineamento da Pesquisa.....</b>	<b>43</b>
<b>3.2</b>	<b>Universo e Amostra.....</b>	<b>44</b>
<b>3.3</b>	<b>Instrumento de Coleta de Dados.....</b>	<b>44</b>
<b>3.4</b>	<b>Caracterização da Empresa – Estudo de Caso.....</b>	<b>45</b>
3.4.1	História, Características e Estrutura.....	45
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....</b>	<b>48</b>
<b>4.1</b>	<b>Dimensão Desempenho.....</b>	<b>49</b>
<b>4.2</b>	<b>Dimensão Qualidade Percebida.....</b>	<b>51</b>

<b>4.3</b>	<b>Dimensão Confiabilidade.....</b>	<b>53</b>
<b>4.4</b>	<b>Dimensão Estética.....</b>	<b>55</b>
<b>4.5</b>	<b>Dimensão Atendimento.....</b>	<b>56</b>
<b>4.6</b>	<b>Ameaças e Oportunidades.....</b>	<b>58</b>
<b>4.7</b>	<b>RESUMO DAS ANÁLISES.....</b>	<b>61</b>
<b>4.8</b>	<b>Determinação de Estratégias a partir das Entrevistas.....</b>	<b>65</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>68</b>
<b>5.1</b>	<b>LIMITAÇÕES NA REALIZAÇÃO DO TRABALHO.....</b>	<b>69</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>70</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>74</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Planejamento estratégico tem sido um tema bastante divulgado e amplamente utilizado pelas organizações. O mesmo é considerado como uma das tarefas mais importantes de um administrador, pois pressupõe que este será responsável por escolher o destino, avaliar qual melhor caminho a ser seguido e decidir o rumo para alcançar os objetivos traçados pela organização.

Faz-se necessário, portanto, que o administrador conheça e compreenda o conceito de planejamento e sua evolução. Segundo Sobral; Peci (2013; p.195), “o planejamento é responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção de planos que integram e coordenam suas atividades”.

Para que o administrador tenha êxito no bom desempenho do planejamento é imprescindível que sejam elaboradas estratégias capazes de auxiliá-lo no alcance dos objetivos traçados. Estratégia de acordo com Sobral; Peci (2013, p. 206) “é a busca por um plano de ação que permita desenvolver, e continuamente ajustar, uma vantagem competitiva da empresa sobre seus concorrentes”.

Com o fim da Segunda Guerra Mundial as organizações cresceram e se diversificaram no tocante aos produtos ofertados e ao mercado, com isso houve o surgimento de um ambiente organizacional bastante dinâmico que limitava dessa forma a visão da estratégia como política de negócios. Nesse contexto nasceu o planejamento estratégico, que conforme Sobral; Peci (2013, p. 207), “é o processo formal de determinação de objetivos e metas básicas de longo prazo de uma empresa e adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para alcançar os objetivos”.

No planejamento estratégico a análise de cenários é fundamental para garantir a sobrevivência de uma organização. A análise SWOT (strengths, weaknesses, opportunities e threats), que na sua tradução significa forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, é uma ferramenta bastante utilizada para o planejamento e gestão de uma organização, seja ela de grande ou de pequeno porte.

Em conformidade com Sobral; Peci (2013, p.2014), a análise SWOT “é uma ferramenta gerencial para auxiliar o processo de análise estratégica, depois de identificadas as

oportunidades e ameaças ambientais e os pontos fortes e fracos da organização”. É uma técnica aplicada por muitos empreendedores no desempenho de seus negócios.

Considerando o setor alimentício como um universo, esta pesquisa visa estudar uma amostra deste universo, através de um estudo de caso, de uma pequena empresa (um bar), situado na cidade de Caruaru – PE, que atua nesse seguimento.

O termo bar de acordo com o Aulete (2011, p. 202), significa um estabelecimento simples ou popular, onde se servem em balcão ou em mesas bebidas diversas e lanches, refeições rápidas etc., também pode ser um estabelecimento público popular composto de um balcão e bancos altos, onde são vendidas e servidas refeições ligeiras (HOUAISS, 2001). “Bares são fortemente associados às conversas informais, ou bate-papo, e ao encontro entre amigos, sendo lembrados ainda como pontos-de-venda de bebidas alcoólicas” (GIMENES, 2004, p.79)

De acordo com Araújo; Junior (2011, p. 124) “Os bares exercem grande importância para a economia, principalmente para o turismo”. Há no Brasil uma diversidade de bares e restaurantes. Isso se dá, em virtude das diversas migrações de povos das mais variadas etnias, tais como, Japoneses, Italianos, Espanhóis, Africanos, entre outros, cada um trouxe consigo sua cultura culinária, não esquecendo a influência dos norte-americanos, as comidas de preparo rápido, os famosos *fast foods*. A diversidade de bares vai desde os botequins de beira de estrada e esquina das cidades, os quais possuem um balcão, uma prateleira ao fundo e poucas mesas precárias, até estabelecimentos que poderiam figurar entre os melhores do mundo, que podem ser chamados de diferenciados (MARIATO, 2005 apud ARAÚJO; JUNIOR, 2011).

O serviço comercial de alimentação como é conhecido atualmente, começou a ser desenhado na França, em meados de 1700 e, com o passar dos anos, foi sendo aprimorado e multiplicou-se, adquirindo características próprias, especializando-se em determinadas iguarias, sendo criados os mais diversificados tipos de empreendimentos que são encontrados hoje em dia. (GIMENES, 2004).

O sentido de bar que melhor se encaixa na realidade dos brasileiros é o encontrado no dicionário contemporâneo da língua portuguesa, o qual norteará esse trabalho. Portanto, a presente pesquisa terá como foco um bar situado em um bairro na cidade de Caruaru que tem

como características: o longo tempo inserido no mercado; sua clientela assídua e fiel; a postura adotada pelo proprietário no atendimento dos clientes, bem como a qualidade do serviço prestado.

Diante das características supracitadas surge a necessidade de conhecer as estratégias que este estabelecimento utiliza para manter seu funcionamento e permanência no mercado, enfrentando a concorrência e se posicionando como estabelecimento tradicional da cidade. O bar acima citado será usado como referência para a realização do estudo de caso bem como para o desenvolvimento dessa pesquisa.

De acordo com Hitt:

Uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva. Quando definem uma estratégia, as empresas escolhem alternativas para competir. Nesse sentido, a estratégia definida indica o que a empresa pretende e o que não pretende fazer (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2013, p.4)

Vislumbrando o cenário exposto surge a necessidade de responder, quais as estratégias utilizadas pelos bares para se manterem em funcionamento na cidade de Caruaru?

## **1.1 Objetivos**

Nesta seção será apresentado o objetivo geral do trabalho bem como os objetivos específicos, os quais funcionam como alicerce para a realização dessa pesquisa.

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Analisar as estratégias utilizadas pelo proprietário de um bar, em um bairro da cidade de Caruaru, para permanecer atuando no mercado de forma competitiva.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Desenvolver a Fundamentação Teórica acerca dos temas principais que formam este estudo, tais como: Estratégia competitiva, Empreendedorismo, Serviço e Qualidade de serviço;
- Observar as principais características do empreendimento do estudo de caso;
- Elaborar um roteiro de entrevista semiestruturado, para determinar os pontos fundamentais para a realização da análise SWOT;
- Realizar as entrevistas;
- Analisar as respostas das entrevistas realizadas;
- Identificar as estratégias utilizadas pelo bar estudado;
- Propor estratégias para uma melhoria na prestação de serviço.
- Identificar pontos de melhoria na prestação do serviço;
- Desenvolver a conclusão do trabalho.

## 1.2 Justificativa

Pode-se afirmar que um bom empreendedor está sempre atento para perceber e se apropriar das oportunidades apresentadas pelo mercado. Ele deve saber gerenciar os recursos disponíveis de forma a poder transformar as oportunidades em negócios lucrativos e duradouros, de modo que, ao surgir uma ideia, esta venha a ser transformada em realidade.

Com o constante crescimento de pequenas empresas no setor de bares, surge a necessidade da busca constante da qualidade dos serviços, à medida que o consumidor se apresenta cada vez mais exigente no mercado

Considerando o seguimento de bares uma forma relevante de empreender, pode-se salientar a importância do aprofundamento do estudo do tema em questão, destacando a significativa contribuição desses empreendimentos no tocante à economia local.

O presente trabalho visa mostrar a capacidade competitiva dos proprietários destes estabelecimentos, no seguimento de bares, destacando que estes dificilmente são estudados

cientificamente. Dessa forma, esse estudo torna-se importante para a comunidade científica, uma vez que pode servir de base de consulta para a realização de trabalhos com foco semelhante, trazendo informações acerca de um nicho específico de mercado.

Esta pesquisa também será de grande relevância para os empreendedores deste setor, pois esta investigação busca avaliar o que realmente importa para os clientes destes estabelecimentos se mantenham fieis e assíduos frequentadores desses ambientes.

O motivo principal do desenvolvimento desse estudo é por tratar-se de uma empresa familiar, que atua há algumas décadas no mercado e que tem sido para seus proprietários a principal fonte de renda ao longo de sua existência, bem como faz-se necessário destacar o valor sentimental dispendido pelo seu fundador ao longo de sua vida.

Os estudantes de Administração se beneficiarão com um estudo que trará para a comunidade acadêmica um aparato de informações cientificamente comprovadas que servirá de suporte para pesquisas futuras.

### **1.3 Organização do Trabalho**

No primeiro capítulo, denominado introdução, foram apresentados os seguintes tópicos: a caracterização do tema, a formulação do problema de pesquisa, a descrição dos objetivos e a justificativa da pesquisa ao tema abordado.

O segundo capítulo, referente à fundamentação teórica, apresenta os temas que formam a base teórica deste trabalho de pesquisa, tais como: estratégia competitiva, planejamento estratégico, definição de planejamento e de estratégia e a relevância da utilização do planejamento estratégico como ferramenta de competitividade nas organizações, Análise SWOT, bem como qualidade e serviços.

O capítulo 3, apresenta a metodologia adotada para o desenvolvimento desta pesquisa. Trata-se de um estudo de caso baseado em uma pesquisa qualitativa, a qual não necessita de técnicas ou procedimentos estatísticos. É uma pesquisa descritiva, que tem por objetivo obter informações confiáveis com o intuito de esclarecer com a máxima exatidão o que significa e o que caracteriza a conjuntura na qual o objeto de pesquisa está situado. Para a coleta de dados

fez-se uso da técnica de entrevista, em sua forma semiestruturada, utilizando-se de um roteiro pré-estabelecido de forma a conduzir o rumo da entrevista. Também apresenta a caracterização da organização, que mostra um pouco da história da empresa, como a sua criação e batalhas enfrentadas para se manter ativa no mercado, destacando que, o que a diferencia das demais empresas é a qualidade dos serviços prestados.

O capítulo 4 apresenta a análise dos dados. Fez-se uso da análise de temas estudados, para a realização da mesma.

O capítulo 5 apresenta a conclusão deste trabalho, trazendo uma síntese das considerações mais relevantes para o desenvolvimento do mesmo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados alguns conceitos que se fazem necessários ao embasamento teórico dessa pesquisa, tais como: Qualidade; Serviço; Qualidade no Serviço; Estratégia Competitiva e Planejamento Estratégico.

### 2.1 Qualidade

De acordo com Hirschner; Kaufmann; Schmid; Ficher (2009, p.8), “Qualidade é o atendimento de exigências e expectativas de clientes”. Para uma melhor compreensão do conceito de Gestão da Qualidade é interessante fazer um passeio pela história com o intuito de interpretar o conceito e sua evolução com base na forma produtiva utilizada na época (CARVALHO, 2005).

O produto era fabricado por um artesão, que dominava todo o processo produtivo desde a criação até o pós-venda, considerado um especialista no que produzia. Existia uma integração entre o cliente e o artesão, de forma que havia um canal aberto entre as partes e o cliente tinha a liberdade de ir expondo as suas necessidades ao longo do processo produtivo, enquanto o artesão buscava atender a todas as expectativas (CARVALHO, 2005)

Assim, pode-se dizer que o artesão, ao buscar atender as necessidades dos clientes, já estava utilizando um dos elementos da qualidade. Embora outros conceitos como confiabilidade, conformidade, metrologia, tolerância e especificação ainda estavam em processo de amadurecimento. É possível afirmar com isso que o foco do controle da qualidade estava no produto, não no processo (CARVALHO, 2005)

A implementação da Gestão da Qualidade iniciou-se devido a necessidade da implantação da divisão de tarefas de trabalho no início do século XX e foi se acentuando cada vez mais com o surgimento de novas ideias e avanços nas diversas etapas (HIRCHNER; KAUFMANN; SHMID; FISHER, 2009).

A Revolução Industrial chegou trazendo uma nova ordem produtiva com qual a customização foi sendo substituída pela padronização e produção em larga escala. A criação de máquinas elaboradas com o objetivo de aquisição de um grande volume na produção e de uma nova ordem na produção do trabalho viabilizaram o alcance da produção em massa (CARVALHO, 2005).

Diante de um cenário de constantes mudanças, com a tecnologia evoluindo a passos largos, as empresas vêm sendo obrigadas a melhorar constantemente a eficiência de suas operações. Elas necessitam estabelecer objetivos claros e utilizar estratégias que lhes garantam alguma vantagem competitiva, tais estratégias devem levar em consideração algumas preocupações atuais decorrentes de transformações sociais e políticas, tais como o incentivo à inovação nos produtos e processos, a conscientização da importância da responsabilidade social da empresa e a implementação do sistema de gestão da qualidade (LOPES, 2014).

Em conformidade com Paladini (2012, p.5), “a avaliação da qualidade hoje ocupa função estratégica nas organizações produtivas. Essa constatação fica evidente se observarmos que, da plena aceitação pelo mercado e pela sociedade de bens tangíveis e serviços produzidos, depende a sobrevivência da empresa”.

Vários autores contribuíram para a construção da área da qualidade, dentre eles destacam-se os mais citados na literatura acadêmica: W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Armand Feigenbaum, Philip B. Crosby e Kaoru Ishikawa. Um resumo destas contribuições será descrito a seguir.

### 2.1.1 Contribuições de Deming

Um dos autores mais prestigiados na área da qualidade e consultor renomado internacionalmente pela sua espetacular contribuição para a ascensão da indústria japonesa. Deming propôs sua Teoria da Qualidade que, tempos depois, tornou-se famosa e denominada de os 14 princípios de Deming. A contribuição de Deming influenciou tão fortemente a indústria Japonesa que foi a partir daí que surgiu o TQC (Controle de Qualidade Total) (CARPINETTI, 2012)

Os princípios de Deming permanecem válidos atualmente e sinalizam a importância de motivar os trabalhadores. Eles oferecem uma série de preceitos que possibilitam a medição da atuação da gestão, podendo ser aplicados em qualquer organização, indústria ou departamento (LOPES, 2014).

Os 14 princípios de Deming (CARPINETTI, 2012, p. 18):

- 1- Estabeleça constância de propósitos para a melhoria do produto e do serviço, objetivando tornar-se competitivo, manter-se em atividade e gerar empregos.
- 2- Adote a nova filosofia. A administração deve acordar para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança na transformação.
- 3- Não dependa da inspeção para atingir a qualidade. Incorpore qualidade desde o começo.
- 4- Abandone a prática de aprovar orçamentos com base somente no preço.
- 5- Melhore constantemente e continuamente cada processo. Melhore a qualidade e a produtividade, em consequência, os custos diminuirão.
- 6- Instrua treinamento no local de trabalho.
- 7- Adote e institua a liderança. O papel da liderança deve ser de ajudar as pessoas e os recursos tecnológico a trabalharem melhor.
- 8- Elimine o medo para que todos trabalhem de modo eficaz.
- 9- Elimine as barreiras entre departamentos de forma que as pessoas possam trabalhar em equipes.
- 10- Elimine metas numéricas, *slogans* e exortações para os trabalhadores que causem relações adversárias.
- 11- Elimine quotas numéricas e gerenciamento por objetivos. Substitua por liderança.
- 12- Remova as barreiras que roubam das pessoas a satisfação e orgulho pelo trabalho.
- 13- Adote programa de educação, treinamento e auto melhoria.
- 14- Faça a transformação um trabalho de todos e ponha todos para trabalhar nisso.

### 2.1.2 Joseph M. Juran

Em 1950, Juran publicou o Manual de Controle da Qualidade, a partir daí o controle da qualidade passa a ter uma nova dimensão, ele passa a incluir todas as etapas do processo

de produção, desde o desenvolvimento até o pós-venda. Juran defendia que os processos relacionados ao processo produtivo, devem manter como foco o atendimento às necessidades do cliente (CARPINETTI, 2012).

De acordo com Carpinetti (2012), esse conjunto de atividades que visa incorporar qualidade ao produto, não importando em qual setor da organização essas atividades são desempenhadas, foi denominado por Juran de Função Qualidade.

### 2.1.3 Armand Feigenbaum

Feigenbaum defende que a qualidade está conectada a cada função e atividade que compõe a organização e não só ao processo produtivo e à engenharia, mas também ao que se refere ao suporte, marketing e finanças.

Segundo Cierco (2008), Feigenbaum apresenta quatro processos para o Controle da Qualidade, são eles: Controle de Novos Projetos, Controle de Recebimento de Material, Controle de Produto e Estudo de Processos Especiais, considerando que estes necessitam do suporte de outros processos, como por exemplo, da Avaliação da Qualidade Anterior à Produção; Planejamento da qualidade do Produto e do Processo (CIERCO, 2008).

“Para que esse sistema seja efetivo, é preciso observar todo ciclo produtivo, que começa e termina no cliente, para obter produtos e serviços mais econômicos, mas que levem em conta a satisfação total do cliente. Destaca-se, contudo, que esse sistema consiste em uma estrutura e procedimentos, gerenciais e técnicos, devidamente documentados, que serviram de guia referencial para garantir a satisfação dos clientes, mas com custos da qualidade adequados” (FEIGENBAUM, 1987 apud CARVALHO, 2005).

### 2.1.4 Philip B. Crosby

Baseado nas noções de qualidade sugeridas por Juran, mas com forte apelo gerencial e motivacional, Grosby elaborou o seu programa denominado Zero Defeito que tinha como foco o fazer certo na primeira. Esse programa foi muito utilizado por empresas, bem como em

programa militares na construção de mísseis. Contudo houve bastantes críticas a esse programa, o qual viram apenas como uma forma de publicidade (CARVALHO 2005).

Em conformidade com Cierco (2008, p. 154), para Crosby “A base filosófica para a cultura da qualidade desejada é delineada pelos quatro princípios absolutos da Gestão da Qualidade”, são eles:

- 1 – Qualidade é definida como conformidade aos requisitos;
- 2 – O Sistema que leva à qualidade é a prevenção;
- 3 – O padrão básico para execução dos processos é o zero defeito;
- 4 – A medida da qualidade é o preço da não-conformidade aos padrões estabelecidos.

#### 2.1.5 Kaoru Ishikawa

Influenciado por Deming e Juran, Ishikawa contribuiu para o desenvolvimento de uma forma ampliada de visualizar a qualidade, de modo que o foco esteja direcionado para o lado humano, para o desenvolvimento e para o uso de ferramentas da qualidade. Para Isikawa, a Qualidade Total exige o envolvimento de todos e um engajamento de forma que o grupo trabalhe unido e não cada um desempenhando suas atividades isoladamente. (CARPINETTI, 2012).

Segundo Carpinetti (2012), “Vendo o processo como um conjunto de causas que devem ser controladas para se obter bons produtos e serviços, ele desenvolveu o diagrama de Causa e Efeito, conhecido como diagrama de Ishikawa”.

## 2.2 Dimensões da Qualidade

Pode-se medir a qualidade de um produto de várias maneiras e é muito importante que se faça uma distinção entre as diversas dimensões da qualidade. Garvin (1987) possibilitou um questionamento bastante favorável sobre oito componentes ou dimensões da qualidade. Segue os pontos mais relevantes dessas dimensões, que estão ilustradas na figura 2.1, abaixo.

Figura 1: Dimensões da Qualidade



Fonte: CASTELLI, 1996. p. 26

*Desempenho* – geralmente um consumidor avalia um produto para concluir se o mesmo desempenhará o papel para o qual foi desenvolvido e se o fará de forma satisfatória, por exemplo: avalia-se a capacidade de um computador para processar as operações a que se destina.

*Confiabilidade* – configura-se como a possibilidade de um produto não falhar em um determinado período de tempo, sob determinadas condições de uso. Exemplo: eventualmente um automóvel necessitará de reparos, mas se esses reparos acontecem regularmente pode-se dizer que esse automóvel não é de confiança.

*Estética* – é uma dimensão subjetiva, pois está diretamente associada com padrões de beleza e valoriza fatores tais como estilo, forma, características táteis e outros aspectos sensoriais.

*Atendimento* – essa dimensão é a mais empírica da qualidade pois tem o poder de afetar a percepção do cliente, pois leva em consideração a reação do pessoal responsável pelo atendimento frente às reclamações dos consumidores e as formas de tratamento da empresa. Agilidade no atendimento, cortesia e a facilidade em solucionar problemas encantam o cliente,

pois eles desejam não somente ter possíveis problemas com um produto ou serviço resolvidos, mas também a eficiência com que o fornecedor venha a solucionar eventuais problemas.

*Durabilidade* – dimensão referente ao tempo de vida útil real do produto. Certamente que um cliente deseja adquirir um produto que tenha um excelente desempenho e que dure o máximo de tempo possível. A indústria de automóvel e de eletrodomésticos são exemplos de como a qualidade desses produtos é relevante para o consumidor.

*Características* – essa dimensão demonstra que o produto deve ofertar algum diferencial. O famoso “algo mais”. Por exemplo, para o cliente de um banco o que faz a diferença é a atenção dispensada a ele.

*Qualidade percebida* – está diretamente ligada ao nome do fabricante ou do serviço e a força que a propaganda exerce sobre os mesmos. Exemplo, se comumente o consumidor realiza viagens com uma companhia e a mesma nunca extravia ou perde as bagagens, esse consumidor certamente dará preferência a essa companhia em detrimento das outras concorrentes.

*Conformidade com especificações* – O produto é feito exatamente como foi projetado. Em geral é considerado como de alta qualidade um produto que apresenta exatamente as especificações a ele destinadas”

Das oito dimensões apresentadas duas delas melhor se adequam à natureza de serviços, são elas: *o desempenho*, no propósito de suprir às necessidades do cliente e a *qualidade percebida*, considerando que a prestação de um serviço normalmente requer a participação do cliente, impulsionando a prestadora a dispender uma especial atenção à relação que se institui em torno do processo produtivo e do serviço, bem como do atendimento.

## 2.3 Serviços

De acordo com Kotler (2006, p. 397), “serviço é qualquer ato desempenhado, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta da propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não legada a um produto”.

Na visão de Nogueira (2008, p.54), “produto é tudo aquilo que é produzido por uma organização para servir de elemento de troca livre e justa entre a organização e um determinado público”.

O que diferencia um produto serviço de um produto (bem) é o fato de ele ser **predominantemente intangível**, tende a ser **perecível**, **variável** e necessita estar em contato direto com pessoas, tornando em alguns casos uma relação **inseparável**. Assim, é possível afirmar que algumas características próprias de um serviço definem que tipo de organização está sendo criada. Isso ocorre devido à necessidade de que todos os membros de uma organização devem manter o foco no valor agregado e no relacionamento com o cliente, que vai além da prestação de serviço (NOGUEIRA, 2008).

Segundo Kotler (2006, p. 399), os serviços apresentam quatro características principais: intangibilidade, perecibilidade, variabilidade e inseparabilidade.

**INTANGIBILIDADE** - Ao contrário dos produtos físicos, os serviços não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de adquiridos. Uma pessoa que se submete a uma cirurgia plástica no rosto não pode ver os resultados exatos antes da compra. Da mesma forma, uma pessoa que passa a frequentar um psiquiatra não consegue saber o efeito exato do tratamento.

**PERECIBILIDADE** – Serviços não podem ser estocados. A perecibilidade dos serviços não é um problema quando a demanda é estável. Porém a demanda oscila, as empresas prestadoras de serviços têm problemas. Por exemplo, alguns médicos “multam” pacientes por não terem comparecido a consultas porque o serviço só tinha valor naquele momento.

**VARIABILIDADE** – Como dependem de por quem, onde e quando são fornecidos, os serviços são altamente variáveis. Alguns são muito afáveis, outros nem tanto. Os compradores de serviços conhecem essa variabilidade e muitas vezes se informam com outros compradores antes de decidir por um prestador.

**INSEPARABILIDADE** – De modo geral, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Esse mesmo princípio não se aplica aos bens materiais, que são fabricados, estocados, distribuídos por incontáveis revendedores e só então consumidos. Além disso, a

pessoa encarregada de prestar o serviço é parte dele, assim como o cliente que também está presente quando o serviço é executado.

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

**Perecíveis:** os que duram menos de seis meses (cinema, show, mudanças, manutenção de fábrica etc.);

**Semiduráveis:** os que duram de seis a três anos (contabilidade, agências de emprego etc.);

**Duráveis:** Aqueles que duram mais de três anos como, por exemplo, (educação, defesa, saúde, consultoria etc.).

O consumidor decide influenciado por componentes associados aos serviços, pois a inseparabilidade e a variabilidade são fatores primordiais no processo de decidir, de reutilizar ou de indicar um determinado serviço. Portanto, mesmo que a empresa tenha a preocupação de investir em atributos físicos e palpáveis, a imagem que o cliente vai formar da empresa se constituirá no ato da prestação do serviço. Dessa forma, é de fundamental importância que esse momento seja utilizado para fortalecer de forma positiva os critérios que serão utilizados pelo cliente em sua decisão (NOGUEIRA 2008).

## 2.4 Qualidade no serviço

Muitas vezes as pessoas se indagam como seria bom iniciar seu próprio negócio mantendo a ilusão de que não serão cobrados, pois serão chefes de si mesmo. No entanto, se como empregados estão submetidos a um superior, ao administrar um negócio próprio o indivíduo vai estar submetido aos clientes que o despertará para detalhes que passam despercebidos, para falhas observadas, para “coisas” a que não são dadas muita importância, mas que são primordiais aos olhos dos clientes (CIERCO, 2008).

O mercado leva o proprietário a desempenhar seu trabalho por muitas horas com o intuito de supri-lo com o serviço adequado, na hora que for solicitado, com a qualidade esperada pelo cliente, por um preço justo, com garantia de lucro, mantendo assegurada a

competitividade (CIERCO, 2008). “As empresas prestadoras de serviços tentam demonstrar a qualidade de seus serviços por meio de prova física e apresentação” (KOTLER, 2006, p. 399).

Em qualquer atividade o contato com o cliente estará assegurado. Seja como taxista, professor, consultor ou até mesmo administrando uma página na internet. O fato é que para bem administrar toda essa complexidade de clientes, produtos, habilidades de executar bem as atividades etc., é necessário ter organização, desenvolver métodos que facilitem a tomada de decisão e a distribuição das tarefas, é preciso estar sempre atento para encontrar as possíveis causas dos problemas e indicar possíveis soluções (CIERCO, 2008).

Em conformidade com Carvalho; Paladini; (2012, p. 334), “em razão de os consumidores não participarem do processo de bens, os julgamentos sobre qualidade da operação serão inferidos com base na qualidade dos próprios bens. Entretanto, nos serviços, o consumidor, que provavelmente participa da operação, não julga apenas seu resultado, mas também os aspectos de sua produção”.

A qualidade do serviço é posta à prova toda vez que se presta o serviço. Caso os vendedores não sejam atenciosos, respondendo de forma cordial as dúvidas dos clientes; caso demonstrem durante o atendimento um certo aborrecimento, deixando a clientela à espera de atenção, por exemplo, os clientes estarão propensos a procurar outro estabelecimento para fazerem negócio (KOTLER, 2006)

As expectativas dos clientes podem ser construídas baseadas em diversas em formas: por experiências vivenciadas, por indicação de outras pessoas ou por propaganda. Geralmente há uma comparação entre o serviço que foi desempenhado com o esperado. Caso o serviço realizado não esteja em conformidade com o esperado, os clientes ficarão desapontados e provavelmente não mais solicitarão esses serviços, por outro lado se o serviço ofertado atender ou mesmo superar as expectativas, os clientes estarão propensos a solicitar novamente a prestadora de serviços (KOTLER, 2006).

## 2.5 Estratégia Competitiva

O termo estratégia competitiva faz referência a forma como uma empresa pretende competir em um determinado mercado, buscando driblar as estratégias e posição da concorrência de forma a garantir uma vantagem competitiva sustentável.

Michel E. Porter, considerado um dos nomes mais importantes da administração na atualidade, colaborou com várias contribuições para a elaboração da administração estratégica, como a análise das cinco forças (ameaça de novos entrantes, poder de barganha do fornecedor, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos substitutos, rivalidade entre os concorrentes) que juntas estipulam a força da concorrência; bem como as três abordagens genéricas (liderança em custo total, diferenciação e enfoque) das quais a empresa pode fazer uso para ultrapassar a concorrência.

De acordo com Porter (1991, p.1), estratégia competitiva “é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria”. Assim sendo, diz-se que, cada empresa que compõe uma indústria elabora uma estratégia competitiva. Essa estratégia pode ser elaborada de forma explícita, através de um processo de planejamento, ou pode ir sendo construída implicitamente, em conformidade com todas as operações realizadas nos vários departamentos funcionais existentes na empresa POTER (1989).

### 2.5.1 Definindo Planejamento

Planejamento é uma característica inerente ao ser humano. É através dele que o homem consegue estabelecer metas e se resguardar para possíveis eventualidades e ameaças, bem como obter sucesso em virtude da possibilidade do surgimento de novas oportunidades. “Para realizar um planejamento adequado, é necessário determinar objetivos específicos e mensuráveis, com prazos finais realistas e alcançáveis. A definição dos objetivos torna-se importante por proporcionar um senso de direção, focalizar os esforços, guiar os planos e as decisões e ajudar a avaliar o processo” (SILVEIRA; BASTIAS, 2003 apud ESTRADA; ALMEIDA, 2007)

Da mesma forma, as organizações precisam se planejar visando o futuro, de modo a estarem preparadas para enfrentarem as possíveis ameaças e se manterem aptas para aproveitar as oportunidades. Isso se dará através da análise do ambiente e da utilização de processos capazes de garantir a integração da empresa com o ambiente.

Por definição, o planejamento é o processo pelo qual acontecimentos futuros serão antecipados de maneira que ações sejam implementadas para atingir os objetivos organizacionais. Se bem executado, ele ajudará o empreendimento a concretizar sua visão, corrigir rumos e encontrar oportunidades. Pode ser considerado como processo para determinação dos objetivos de uma organização e a adoção de ações e alocação de recursos para alcançá-los (SERRA et al., 2002, apud ANGELONI; MUSSI, 2008).

O planejamento tem por base dois aspectos que são de suma importância para a organização. Primeiro a determinação dos objetivos e em seguida a escolha dos meios para alcançá-los. Esses aspectos básicos do planejamento são baseados em algum método, plano ou lógica e não simplesmente em palpites. Dessa forma a organização pode definir seus objetivos e a melhor forma de atingi-los. Um bom planejamento é, portanto, de fundamental importância para garantir a operacionalização das ações de forma que resultem em efeitos positivos para a organização (STONER; FREEMAN, 2012).

À medida em que os administradores vão adquirindo experiência e se familiarizam com o planejamento, desenvolvem habilidades que os tornam capazes de ir inserindo ferramentas mais sofisticadas de análise e de elaboração, como é o caso do Planejamento Estratégico (ESTRADA; ALMEIDA, 2007).

### 2.5.2 Definindo Estratégia

Estratégia como conceito origina-se do grego *strategia*, que significa a “arte ou ciência do general”. Os generais na sua essência desempenhavam as tarefas de liderar um exército, manter e conquistar territórios, ganhar guerras e destruir inimigos. Para isso, os generais precisavam saber definir as batalhas, decidir quando entrar ou não em uma luta, também saber administrar conflitos dentro do próprio exército. Portanto, os generais além de saber planejar precisavam também saber agir eficazmente. Com o passar do tempo esse conceito foi se

expandindo e atualmente está presente nos mais diversos sistemas de planejamento das organizações.

A estratégia é tida como parâmetro na tomada de decisão, ela ocorre de forma deliberada e anterior às ações na determinação dos objetivos ou metas, na elaboração das principais políticas e planos para alcançar as metas, no estabelecimento dos tipos de negócios que a empresa pretende desenvolver, que espécie de organização econômica e humana pretende ser, qual tipo de contribuição econômica propõe desenvolver para os acionistas, empregados, clientes e comunidade (ANDREWS, 1992).

“Estratégia é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades – e não apenas de umas poucas – e da integração entre elas. Se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima”. (PORTER, 1989, p. 73).

Para Mintzberg (2000), a estratégia de uma organização pode ser elaborada de maneira intencional ou pode eclodir inconscientemente, estabelecendo um determinado padrão comportamental por um determinado período de tempo. Também pode ser uma forma sistematizada de conciliar a ação, os objetivos e os desafios de forma que, integrados, se possa alcançar os resultados pretendidos (OLIVEIRA, 1993). As estratégias devem fluir do conjunto de atividades como um todo com o intuito de se ter maior sustentabilidade quanto às estratégias cobrirem todos os ângulos da organização, pelo desenvolvimento de estratégias corporativas, estratégias de negócios ou de unidade de negócio e de estratégias funcionais (LOBATO, 2009, p. 144).

Figura 2: Níveis de decisão estratégica



Fonte: Machado Sobrinho, 2011.

As **estratégias de nível corporativo** são geralmente estabelecidas pela alta administração e estão voltadas para os objetivos gerais da organização. Ela busca legitimar cada negócio e dar sentido à sua estruturação dentro da organização. Por meio da estratégia é possível analisar variadas opções, por exemplo, se a empresa deve concentrar-se em uma única linha de negócio ou se diversificar. Se deve arriscar-se em busca de crescimento de mercado ou se manter estável.

As **estratégias de nível de negócios** devem ser elaboradas nas unidades de negócios e devem estar em sintonia com as estratégias organizacionais. Elas determinam as ações primordiais pelas quais a unidade de negócio articula ou reforça sua posição competitiva no mercado. Em virtude disto, é também denominada *estratégia competitiva*.

Por fim, a **estratégia de nível funcional** está relacionada às opções estratégicas das áreas funcionais, como finanças, marketing, recursos humanos e operações. As estratégias funcionais são elaboradas por gerentes ou diretores funcionais e tem por finalidade apoiar e dar suporte a estratégia de negócios.

Porter (2004) desenvolveu um modelo de unidade de negócios bastante conhecido e utilizado nas organizações: o modelo das cinco forças de Porter. “Todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e torna-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias” (PORTER, 2004, p. 6).

Figura 3: Modelo das cinco forças corporativas



Fonte: PORTER, 1991.

As Cinco Forças Competitivas de Porter são:

**Ameaça de Novos Entrantes** – Refere-se à entrada de novos concorrentes no mercado. Empresas que entram para fazer parte da indústria chegam com vigor, aspirando conquistar uma fração do mercado, bem como adquirir recursos substanciais; podendo provocar uma queda nos preços ou ocasionar uma inflação nos custos dos partícipes, possibilitando haver uma redução na rentabilidade (PORTER, 2004).

De acordo com Porter (2004 p. 7), “a ameaça de entrada em uma indústria depende das *barreiras de entrada* existentes, em conjunto com a *reação* que o novo concorrente pode esperar de parte dos concorrentes já existentes”. Portanto, se as barreiras forem elevadas, os que chegarem enfrentarão uma reação vigorosa dos concorrentes para se defenderem. Logo, a ameaça será mínima.

Para Porter (2004), existem seis fontes principais de barreiras de entrada:

1 - *Economia de Escala*: derivam das melhorias que são realizadas paulatinamente conforme a empresa vai se firmando no mercado. Portanto, quanto mais os produtos são produzidos em um determinado período, menor o custo para a fabricação de cada unidade (HITT, 2013).

De acordo com Porter (2004, p. 7), “Economia de escala pode estar presente em quase toda função de um negócio, incluindo fabricação, compras, pesquisa e desenvolvimento, marketing, rede de serviços, utilização da força de vendas e distribuição”.

2 – *Diferenciação do Produto*: O cliente é levado a acreditar na exclusividade dos seus produtos, em decorrência de uma eficiente campanha publicitária, do serviço prestado ao consumidor, da diferenciação do produto, do fato de ser pioneiro na fabricação de um produto ou serviço (PORTER, 2004).

3 – *Necessidade de Capital*: Para que uma empresa tenha condições de competir com empresas já estabelecidas no mercado é necessário que ela possua recursos para investir. “Além de instalações físicas, o capital é necessário para inovações, atividades de marketing e outras operações comerciais essenciais” (HITT, 2013, p.51)

4 - *Custos de Mudança*: Para Hitt (2013), os custos de mudança são aqueles a que os clientes se sujeitam apenas uma vez. Isso ocorre quando o cliente decide mudar de fornecedor. Esses custos podem incluir, “custos de um novo treinamento dos empregados, custos de um novo equipamento auxiliar, custo e tempo para testar ou qualificar uma nova fonte, necessidade de assistência técnica em decorrência da confiança depositada no vendedor, novo projeto do *produto*, ou mesmo custos psíquicos de desfazer um relacionamento” (PORTER, 2004, P. 10).

5 – *Acesso a Canais de Distribuição*: Com o passar do tempo, aqueles que compõem a indústria comumente desenvolvem formas capazes de garantir a distribuição dos produtos. Estabelecendo um vínculo com os distribuidores, a empresa irá trabalhar para fortalecer custos de mudança para os distribuidores (HITT, 2013).

6 – *Desvantagens de Custos Independentes*: o que ocorre em alguns casos é que a concorrência estabelecida possui uma vantagem significativa frente aos novos entrantes que não conseguem reproduzi-la (HITT, 2013).

**Ameaça de produtos substitutos** – Os produtos substitutos são representados por bens ou serviços que não pertencem a uma determinada indústria ou setor, mas desempenham as mesmas funções ou funções semelhantes aos produtos que esta indústria produz. Pode-se citar como exemplo de produto substituto o açúcar NutraSweet (adoçante com aspartame), o

qual desempenha funções equivalentes com o açúcar, porém com características distintas. (HITT, 2013).

**Poder de barganha dos fornecedores** – De acordo com Porter (2004, p. 28). “Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a quantidade dos bens e serviços fornecidos”.

O poder de barganha dos fornecedores é alto quando:

- É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria a qual vende.
- Não está obrigado a lutar com os outros produtos substitutos na venda para a indústria
- A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor.
- Os produtos dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador.
- Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança.
- O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para a frente.

**Poder de barganha dos clientes** – As empresas têm por objetivo maximizar o lucro dos investimentos, enquanto os clientes procuram adquirir os produtos pelo menor preço possível. Para alcançar o seu objetivo, os clientes tendem a negociar uma melhor qualidade, atendimento diferenciado e menores preços. Obtêm-se tais resultados devido ao impulsionamento da competitividade entre as empresas que constituem a indústria. (HITT, 2013).

**Rivalidade entre os concorrentes** – Por as empresas serem dependentes umas das outras, qualquer decisão tomada por uma irá afetar as demais de forma a promover a competitividade. Em alguns setores as empresas vivem em um processo competitivo diário. Para Porter (2004, p. 18), “Na maioria das indústrias, os movimentos competitivos de uma firma têm efeitos notáveis em seus concorrentes e pode assim incitar à retaliação ou aos esforços para conter esses movimentos; ou seja, as empresas são *mutualmente dependentes*”.

Porter (2004) desenvolveu um conjunto de ações com o objetivo de ajudar os gestores a encontrar soluções para as cinco forças. Dessa forma, elencou três estratégias genéricas que

a empresa pode utilizar para conseguir se destacar no mercado, podendo assim, ocupar uma ótima posição frente à concorrência. As estratégias genéricas de Porter (2004) são:

**Liderança em custo:** Nesta estratégia procura-se atingir o menor custo possível através da utilização de políticas e processos que orientem a empresa para suas atividades fins. Neste tipo de estratégia é necessário que a empresa possua uma grande capacidade instalada para poder atender a elevadas demandas, o que proporcionará economias de escala e redução de custos em virtude da experiência adquirida (PORTER, 2005 apud ROYER, 2010. P. 5)

**Diferenciação:** Esta estratégia procura diferenciar a oferta da empresa dos concorrentes através da criação de um diferencial competitivo que pode ocorrer sob as formas de marcas e atendimento personalizado, dentre outras dimensões. Ela não considera grandes volumes e preço baixo, mas atender um número menor de clientes de uma forma mais personalizada (PORTER, 2005 apud ROYER, 2010. P. 5).

**Enfoque:** Aqui se busca centrar as forças em um grupo específico de compradores, ou em uma determinada área geográfica, e assim, o enfoque poderá ocorrer de diversas formas. Essa estratégia procura atender a um alvo específico com alta eficiência e, para que se atinja este objetivo, todos os processos são definidos em conformidade com este tipo de estratégia (PORTER, 2005 apud ROYER, 2010. P. 5).

A literatura apresenta algumas críticas referentes às estratégias genéricas, Foulkner e Bowman (1992), citam que, na prática, tanto gerentes quanto pesquisadores costumam erradamente associar liderança em custo com concorrência em seguimentos de preços baixos. Ser líder em custo também não significa, necessariamente, ser o fornecedor de menor preço (Partrilge e Perren, 1994).

Danny Miller (1992) defende a busca por estratégias híbridas, chamando a atenção para os riscos de se perseguir uma estratégia pura de diferenciação ou baixo custo. Suas principais argumentações estão resumidas em duas premissas: Miopia estratégica - perseguir um único tipo estratégico pode levar as empresas a um estreitamento de foco excessivo, e “prestar atenção demais a muito poucas coisas pode ser desastroso” (MILLER, 1992, P. 38). Essa visão restrita pode ocasionar brechas ou uma oferta deficiente de produtos, levar a empresa a não priorizar as necessidades dos consumidores, gerar falta de flexibilidade, etc. Essa miopia estratégica pode ser muito ariscada, especialmente quando uma empresa tem um

histórico de bons resultados e seus gestores tendem a seguir o que parece ser uma única receita para a vantagem competitiva.

A busca por estratégias genéricas puras só seria justificável quando o mercado no qual a empresa atua valoriza fortemente um determinado atributo (preço ou qualidade), um em detrimento do outro. É o caso de produtos de luxo (qualidade, singularidade, diferenciação) e certas commodities, como combustíveis (preço, distribuição). Todavia, se os consumidores valorizam, ao mesmo tempo, vários atributos de um produto, deve-se escolher uma estratégia híbrida. (MILLER, 1992).

As estratégias genéricas, para Faulkner e Bowman (1992), só fazem sentido se idealizadas sob a ótica dos clientes ou dos consumidores. As ações devem ser visíveis aos consumidores e influenciar a decisão de compra. Dessa forma, as estratégias devem tomar por base critérios externos de sucesso (ESCs – External Success Criteria), tais como preço, qualidade, confiabilidade e marca. Assim, somente obtêm sucesso as estratégias que advêm de produtos ou serviços avaliados pelo consumidor como: melhor do que a concorrência e por preços similares, em paridade com a concorrência, porém com menor preço, e melhor do que a concorrência, e mais barata. Nenhuma outra situação justifica uma decisão de compra pelo consumidor, pelo menos em condições de concorrência justa.

Figura 4: Estratégias competitivas de Porter

		Vantagem estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
	Apenas um segmento	Foco	

Fonte: PORTER, 1991.

## 2.6 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é uma forma de desenvolver o pensamento participativo aplicado para orientar o rumo que a organização irá seguir, tomando por base a descoberta de objetivos válidos e não-subjetivos. Essa ferramenta possibilita seguir o rumo e bem gerir os esforços e os recursos da empresa. Ele elabora compromisso de execução e fornece instrumentos para cobrança (ROSA, 2001. Apud ESTRADA; ALMEIDA, 2007).

De acordo com Valadares (2002, apud Estrada; Almeida, 2007), o planejamento pode ser entendido como instrumento moderno de gestão empresarial que, tomando por base conceitos e atitudes, nas quais a empresa acredita, transforma o planejamento em uma maneira habilidosa de eleger uma série de ações futuras para a empresa, buscando alcançar objetivos maiores.

Conforme Buchele (1980), o planejamento aponta vantagens legítimas tanto para as pequenas, como para as grandes empresas, pois contribui para assegurar o seu desenvolvimento, impulsiona o ritmo de mudança, direciona as atitudes eficientes e possibilita o gestor a manter algum controle sobre o futuro.

O planejamento estratégico, segundo Drucker (1997, apud Silva, 2001. P. 25), é definido “como o processo contínuo de, sistematicamente tomar decisões atuais que envolvam riscos, organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões, através de um *feedback* organizado e sistemático, medir os resultados dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas”.

O que se pretende com o planejamento estratégico é não adivinhar o futuro, mas construí-lo, se precavendo ao máximo, a fim de evitar surpresas. Agindo de forma racional no processo de tomada de decisão buscando garantir o sucesso da organização (SAMPAIO, 2002, apud ESTRADA; ALMEIDA, 2007).

O Planejamento estratégico é uma das principais ferramentas no âmbito organizacional, sendo através dele que as organizações baseiam suas decisões. O planejamento estratégico está intimamente ligado à análise SWOT - uma ferramenta gerencial para estudar de forma integrada o processo de análise estratégica depois de identificadas as oportunidades e ameaças ambientais (ambiente externo) e os pontos fortes e fracos (ambiente

interno) da organização. A expressão SWOT resulta das palavras *strengths* (pontos fortes), *weaknesses* (pontos fracos), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças) (SOBRAL; PECCI, 2013).

## 2.7 Análise SWOT

A análise da Matriz SWOT é uma ferramenta essencial para qualquer organização, pois através da sua utilização a empresa pode criar uma visão precisa sobre quais as forças e as fraquezas do ambiente interno e quais as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Partindo dessa análise os gestores conseguem desenvolver estratégias, a fim de obter vantagens competitivas e aprimorar o desempenho organizacional.

Para Daychoum (2018) a análise SWOT é uma ferramenta bastante utilizada para a análise de cenário (ou Análise Ambiental), podendo ser utilizada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. De fácil aplicação, pode ser utilizada para observar a posição estratégica da organização ou posicionar-se no ambiente que está sendo analisado. Através dela é possível relacionar sistematicamente quais são os pontos fortes e fracos (aspectos internos), as oportunidades e ameaças (aspectos externos) da organização. “A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva” (LOBATO, 2009, p. 104).

As principais características da matriz SWOT são a simplicidade e o fato de possibilitar a elaboração de um quadro de referências que direciona para a elaboração de estratégias. Ela busca mostrar uma sobreposição entre o ambiente externo e o ambiente interno. “A função primordial da análise SWOT é a de possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – para que se alcancem determinados objetivos – a partir de uma avaliação crítica dos ambientes internos e externos” (SERRA et al. 2002, p. 86, apud ANGELONI; MUSSI, 2008, p. 57).

A análise SWOT pode ser separada em duas partes. Os pontos fortes e fracos que correspondem à análise interna da empresa e as oportunidades e ameaças que correspondem à análise externa. Segue a descrição desses pontos:

**Pontos fortes:** é algo que a empresa faça bem ou que constitua uma característica que aumente a sua competitividade (ANGELONI; MUSSI, 2008). Ou seja, são recursos e capacidades que a organização possui que quando combinados podem desencadear uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, tais como: “marcas de produtos, conceito da empresa, participação de mercado, vantagem de custos, localização, fontes exclusivas de matérias-primas, grau de controle sobre a rede de distribuição” (DAYCHOUM, 2018), p.11).

**Pontos fracos:** são características que faltam à empresa, atividades que a coloquem em desvantagem com relação à concorrência. (ANGELONI; MUSSI, 2008, p. 59). É possível afirmar que são pontos de maior vulnerabilidade que a organização apresenta em relação aos mesmos pontos da concorrência atual ou em potencial, como: “pouca força de marca, baixo conceito junto ao mercado, custos elevados, localização não favorável, falta de acesso a fontes de matéria-prima, pouco controle sobre a rede de distribuição” (DAYCHOUM, 2018, p.12).

**Oportunidades:** São as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-la. (OLIVEIRA, 2009, p. 69). Elas significam oportunidade para crescimento, lucro e fortalecimento da organização, tais como: “necessidade não satisfeita do consumidor, aumento do poder de compra do mercado, disponibilidade de linhas de crédito, crescimento do número de clientes/usuários” (DAYCHOUM, 2018, p.10).

**Ameaças:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma. (OLIVEIRA, 2009, p. 69). É possível afirmar que, elas estão diretamente ligadas a modificações no ambiente que indiquem ameaças à sobrevivência da empresa. Como por exemplo, “mudança nos padrões de consumo, lançamento de produtos substitutos no mercado, redução de compra dos consumidores” (DAYCHOUM, 2018 p. 10).

As forças e fraquezas geralmente estão relacionadas a fatores internos e são determinadas pela atual posição da organização. Enquanto as oportunidades e ameaças se relacionam com fatores externos e podem ser utilizados para antecipar o futuro. Assim, sendo detectado um ponto forte este deve ser evidenciado ao máximo. Enquanto que, sendo detectado um ponto fraco, este deve ser mantido sob controle, de forma que a organização

trabalhe procurando eliminá-lo e, caso não consiga, se esforçar para minimizar os seus efeitos (DAYCHOUM, 2018)

A análise do ambiente interno está diretamente ligada ao diagnóstico da situação da organização em relação às suas forças e fraquezas, suas capacidades e competências, bem como a questões consideradas críticas que tendem a atrapalhar o alcance do sucesso do negócio que a entidade tem interesse em atuar. Segundo Kotler (2006), essa análise deve ser realizada periodicamente, assim, os atributos do marketing, finanças, produção e organização devem ser considerados como fatores de grande poder.

Fazer uma avaliação dos pontos fortes e fracos da organização é realizar um diagnóstico interno que possibilita entender quais os tipos de estratégias que podem ser elaboradas pela organização. Considerando que, enquanto as oportunidades e ameaças sinalizam para o que deve ser realizado, as forças e fraquezas sinalizam para o que pode ser realizado (LOBATO, 2009).

De acordo com Oliveira (2009, p. 81), “a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados diante da atual posição de seus produtos ou serviços *versus* segmentos de mercado”.

A finalidade da análise externa é analisar uma possível relação entre empresa e o ambiente no que se refere às oportunidades e ameaças, bem como a posição que a empresa ocupa atualmente. Uma empresa, como qualquer sistema organizacional está sujeita à interferência de fatores externos que independem delas e que podem afetar o seu funcionamento, bem como o seu desempenho. A relação entre a empresa e o meio se dá através das entradas (informação, recursos etc.) e através das saídas (produtos ou serviços da empresa). (ANGELONI; MUSSI, 2008).

Uma infinidade de fatores pode interferir no desempenho da organização. E as alterações do ambiente externo podem significar oportunidade ou ameaça à continuidade do planejamento estratégico de qualquer organização (DAYCHOUM, 2018). Segundo o mesmo autor, a organização não possui controle sobre o ambiente externo, assim, ela procura conhecê-lo para que, conhecendo-o, se empenhe em controlá-lo, buscando mais rapidamente

aproveitar as oportunidades visualizadas de forma eficiente, e gerenciar as ameaças visando diminuir os seus impactos.

Portanto, de acordo com Oliveira (2009, p. 74), uma oportunidade bem aproveitada pode acarretar em aumento de lucro para a empresa, assim como uma ameaça mal gerida pode significar uma queda na lucratividade prevista, ou até mesmo prejuízo para a empresa. Para Hitt (2012, p.37) “uma oportunidade é uma condição no ambiente geral que, se explorada, ajuda a obter competitividade estratégica”. Enquanto “uma ameaça é uma condição do ambiente geral que pode impedir os esforços de uma empresa em obter competitividade estratégica”.

É importante ressaltar que “A análise da situação deve levar em consideração não apenas o que está sendo sinalizado como alternativa de cenário, mas também qual é a probabilidade de que aquele cenário se concretize. Essa análise de cenários deve ser permanente, porque o ambiente externo é muito dinâmico e está sendo alterado constantemente” (DAYCHOUM, 2018, p.9).

O Quadro 2.1 abaixo mostra a Matriz SWOT, na qual consta a relação entre o ambiente interno e externo associados à suas respectivas políticas de atuação. Como é possível observar, quando há o cruzamento das forças com as oportunidades, a organização detém um domínio total das situações. Do cruzamento entre forças e ameaças a organização apresenta uma área de risco que poderá emergir a qualquer momento. Do cruzamento das fraquezas com as oportunidades a organização apresenta uma zona que possibilita aproveitamento em potencial a partir de políticas de manutenção e de melhorias. Finalmente, o cruzamento das fraquezas com as ameaças é visualizado como zona de risco crítico, a qual requer atenção especial e desenvolvimento de estratégias de fuga ou de desarticulação. Com isso a organização saberá exatamente como agir frente cada situação.

Quadro 1: Matriz SWOT

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

Fonte: Adaptado CHIAVENATO e SAPIRO (2003, p. 188).

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo será explicada como foi realizada a pesquisa, bem como as entrevistas que foram elaboradas para a realização da coleta de dados

#### 3.1 Delineamento da Pesquisa

É do esforço contínuo para esclarecer os fatos que são realizadas pesquisas utilizando-se métodos científicos os quais contribuem para explicar e tornar válido um acontecimento. De acordo com Marconi e Lakatos (2016, p. 65), “Método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros - traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões científicas”.

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, descritiva, do tipo estudo de caso. A fase qualitativa tem por objetivo obter conhecimento para efetuar a confecção da entrevista a ser aplicada. Segundo Oliveira (2016, p. 60), “A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como sendo um estudo detalhado de um determinado fato, objeto, grupo de pessoas ou social e fenômenos da realidade”. Ainda segundo o autor, a pesquisa qualitativa tem por objetivo obter informações confiáveis, com o intuito de esclarecer com a máxima exatidão o que significa e o que caracteriza a conjuntura na qual o objeto de pesquisa está situado.

No tocante ao caráter descritivo, em conformidade com Oliveira (2016, p. 68), “ A pesquisa descritiva é abrangente, permitindo uma análise do problema de pesquisa em relação aos aspectos sociais, econômicos, políticos, percepções de diferentes grupos, comunidades, entre outros aspectos”.

O estudo de caso foi o método de investigação aplicado nesta pesquisa, visando conhecer e analisar as estratégias competitivas na organização estudada. A escolha do objeto de estudo baseia-se no fato de a empresa representar um caso de sobrevivência mediante tantas crises econômicas enfrentadas no país.

“ O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida

individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e maturação de setores econômicos.”. (YIN, 2005, p. 20)

De acordo com Gil (2016, p. 38), o estudo de caso pode ser utilizado com diferentes propósitos:

- a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- c) descrever a situação contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- d) formular hipóteses ou descrever teorias; e
- e) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamento e experimentos.

### **3.2 Universo e Amostra**

De acordo com Oliveira (1997, p. 160), Universo ou população “é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum” e amostra “é uma porção ou parcela convenientemente selecionada do universo (população)”.

Esta amostra é significativamente importante para a validação desta pesquisa, garantindo confiabilidade aos dados coletados, considerando que os entrevistados são pessoas que possuem conhecimento da empresa estudada, desta forma, estão aptas a responder às perguntas elaboradas para que posteriormente as respostas possam ser confrontadas e utilizadas na elaboração da análise SWOT, possibilitando a formulação de sugestões capazes de trazer melhorias para o serviço prestado pela empresa.

### **3.3 Instrumento de Coleta de Dados**

A forma de coleta de dados desta pesquisa ocorreu através de entrevista semiestruturada bem como de observações espontâneas. De acordo com Pádua (2004, p.), a entrevista semiestruturada é aquela na qual “o pesquisador organiza um conjunto de questões

sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e as vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramento do tema principal”.

A realização das entrevistas teve como suporte um roteiro semiestruturo constando de onze perguntas referentes ao ambiente interno da empresa e ao ambiente externo. As nove primeiras perguntas foram referentes ao ambiente interno, as quais solicitava que o entrevistado informasse se na opinião dele a alternativa apresentada seria considerada um ponto forte ou um ponto fraco da organização. Também solicitava que o entrevistado emitisse sua opinião sobre o que seria um ponto forte ou um ponto fraco, com a alternativa outros. As duas últimas perguntas foram referentes ao ambiente externo, nestas o entrevistado informava se a alternativa apresentada se configurava em uma ameaça ou uma oportunidade para a organização. Do mesmo modo, também solicitava que o entrevistado emitisse sua opinião sobre o que seria uma ameaça ou uma oportunidade para a empresa em questão, com a alternativa outros. Em ambas as questões foram solicitadas que o entrevistado enumerasse os pontos escolhidos em ordem de importância.

A entrevista elaborada teve por base as oito dimensões da qualidade. O roteiro da entrevista encontra-se no Apêndice, no final deste trabalho.

### **3.4 Caracterização da Empresa - Estudo de Caso**

Nesta seção será descrito um resumo da história, das características e da estrutura da empresa.

#### **3.4.1 História, Características e Estrutura**

Fundado em 1976, o bar começou como uma mercearia, na qual se comercializava todo tipo de produtos como grãos (como o feijão) e cereais (arroz, milho), produtos de limpeza e higiene pessoal (como a palha de aço, sabão, sabonete, creme dental) entre outros e miudezas. O proprietário faz questão de ressaltar que foi no governo de Moura Cavalcanti (governador de Pernambuco na época) que iniciou a sua trajetória como comerciante.

*“Era uma mercearia, funcionando em uma casa alugada, mas aquela coisa aumentava e eu vendia fiado ao povo, alguns pagavam, outros não pagavam e eu sofrendo, sofrendo”.*

Mas sempre oferecia as melhores mercadorias. Focando sempre na qualidade do serviço para garantir o retorno dos clientes.

Passou, mais ou menos, cinco anos funcionando como mercearia. Depois desse tempo, o proprietário adquiriu um terreno no qual, inicialmente, construiu um quarto para dormir e outro para colocar o comércio. Assim, ele decidiu que ia vender cervejas com uns tira gostos, desde então migrou para o ramo de bar, no qual está até hoje.

Depois de alguns anos, já fixados no novo endereço, foram sendo construídos outros cômodos e só então a casa foi concluída, estabelecendo uma separação entre a residência da família e o bar.

*“Nada foi fácil. Tudo foi construído com muito esforço, dedicação e trabalho constante”.*

A família é constituída por sete pessoas, o proprietário, a esposa e cinco filhos. Todos criados exclusivamente com a renda do bar.

Atualmente a empresa funciona através do esforço conjunto do proprietário, de um filho que gerencia o bar e também atua como garçom, e de uma filha que desempenha a função de cozinheira. O dono afirma, sem modéstia, *que a esposa nunca cruzou os pés na cozinha do estabelecimento*, ou seja, a esposa nunca entrou na cozinha do bar para realizar qualquer atividade.

Diante de todas as dificuldades enfrentadas, o proprietário afirma, com muito orgulho, que nunca pediu dinheiro emprestado a ninguém, nem a nenhuma instituição financeira. Sempre foi um homem esforçado e cumpridor de suas obrigações.

O proprietário, com a idade de 88 (oitenta e oito) anos, um senhor cheio de vigor e de bom humor, ainda atende às mesas com o mesmo cuidado com que começou. Muito receptivo e atencioso com cada cliente, ao mesmo tempo que é respeitado e admirado por todos, pois tornou-se um ícone para os frequentadores do estabelecimento e para os moradores do bairro.

O bar funciona de segunda à sábado, no horário das 11h às 22h, sendo os dias de maior movimento nas segundas-feiras, em virtude da feira da Sulanca, e aos sábados, devido à feira de frutas e verduras. Isso ocorre em decorrência de estar situado em uma rua de principal acesso a essas feiras.

Diariamente são servidas em média trinta refeições, sem contar os petiscos (tira gosto) e as bebidas, dentre elas cervejas, refrigerantes, água e água de coco, além das tradicionais caninhas.

O ponto alto das vendas acontece nas segundas-feiras, devido à feira da Sulanca, que atrai gente de quase todas as regiões do país. Nesse dia o fluxo de clientes é intenso, então a família conta com o apoio de um garçom para garantir um atendimento de qualidade aos clientes.

As refeições variam entre carne de sol, galinha assada, rabada, boi guisado e bisteca, tendo como acompanhamentos arroz, feijão, macarrão e salada. São oferecidos como petiscos os mesmos acima citados, além de caldinho, codorna e queijo assado.

*“Todas as comidas são feitas no dia. Tudo medido para não sobrar nada. Não vendo nada de geladeira, aqui é tudo novinho. É um pouco continuado. Para garantir a qualidade do que vendemos”.*

O bar oferece uma variedade considerável de bebidas, ressaltando as cervejas, sempre geladas, de diversas marcas e as mais consumidas encontradas no mercado, bem como refrigerantes, cachaça, whisky, água e água de coco.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Para análise dos dados foi utilizada a técnica de análise dos assuntos ressaltados. Esse tipo de análise corresponde a um processo de classificação das respostas referentes a questões abertas. Nesse trabalho as questões foram classificadas segundo os temas das seis dimensões da qualidade (Desempenho, Confiabilidade, Estética, Característica, Qualidade percebida e Atendimento) e os respondentes apontariam se cada item sugerido representava uma força ou uma fraqueza para a empresa.

De acordo com Daychoum, (20018) é possível afirmar que fraquezas são pontos de mais vulnerabilidade que a organização apresenta em relação aos mesmos pontos da concorrência atual ou em potencial, como: “pouca força de marca, baixo conceito junto ao mercado, custos elevados, localização não favorável, falta de acesso a fontes de matéria-prima, pouco controle sobre a rede de distribuição”.

Segundo o mesmo autor as forças, são recursos e capacidades que a organização possui que quando combinados podem desencadear uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, tais como: “marcas de produtos, conceito da empresa, participação de mercado, vantagem de custos, localização, fontes exclusivas de matérias-primas, grau de controle sobre a rede de distribuição”.

Depois as questões foram classificadas de acordo com as Ameaças e Oportunidades identificadas.

Para Daychoum, (20018), é possível afirmar que as Ameaças, estão diretamente ligadas a modificações no ambiente que indiquem ameaças à sobrevivência da empresa. Como por exemplo, “mudança nos padrões de consumo, lançamento de produtos substitutos no mercado, redução de compra dos consumidores”. Enquanto que Oportunidades significam oportunidade para crescimento, lucro e fortalecimento da organização, tais como: “necessidade não satisfeita do consumidor, Aumento do poder de compra do mercado, disponibilidade de linhas de crédito, crescimento do número de clientes/usuários”.

A seleção das pessoas que seriam entrevistadas deu-se devido ao grau de importância de cada uma para a existência e permanência da empresa no mercado. Foram elas: o proprietário, fundador da empresa; o gerente, que assumiu a administração dos negócios e 03

(três) clientes, estes foram selecionados, por serem clientes mais antigos e conhecerem bem o objeto em estudo, os mesmos representam uma amostra daqueles que fazem com que a empresa permaneça em atividade, através do consumo dos produtos e serviços ofertados pela empresa.

O resultado da análise foi organizado tomando por base os pontos semelhantes e discordantes do que foi respondido por cada um dos entrevistados no que se refere às dimensões estudadas.

Na entrevista aplicada, além das alternativas elencadas, foi dada ao entrevistado a condição de enumerar por grau de importância cada alternativa, como também foi determinado um espaço para que fossem apresentadas outras questões que não constavam entre as citadas, mas que os mesmos consideravam relevantes.

Os dados foram catalogados de acordo com as dimensões estudadas nas abordagens da qualidade. Baseado nisso, a presente pesquisa tem por objetivo fazer uma análise dos pontos convergentes e divergentes relacionados a cada dimensão da qualidade, destacando os pontos fortes e os pontos fracos (ambiente interno), bem como sobre as ameaças e oportunidades (ambiente externo) citadas no décimo primeiro quesito das entrevistas realizadas. Assim, foram dispostos em tópicos e feitas as devidas análises, como segue abaixo:

#### **4.1 Dimensão Desempenho**

Nesse quesito, os entrevistados se posicionaram nos itens referentes a atendimento, qualidade das refeições, cerveja sempre gelada, variedade de bebidas, variedade das refeições, variedade dos petiscos, de modo convergente, colocando-os como pontos fortes. Houve divergência no que se refere ao horário de atendimento, enquanto o gerente e um cliente consideraram como um ponto forte, o proprietário e dois clientes entenderam como sendo um ponto fraco, que deve ser revisto.

Em seguida foi solicitado que fossem enumerados os pontos em grau de importância. Houve quase uma totalidade em afirmar que o atendimento está em primeiro lugar, pois só um cliente classificou como grau cinco de importância. Quanto ao horário de funcionamento

há uma maior discordância, três opiniões, como sendo o sétimo lugar, dentre eles o proprietário, que entende que esse horário pode sofrer alterações, e dois clientes. O gerente posicionou em quinto e um cliente colocou esse ponto em segundo lugar.

Para Nogueira (2008), o consumidor decide influenciado por componentes associados aos serviços, pois a inseparabilidade e a variabilidade são fatores primordiais no processo de decidir, de reutilizar ou de indicar um determinado serviço. Portanto, mesmo que a empresa tenha a preocupação de investir em atributos físicos e palpáveis, a imagem que o cliente vai formar da empresa, vai se constituir no ato da prestação do serviço. Dessa forma, é de fundamental importância que esse momento seja utilizado para fortalecer de forma positiva os critérios que serão utilizados pelo cliente em sua decisão

Em relação à qualidade das refeições também não há uma concordância, pois o proprietário e um cliente classificam como o sexto ponto mais importante; o gerente e um cliente, quarto lugar; e um cliente o coloca na segunda posição.

No que se refere a cerveja sempre gelada há uma divisão de opiniões. O proprietário, o gerente e um cliente estabelecem o segundo lugar para o item citado; os demais clientes classificam como terceiro.

A variedade de bebidas é um tópico que apresentou total discordância, o proprietário classificou em terceiro lugar, o gerente em sétimo, os três clientes classificaram em quarto, quinto e sexto lugares respectivamente.

A variedade de refeições é um tópico de discordância, enquanto o proprietário e um cliente posicionam em quinto lugar, o gerente e outro cliente colocam em sexto e o último cliente diz colocar em quarto.

Por fim a variedade de petiscos, que ficou classificada da seguinte forma: para o proprietário, quarto lugar; gerente e um cliente o posicionaram em terceiro lugar em importância; para outro cliente, primeiro lugar; e, o último cliente o classificou como sendo o sétimo lugar em importância.

No espaço Outros, no qual os respondentes tinham a liberdade de sugerir outros pontos que não foram citados no roteiro, um cliente sugeriu que a empresa pudesse trabalhar com a

utilização de cartão, considerando que a maioria das organizações já aderiram a essa forma de pagamento.

O quadro 2 abaixo refere-se à classificação quanto ao grau de importância da dimensão desempenho.

Quadro 2 - Classificação por grau de importância da Dimensão Desempenho.

<b>Dimensão Desempenho</b>	<b>Classificação</b>
Atendimento	Quatro pessoas classificaram em 1º lugar e uma pessoa classificou em 5º lugar.
Horário de funcionamento	Três pessoas classificaram em 7º lugar, uma em 5º e outra em 2º lugar.
Qualidade das refeições	Duas pessoas classificaram em 6º lugar, duas em 4º e uma em 2º lugar.
Cerveja sempre gelada	Três pessoas classificaram em 2º lugar e duas em 3º lugar.
Variedade de bebidas	Uma pessoa classificou em 3º lugar, uma em 4º, uma em 5º, uma em 6º e outra pessoa classificou em 7º lugar.
Variedade das refeições	Duas pessoas classificaram em 6º lugar, duas em 5º e uma pessoa classificou em 4º lugar.
Variedade de petiscos	Duas pessoas classificaram em 3º lugar, uma em 1º, uma em 4º e uma em 7º.

Fonte: A autora, 2019.

## 4.2 Dimensão Qualidade Percebida

Em conformidade com Paladini (2011, p.5) “a avaliação da qualidade hoje ocupa função estratégica nas organizações produtivas. Essa constatação fica evidente se observarmos que da plena aceitação pelo mercado e pela sociedade de bens tangíveis e serviços produzidos depende a sobrevivência da empresa”.

Esta dimensão está diretamente ligada ao nome do fabricante ou do serviço e à força que a propaganda exerce sobre os mesmos. Portanto é uma dimensão bastante complexa, considerando que cada pessoa tem uma opinião própria sobre qualidade, então fica mais difícil constatar esta qualidade em serviço, tendo em vista que é um bem intangível.

Contudo, constatou-se nessa dimensão que há uma concordância entre os entrevistados no que se refere a localização de estabelecimento, instalações físicas, ambiente agradável, preços acessíveis, boa aparência e limpeza do ambiente que todos afirmam serem pontos fortes. Assim como todos concordam ser um ponto fraco a higienização dos banheiros, portanto essa é uma fraqueza que deve ser reavaliada para que sejam encontradas soluções que possam reverter essa debilidade, sendo minimizados os seus efeitos

Segundo Sierco (2008) o mercado leva o proprietário a desempenhar seu trabalho por muitas horas com o intuito de supri-lo com o serviço adequado, na hora que for solicitado, com a qualidade esperada pelo cliente, por um preço justo, com garantia de lucro, mantendo assegurada a competitividade.

Em relação a enumeração por importância não há unanimidade de colocação em nenhum dos pontos fornecidos. O item localização do estabelecimento obteve quatro indicações para o primeiro lugar, incluindo o do proprietário e do gerente, apenas um cliente a posicionou em sexto. As instalações físicas ganharam três indicações para o quinto lugar, sendo a do gerente e dois clientes. O proprietário destacou como segundo e um cliente colocou em terceiro. O item ambiente agradável foi classificado da seguinte forma: o proprietário mais dois clientes classificaram como quarto lugar, o gerente em terceiro e um cliente em segundo lugar. Preços acessíveis, para o proprietário e um cliente, terceiro lugar; para o gerente mais um cliente, segundo lugar; e somente um cliente diz ser quarto lugar. Boa aparência e limpeza do ambiente ficou classificado como sendo quinto lugar para o proprietário e um cliente; sexto para o gerente; dos outros dois clientes um definiu como primeiro e o outro como segundo lugar. Finalizando com a higienização dos banheiros onde o proprietário e dois clientes consideraram com sexto lugar; o gerente como quarto e o cliente como terceiro lugar.

O quadro 3 abaixo refere-se à classificação quanto ao grau de importância da dimensão Qualidade Percebida.

Quadro 3 – Classificação por grau de importância da Dimensão Qualidade Percebida.

<b>Dimensão Qualidade Percebida</b>	<b>Classificação</b>
Localização do estabelecimento	Quatro pessoa classificaram em 1º lugar e uma pessoa classificou em 6º lugar.
Instalações físicas	
Ambiente agradável	
Preços acessíveis	
Boa aparência limpeza do ambiente	
Higienização dos banheiros	

Fonte: a autora, 2019.

#### 4.3 Dimensão Confiabilidade:

Esse item é de grande importância para a organização visto que quanto mais o cliente demonstra confiança, mais ele é fiel à organização. Nesta dimensão percebe-se opiniões convergentes, tanto em relação aos pontos fortes quanto em relação aos pontos fracos. Todos concordam que serviço prestado, preço razoável, higiene no preparo dos alimentos e bebidas dentro do prazo de validade significam força da empresa. Também há uma concordância de que o ponto segurança reflete uma fraqueza, portanto deve ser trabalhado com o intuito de fortalecer cada vez mais a confiança do seu cliente.

Para Kotler (2006) as expectativas dos clientes podem ser construídas baseadas em diversas formas, por experiências vivenciadas, por indicação de outras pessoas ou por propaganda. Geralmente há uma comparação entre o serviço que foi desempenhado com o esperado. Caso o serviço realizado não esteja em conformidade com o esperado, os clientes ficarão desapontados e provavelmente não mais solicitarão esses serviços. Por outro lado, se o serviço ofertado atender ou mesmo superar as expectativas, os clientes estarão propensos a solicitar novamente a prestadora de serviços.

No que se refere à enumeração por ordem de importância há uma total divergência em todas as alternativas. Iniciando pelo serviço prestado em que o proprietário e um cliente indicou ser terceiro lugar e o gerente e dois clientes disseram ser terceiro lugar. O item preço razoável foi enumerado como primeiro colocado pelo proprietário e dois clientes, enquanto o gerente disse ser quarto e um cliente terceiro lugar. Higiene no preparo dos alimentos, quarto lugar na opinião do proprietário e de dois clientes, terceiro para o gerente e um cliente. Bebidas dentro do prazo de validade foi classificada pelo proprietário e um cliente como segundo lugar, pelo gerente como primeiro lugar, por um cliente como quarto lugar e por outro cliente como quinto lugar. Até mesmo no item segurança, que foi colocado como uma fraqueza, não houve unanimidade nas respostas: o proprietário, o gerente e dois clientes colocaram na quinta posição, um cliente classificou como primeiro.

O Quadro 4 abaixo refere-se à classificação quanto ao grau de importância da Dimensão Confiabilidade.

Quadro 4 - Classificação por grau de importância da Dimensão Confiabilidade

<b>Dimensão Confiabilidade</b>	<b>Classificação</b>
Segurança	Quatro pessoas classificaram em 5º lugar e uma pessoa classificou em 1º lugar.
Serviço prestado	Três pessoas classificaram em 2º lugar e duas pessoas classificaram em 3º lugar.
Preço razoável	Três pessoas classificaram em 1º lugar, uma pessoa em classificou em 3º lugar e outra pessoa em 4º lugar.
Higiene no preparo dos alimentos	Três pessoas classificaram em 4º lugar e duas pessoas classificaram em 3º lugar.
Bebidas dentro do prazo de validade	Duas pessoas classificaram em 2º lugar, uma pessoa classificou em 1º, uma em 2º e outra pessoa classificou em 5º lugar.

Fonte: A autora, 2019.

#### 4.4 Dimensão Estética

Esta dimensão está diretamente associada com padrões de beleza e valoriza fatores tais como estilo e forma. Por isso é tão subjetiva quanto a qualidade percebida, pois como cada pessoa tem um conceito próprio do que seja qualidade, a mesma regra se aplica a questões de beleza. Esta dimensão mostra convergência nas respostas dos entrevistados. Os pontos fortes foram comuns a todos como limpeza adequada, decoração do ambiente, disposição das mesas, apresentação dos pratos e funcionários limpos e bem vestidos. O ponto fraco configurou como quantidade de funcionários, logo, este é um ponto que a empresa deve melhorar para garantir a satisfação do cliente.

De acordo com Kotler (2006) as empresas prestadoras de serviços tentam demonstrar a qualidade de seus serviços por meio de prova física e apresentação.

Quando solicitado que enumerassem os pontos em ordem de importância, logo fica claro a não convergência nas respostas. Iniciando pela limpeza do ambiente, o proprietário classifica como quinto; o gerente e um cliente como primeiro; um cliente em quarto e o outro cliente em segundo lugar. A quantidade de funcionários obteve a seguinte classificação: o proprietário, o gerente e um cliente marcaram como sexto lugar; um cliente marcou em quarto e o outro em segundo lugar. Decoração do ambiente: proprietário e um cliente segundo lugar; gerente quinto lugar; dois clientes sexto; o outro cliente em segundo. Disposição das mesas e balcão de atendimento: para o proprietário e dois clientes primeiro lugar; para o gerente segundo e para o último cliente quinto lugar. Apresentação dos pratos: para o proprietário e dois clientes terceiro lugar; para o gerente mais um cliente quarto. Por fim, funcionários limpos e bem vestidos ficou classificado da seguinte forma: proprietário quarto; gerente mais um cliente terceiro; dois clientes quinto lugar.

O quadro 5 abaixo refere-se à classificação quanto ao grau de importância da Dimensão Estética.

Quadro 5 - Classificação por grau de importância da Dimensão Estética.

<b>Dimensão Estética</b>	<b>Classificação</b>
Limpeza adequada	Duas pessoas classificaram em 1º lugar, uma em 2º, uma em 4º e uma em 5º lugar.
Quantidade de funcionários	Três pessoas classificaram em 6º lugar, uma em 2º e uma em 4º lugar.
Decoração do ambiente	Duas pessoas classificaram em 2º lugar, duas em 6º e uma em 5º lugar.
Disposição das mesas e balcão de atendimento	Três pessoas classificaram em 1º lugar, uma em 2º e uma em 5º lugar.
Apresentação dos pratos	Três pessoas classificaram em 3º lugar e duas pessoas classificaram em 4º lugar.
Funcionários limpos e bem vestidos	Duas pessoas classificaram em 3º lugar, duas em 5º e uma pessoa classificou em 4º lugar.

Fonte: a autora, 2019.

#### 4.5 Dimensão Atendimento

Essa dimensão tem a capacidade de afetar a percepção do cliente de forma a aproximá-lo ou dispersá-lo de acordo com o modo como essa dimensão é desempenhada na organização. Houve convergência na maior parte das respostas e a maioria dos itens propostos, tais como simpatia, cortesia e educação dos atendentes, prontidão, informações precisas sobre a variedade das refeições, informações precisas sobre a variedade dos petiscos, informações precisas sobre a variedade das bebidas, foram colocados como pontos fortes da empresa.

A diferença apresentada foi em relação aos pontos fracos destacados pelos respondentes. Alguns deles destacaram que o item rapidez no atendimento configura uma fraqueza, enquanto outros destacaram como um ponto forte. Comparando as respostas o que se observa é que esse item deve ser melhorado de forma a garantir que o cliente fique totalmente satisfeito com o serviço ofertado pela organização.

De acordo com Kotler (2006) a qualidade do serviço é posta à prova toda vez que se presta o serviço. Caso os vendedores não sejam atenciosos, respondendo de forma cordial as dúvidas dos clientes, ou demonstrem durante o atendimento um certo aborrecimento, deixando os clientes a espera de atenção, os mesmos estarão propensos a procurar outro estabelecimento para fazerem negócio.

Quanto a enumerar pela ordem de importância houve uma divergência significativa. O item rapidez no atendimento ficou em sexto lugar na percepção do proprietário, em terceiro na visão do gerente, em primeiro para dois dos clientes e em segundo para o outro cliente. Simpatia, cortesia e educação dos atendentes ficou em primeiro lugar para proprietário, gerente e um dos clientes; um cliente marcou como segundo e o outro como terceiro. Para o item prontidão houve a seguinte classificação: quinto lugar para o proprietário, segundo lugar para o gerente e um cliente, e terceiro lugar para dois clientes. Informações precisas sobre a variedade das refeições ficou em quarto para o proprietário e um cliente; em sexto para o gerente e um cliente; e um cliente marcou como quinto lugar. Informações precisas sobre a variedade de petiscos ficou classificado da seguinte forma: segundo lugar para o proprietário, quinto lugar para o gerente e dois clientes e quarto lugar para um cliente. Por fim, informações precisas sobre a variedade de bebidas para o proprietário, terceiro lugar; para o gerente e um cliente, quarto; para os outros dois clientes, sexto.

O quadro 6 abaixo refere-se à classificação quanto ao grau de importância da Dimensão Confiabilidade.

Quadro 6 - Classificação por grau de importância da Dimensão Atendimento

Dimensão Atendimento	Classificação
Rapidez no atendimento	Duas pessoas classificaram em 1º lugar, uma em 2º, uma em 3º e uma em 6º classificou em lugar.
Simpatia, cortesia educação dos atendentes	Três pessoas classificaram em 1º lugar, uma em 2º e uma pessoa classificou em 3º lugar.

Prontidão	Duas pessoas classificaram em 2º lugar, duas em 3º e uma pessoa classificou em 5º lugar.
Informações precisas sobre a variedade das refeições	Duas pessoas classificaram em 4º lugar, duas em 6º e uma pessoa classificou em 5º lugar.
Informações precisas sobre a variedade dos petiscos	Três pessoas classificaram em 5º lugar, uma em 2º e uma em 4º lugar.
Informações precisas sobre a variedade das bebidas	Duas pessoas classificaram em 4º lugar, duas em 6º e uma em 4º lugar.

Fonte: a autora, 2019.

#### 4.6 Ameaças e Oportunidades

A finalidade da análise externa é analisar uma possível relação entre a empresa e o ambiente no que se refere às oportunidades e ameaças, bem como a posição que a empresa ocupa atualmente. Uma empresa, como qualquer sistema organizacional, está sujeita a interferência de fatores externos que independem delas e que podem afetar o seu funcionamento, bem como o seu desempenho. A relação entre a empresa e o meio se dá através das entradas (informação, recursos etc.) e através das saídas (produtos ou serviços da empresa). (ANGELONI; MUSSI, 2008).

Evidenciou-se uma divergência no que se refere às oportunidades e às ameaças, visto que, a maior parte dos itens propostos não obteve unanimidade nas respostas, exceto taxas de juros (inflação) e mudança de fornecedor.

Iniciando por mudança de governo (instabilidade), o proprietário e os clientes consideraram ser uma ameaça, enquanto o gerente afirma ser uma oportunidade. No item nova legislação permanece a diferença de opinião, o gerente, o proprietário e um cliente veem como oportunidade, os outros dois clientes consideram uma ameaça. Um dos pontos de concordância é o relacionado a taxas de juros: todos consideram uma ameaça. Mudança de preferência dos clientes ficou dividido, o proprietário vê como ameaça, o gerente e os clientes

enxergam como uma oportunidade. Mudança na renda da população para o proprietário e um cliente é uma ameaça, já para o gerente e dois clientes é uma oportunidade. Surgimento de novas tecnologias apenas um cliente vê como ameaça, os demais entrevistados veem como oportunidade. Novos concorrentes, ficou caracterizado como oportunidade para um cliente, para os demais é uma ameaça. Aumento de preço dos produtos: proprietário, gerente e um cliente concordam ser uma ameaça, enquanto os outros clientes acham que é uma oportunidade. Novos produtos (novas marca): um cliente diz ser uma ameaça, enquanto os outros respondentes dizem ser uma oportunidade. Houve uma unanimidade em afirmar que o ponto mudança de fornecedor é uma ameaça, contudo diante da competitividade presente no mercado, o qual apresenta um número considerável de fornecedor, pode-se afirmar que pode até ser uma ameaça, mas não com tanta importância como afirmada pelos respondentes. Por fim, em relação aos novos mercados um cliente afirma ser uma ameaça, os demais respondentes dizem ser uma oportunidade.

Portanto, de acordo com Oliveira (2009), uma oportunidade bem aproveitada pode acarretar em aumento de lucro para a empresa, assim como uma ameaça mal gerida pode significar uma queda na lucratividade prevista, ou até mesmo prejuízo para a empresa.

No que se refere a enumeração por grau de importância, fica evidente que não houve nenhuma convergência nas respostas. Mudança de governo (instabilidade) apresenta a seguinte classificação: primeiro lugar na visão de dois clientes, oitavo lugar para o proprietário, sexto para o gerente e terceiro lugar para um cliente.

Nova legislação ficou em sétimo lugar para o proprietário, quinto lugar para o gerente e um cliente, segundo e terceiro lugares respectivamente para os demais clientes.

Taxa de juros (inflação): sexto lugar para o proprietário, gerente décimo primeiro, um cliente terceiro e os demais clientes em primeiro lugar.

Mudança de preferência dos clientes: proprietário, décimo lugar; gerente, quarto; para os clientes, sexto, sétimo e décimo primeiro lugares respectivamente.

Mudança de renda da população: para o proprietário, primeiro lugar, para o gerente terceiro, dois clientes sexto e um cliente sétimo.

Surgimento de novas tecnologias: proprietário, segundo lugar; gerente, primeiro; clientes, quarto, oitavo e décimo lugares respectivamente.

De acordo com Lopes (2014), diante de um cenário de constantes mudanças, com a tecnologia evoluindo a passos largos, as empresas são obrigadas a melhorar constantemente a eficiência de suas operações. Elas têm que estabelecer objetivos claros e utilizar estratégias que lhes garantam alguma vantagem competitiva. Tais estratégias devem levar em consideração algumas preocupações atuais, decorrentes de transformações sociais e políticas, que envolvam necessidades, tais como o incentivo à inovação nos produtos e processos, a conscientização da importância da responsabilidade social da empresa e a implementação do sistema de gestão da qualidade.

Novos concorrentes: proprietário, décimo primeiro; gerente, oitavo; clientes: primeiro, quarto e quinto, respectivamente.

Aumento de preços dos produtos: proprietário, nono lugar, gerente, décimo. Clientes: segundo, quinto e oitavo lugares respectivamente.

Novos produtos (novas marcas): proprietário, quarto lugar, gerente, segundo, dois clientes, nono lugar e um cliente segundo lugar.

Segundo Carvalho (2005), a Revolução industrial chegou trazendo uma nova ordem produtiva na qual a customização foi substituída pela padronização e produção em larga escala. A criação de máquinas elaboradas com o objetivo da aquisição de um grande volume na produção e de uma nova ordem na produção do trabalho viabilizaram o alcance da produção em massa. Assim, diariamente são produzidos e comercializados novos produtos.

Mudança de fornecedor: proprietário, quinto lugar; gerente e um cliente, nono; os outros clientes, décimo lugar.

Novos mercados: proprietário, terceiro lugar; o gerente e um cliente, sétimo; os outros clientes, décimo primeiro.

Finalizando com item novos concorrentes, que ficou classificado da seguinte forma: proprietário, terceiro lugar; gerente e um cliente, sétimo. Os outros clientes classificaram em décimo primeiro.

#### 4.7 Resumo das Análises

De modo geral, conclui-se que de acordo com os dados coletados a análise comparativa entre as percepções do proprietário, bem como do gerente, que exercem as funções em nível estratégico da empresa, convergem com a percepção dos clientes no tocante aos pontos fortes e fracos da empresa. Divergindo na maior parte dos pontos relacionados às oportunidades e ameaças, havendo semelhança apenas em relação a taxas de juros e mudança de fornecedor.

A divergência fica ainda mais acentuada no que se refere a enumeração por ordem de importância, em que se constata que cada respondente tem uma visão diferente do grau de importância de cada item para a organização. Essa diferença é notória tanto em relação às forças e fraquezas, como em relação às oportunidades e ameaças.

Mesmo constatando essa divergência no que diz respeito ao grau de importância dos itens presentes no roteiro de entrevista, a análise dos dados mostra com clareza que todos os entrevistados afirmam que a empresa é detentora de muitos pontos fortes que devem ser monitorados, a fim de assegurarem que a mesma se mantenha competitiva no mercado. Quanto às fraquezas constatadas, devem ser corrigidas e aprimoradas, visando a reversão desses pontos, de modo a fortalecer a organização e torná-la mais evidente no mercado.

A globalização e a competitividade dos tempos atuais, deixam evidentes que o empreendedor precisa manter-se atento a todos os detalhes que de alguma forma venham a prejudicar a imagem da empresa, visto que isso poderá vir a desencadear uma baixa no faturamento e a concorrência se mantém vigilante a espera de falhas dessa natureza que favoreçam a aquisição de novas fatias no mercado. Para melhor entendimento dos resultados obtidos segue o quadro abaixo com o resumo dos principais itens analisados:

O Quadro 7 refere-se às Forças e Fraquezas da organização estudada relacionadas com as Dimensões da Qualidade obtidas a partir das entrevistas realizadas, enquanto o Quadro 8 refere-se às Oportunidades e Ameaças da organização.

Quadro 7 – Resumo de Pontos Fortes e Fracos

Dimensões da Qualidade	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atendimento</li> <li>✓ Horário de atendimento (2 pessoas)</li> <li>✓ Cerveja sempre gelada</li> <li>✓ Variedade de bebidas</li> <li>✓ Variedade de refeições</li> <li>✓ Variedade de petiscos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Horário de atendimento (3 pessoas)</li> </ul>
Qualidade Percebida	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Localização do estabelecimento</li> <li>✓ Instalações físicas</li> <li>✓ Ambiente agradável</li> <li>✓ Preços acessíveis</li> <li>✓ Boa aparência e Limpeza do ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Higienização dos banheiros</li> </ul>
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Serviço prestado</li> <li>✓ Preço razoável</li> <li>✓ Higiene na preparação dos pratos</li> <li>✓ Bebidas dentro do prazo de validade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Segurança</li> </ul>
Estética	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Limpeza adequada</li> <li>✓ Disposição das mesas e balcão de atendimento</li> <li>✓ Decoração do ambiente (3 pessoas)</li> <li>✓ Apresentação dos pratos</li> <li>✓ Funcionários limpos e bem vestidos (4 pessoa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Quantidade de funcionários</li> </ul>
Atendimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rapidez no atendimento (3 pessoas)</li> <li>✓ Simpatia, cortesia e educação dos atendentes</li> <li>✓ Prontidão</li> <li>✓ Informações precisas sobre a variedade das refeições</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rapidez no atendimento (2 pessoas)</li> </ul>

	✓ Informações precisas sobre a variedade de petiscos ✓ Informações precisas sobre a variedade das bebidas	
--	--	--

Fonte: A Autora, 2019.

Quadro 8 – Classificação de Ameaças e Oportunidades

	<b>Ameaças</b> (Número de pessoa que classificaram o item como ameaça)	<b>Oportunidades</b> (Número de pessoas que classificaram o item como oportunidade)
Mudança de governo	4	1
Nova legislação	2	3
Taxas de juros	5	0
Mudança de preferência dos clientes	4	1
Mudança na renda da população	3	2
Surgimento de novas tecnologias	4	1
Novos concorrentes	3	2
Aumento de preço dos produtos	2	3
Novos produtos (novas marcas)	1	4
Mudança de fornecedor	5	0
Novos mercados	1	4

Fonte: A Autora, 2019.

#### 4.8 Determinação de Estratégias a partir das Entrevistas

Quadro 9: Cruzamento das variáveis.

			AMBIENTE INTERNO- PREDOMINÂNCIA DE :		
			FORÇAS:	FRAQUEZAS:	
			Atendimento / Localização	Segurança / Quantidade de funcionários	
AMBIENTE EXTERNO-	PREDOMINÂNCIA DE:	AMEAÇAS:	Inflação (Taxas de juros) / Mudança de governo (instabilidade)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgar o excelente atendimento para atrair novos clientes, visando aumentar a lucratividade, para assegurar-se frente a mudança de governo;</li> <li>• Promover a localização visando atrair um maior número de frequentares, gerando lucratividade, possibilitando assim enfrentar a instabilidade da mudança de governo;</li> <li>• Utilizar o ótimo atendimento para fidelizar o cliente e poder reagir ao aumento da inflação;</li> <li>• Propagar a localização estratégica para conquistar novos clientes e fortalecer-se para lidar com a instabilidade da mudança de governo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investir em segurança visando atrair um maior número de clientes, para enfrentar a instabilidade da mudança de governo;</li> <li>• Contratar novos funcionários, para manter a assiduidade dos clientes, de forma a garantir a rentabilidade e ter segurança frente a instabilidade da mudança de governo;</li> <li>• Aumentar a segurança como estratégia de fidelização dos clientes, objetivando assegurar os rendimentos necessários para enfrentar o aumento excessivo dos preços (inflação);</li> <li>• Admitir mais funcionários, garantindo satisfação da clientela, com isso assegurar a rentabilidade, para manter-se ativo no mercado frente a inflação.</li> </ul>
	OPORTUNIDADES:	Novos produtos, Novos mercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar o ótimo atendimento e tentar buscar novos clientes;</li> <li>• Divulgar a localização estratégica para buscar novos mercados;</li> <li>• Promover o ótimo atendimento para descobrir novas necessidades dos clientes (Novos produtos);</li> <li>• Aproveitar a localização estratégica para buscar possibilidades de desenvolvimento de novos produtos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investir em segurança para atrair clientes em potencial e testar novas marcas;</li> <li>• Admitir novos funcionários para conquistar mais clientes, a fim de investir em novas marcas;</li> <li>• Fortalecer a segurança para cativar a clientes, visando criar novas filiais;</li> <li>• Contratar novos funcionários com o intuito preservar a clientela, a fim de expandir a empresa.</li> </ul>	

Fonte: A Autora 2019.

**a) Sugestões de melhorias – cruzamento 1: Forças X ameaças**

**Forças:** Atendimento, Localização do estabelecimento

**Ameaças:** Inflação (Taxas de juros) / Mudança de governo (instabilidade)

- Desenvolver um programa de marketing, para promoção e divulgação do estabelecimento, utilizando panfletos e as rádios locais, estabelecendo o público alvo que pretende atingir, a fim de fortalecer, para enfrentar a instabilidade da mudança de governo.
- Fazer uso das redes sociais, como instagram, facebook, wat zap, para divulgação das atrações, ressaltando o ótimo atendimento e a localização estratégica.

**b) Sugestões de melhorias – cruzamento 2: Forças X Oportunidades**

**Forças:** Atendimento, Localização do estabelecimento

**Oportunidades:** Novos produtos, Novos mercados

- Investir na aquisição de novas marcas, diversificando ainda mais a sua oferta, de forma a atrair um maior número de clientes, em função da localização.
- Buscar parcerias com blogueiros (as) para divulgação do bar, amparando-se no ótimo atendimento.
- Buscar junto ao SEBRAE cursos de capacitação que possibilitem a expansão dos negócios, bem como conhecer e poder investir em novas marcas.

**c) Sugestões de melhorias – cruzamento 3: Fraquezas X Ameaças**

**Pontos Fracos:** Segurança / Quantidade de funcionários

**Ameaças:** Inflação (Taxas de juros) / Mudança de governo (instabilidade)

- Investir em atrações musicais, especialmente nos finais de semana, bem como em épocas de grande fluxo de turistas, como a Semana Santa e o São João, garantindo o ativo de caixa, como estratégia de sobrevivência frente o aumento excessivo dos preços.
- Criar um calendário de eventos culturais para divulgação de artistas locais, bem como das músicas regionais, visando atrair novos clientes, para enfrentar a instabilidade da mudança de governo.

#### **d) Sugestões de melhorias – cruzamento 4: Fraquezas X Oportunidades**

**Pontos fracos:** Segurança / Quantidade de funcionários

**Oportunidades:** Novos produtos / Novos mercados

- Estabelecer parceria com empresas de seguro, visando oferecer segurança aos clientes.
- Realizar uma pesquisa de garçons que trabalham por diária, criando uma lista de contato que possam ser acionados em dias de grande movimento.
- Buscar parceria com empresas de segurança, garantindo que os clientes sintam-se protegidos enquanto estiverem no estabelecimento.
- Criar um calendário rotativo com garçons prestadores de serviço, que se adequam a sistema de diária, para que possam ser solicitados em dias de grande movimento, de forma a manter um número adequado de funcionário, para agilizar o atendimento, garantindo a satisfação do cliente.

## 5 CONCLUSÃO

Visando atingir a efetividade do objetivo geral e sua completividade em relação as etapas subseqüentes, pode-se afirmar que os objetivos específicos estabelecidos para a realização deste trabalho foram alcançados baseados em uma pesquisa bibliográfica, assim como na realização de um estudo de caso, no qual foram observadas as principais características do empreendimento, quantos níveis há na empresa e quem os ocupa, a partir da aplicação de uma entrevista semiestruturada, a fim de estruturar uma matriz SWOT amparada pelas dimensões da qualidade.

A coleta de dados, bem como a análise comparativa entres os entrevistados, viabilizou a definição do cruzamento das variáveis, possibilitando a elaboração de estratégias para usar os pontos de convergência e divergência e com isso estruturar a implementação de estratégias a fim de identificar e propor pontos de melhoria na prestação de serviço.

Faz-se necessário a utilização de ferramentas como a Matriz SWOT a fim de buscar diminuir as dificuldades encontradas, uma vez que a mesma viabiliza um maior controle das variáveis, bem como desenha e traça o cenário o qual a empresa se encontra, norteando para a formulação de estratégias no setor alimentício. Ressaltando que os resultados esperados serão atingidos quando as estratégias forem implementadas.

A realização da análise de cenário é de fundamental importância para que possam ser especificadas as forças e fraquezas presentes no ambiente interno, bem como ser identificadas as possíveis ameaças e oportunidade presentes no ambiente externo. Isso viabiliza uma análise para que se elaborem as melhores estratégias a serem implantadas. Entretanto, é imprescindível que as mesmas sejam reais e impessoais, visto que as empresas de pequeno porte tendem a exaltar as forças e oportunidades e camuflar as fraquezas e ameaças, favorecendo a elaboração de estratégias não adequadas com a realidade da empresa.

Vale salientar que todo e qualquer planejamento estratégico ao ser implantado deve dispor do comprometimento dos gestores, bem como deve ser acompanhado para que possa ter êxito. É certo que alguns pontos que devem ser aprimorados, contudo, isso ocorrerá a partir da experiência adquirida com a implantação das estratégias e com o devido monitoramento.

Espera-se que ao fazer uso do planejamento estratégico a empresa passe a agir de forma mais eficiente e eficaz, operando de forma célere para tornar-se mais competitiva e consiga adaptar-se o mais rápido possível às mudanças e ocorrências do ambiente corporativo que a mesma integra.

É desejado que este estudo possa servir de base para outros pequenos empresários, de modo que possam compreender que o planejamento estratégico, através da análise ambiental, tendo como suporte as dimensões da qualidade, pode significar um diferencial para se obter sucesso.

Para a realização de futuras pesquisas, deixa-se como sugestão um estudo sobre a implantação do que foi proposto e sua conclusão, ou quiçá, das dificuldades da implantação das estratégias sugeridas.

### **5.1 Limitações na Realização do Trabalho**

As limitações encontradas para a realização desta pesquisa relacionam-se primeiramente a procura por conteúdos pertinentes aos temas propostos, pelo fato de existir uma extensa gama de informações, cabendo à pesquisadora selecionar àqueles que tivessem maior relevância, bem como foi enfrentada a dificuldade de encontrar material referente a alguns dos temas a serem estudados. Enfrentou-se também uma dificuldade em relação a coleta de dados, no tocante a disponibilidade do proprietário e do gerente do estabelecimento estudado, para realizar as entrevistas, por se tratar de um bar e haver uma demanda de freguês a serem atendidos, também houve dificuldade em conseguir que os clientes se dispusessem em responder as entrevistas, considerando que estavam em seu momento de lazer, alguns clientes se negaram a participar.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Geraldino Carneiro de; MIRANDA JUNIOR, Laerte Jorge de. Satisfação dos consumidores que frequentam bares. *Revista Hospitalidade*. São Paulo, v. VIII, n 2, p. 121 - 146. Jun – dez. 2011. Disponível em: [<https://revhosp.org/hospitalidade/article/view/441>]. Acessado em: junho de 2018.
- AULETE, caldas. *Novíssimo Aulete dicionário contemporâneo da língua portuguesa*. Organizador: Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Lexikon, 2011.
- ANGELONI, Maria Terezinha; MUSSI, Clarissa Carneiro (organizadoras). *Ademar Dutra...[et al]*. São Paulo: Saraiva, 2008.
- BRASILEIRO, Ada Magaly Matias. *Manual de Produção de Textos Acadêmicos e Científicos*. São Paulo: Atlas, 2013.
- BUCHELE, Robert B. *Diagnóstico de empresas em crescimento*. São Paulo: Atlas, 1980.
- CARVALHO, Marly Monteiro de, {et al}. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. *Gestão da qualidade: conceitos e técnicas*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CASTELLI, Geraldo. **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática**. p. 26. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. p. 43.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 10ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CIERCO, Agliberto Alves *et al*. **Gestão estratégica de serviços: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008.
- DANTAS, Nathallye Galvão de Souza; MELO, Rodrigo de Souza. **O método da Análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana/PB**. Caderno virtual de turismo. Vol. 8. Nº 1. 2008. Disponível

[<http://www.ivt.coppe.ufrj.br/caderno/index.php/caderno/article/view/272>]. Acessado em setembro de 2018.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz; ALMEIDA, Isnard Ribeiro de. A eficiência e a eficácia da Gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. Revista de Ciências da Administração. Vol. 9. Nº 19. P. 147 – 178. Set. / dez.. 2007. Disponível em: [<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/1784>]. Acessado em outubro de 2018.

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

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo dicionário da língua portuguesa / Aurélio Buarque de Holanda Ferreira. 3. ed. Curitiba: Positivo, 2004.

FICHER, Georg; KIRCHNER, Arndt; KAUFMAANN, Hans; SCHMID, Dietmar. Tradução da 2. Edição alemã ampliada Ingeborg Sell. São Paulo: Blucher, 2009.

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

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GIMENES, Maria Henriqueta Sperandio Garcia. Turismo em análise, v. 15, n. 1, p.73-88, maio 2004. Disponível em: [<https://www.revistas.usp.br/rta/article/view/63688>]. Acessado em: julho de 2018.

HITT, Michael. Administração estratégica: competitividade e globalização. Michael A. Hitt; R. Duarte Ireland; obert e. Hoskisson. Tradução: All Tasks. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning. 2013.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. Tradução Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire; Revisão técnica: Dilson Gabriel dos Santos. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de Metodologia científica / Maria de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. 7. Ed. São Paulo: Atlas. 2016.

LOBATO, David Menezes. Estratégia de empresas. Davi Menezes Lobato; Jamil Moysés filho; Cândida Sotelino Torres; Murilo Ramos Alambert rodrigues. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

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

MONTGOMERY, Douglas C. Introdução a controle estatístico da Qualidade. Tradução: Ana Mria de Farias, Vera Regina Lima de farias Flores. Revisão técnica: Luiz da Costa Laurence. 4. Ed. [Reimpr.] . Rio de Janeiro: LTC, 2013.

MILLER, D. The generic strategy trap. *The Journal of Business Strategy*, v.13, n.1, p.37-41, 1992.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.; Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia**: um roteiro pala selva do planejamento estratégico. Henry Mintzberg, Joseph Lampel. Tradução: Lene Belon Ribeiro. Revisão técnica: Carlos Alberto Vargas Rossi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NOGUEIRA, José Francisco, organizado. **Gestão estratégica de serviços**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Excelência em administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 26. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Maria Marly de. Como fazer pesquisa qualitativa. 7 ed. Revista e atualizada. Petrópolis, RJ: Vozes, 2016.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografia, dissertações e teses. Revisão: Maria Aparecida Bessana. São Paulo: Pioneira, 1997.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesine de. **Metodologia da pesquisa**: Abordagem teórico-prática. 10. ed. rev. e atual. Campinas, SP: Papirus, 2004 (Coleção Magistério: Formação e trabalho Pedagógico).

PALADINI, Edson Pacheco. Avaliação estratégica da qualidade. 2. Ed. São Paulo: atlas, 2012.

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

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnica para análise de indústrias e da concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. Revisão técnica: Jorge A. Garcia Gomes. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

SILVA, Jader Julio Pires da. **Um modelo de desenvolvimento estratégico**: preparando micro e pequenas empresas para a utilização de indicadores estratégicos. Florianópolis, 2001. Disponível em: [<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/82162>]. Acessado em setembro de 2018.

SOBRAL, Felipe; PECCI, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. Revisão de conteúdo: Agrícola de Souza Bethlem. 5 Ed. – [Reimpr.]. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e método*. Tradução: Daniel Grassi. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A - ENTREVISTA DE PESQUISA

Presado (a) senhor (a), peço a sua colaboração para responder a presente entrevista, cuja finalidade é unicamente acadêmica. A sua contribuição é de suma importância, por isso peço que seja franco em suas respostas, as mesmas serão mantidas sob sigilo absoluto. Não é necessário identificar-se. Antecipadamente agradeço a sua atenção e colaboração.

1 - Na dimensão **desempenho**, marque o que você considera como ponto forte ou ponto fraco desta empresa.

	<b>Ponto forte</b>	<b>Ponto fraco</b>
a) Atendimento	( )	( )
b) Horário de funcionamento	( )	( )
c) Qualidade das refeições	( )	( )
d) Cerveja sempre gelada	( )	( )
e) Variedade de bebidas	( )	( )
f) Variedade das refeições	( )	( )
e) Variedade de petiscos	( )	( )

Outros: \_\_\_\_\_

2 – Em relação ao **desempenho** na pergunta anterior, enumere os pontos em ordem de importância:

a) Atendimento ( )

- b) Horário de funcionamento ( )
- c) Qualidade das refeições ( )
- d) Cerveja sempre gelada ( )
- e) Variedade de bebidas ( )
- f) Variedade das refeições ( )
- e) Variedade de petiscos ( )

Outros: \_\_\_\_\_

---

3 – Na dimensão **qualidade percebida**, marque o que você considera como ponto forte ou ponto fraco.

	<b>Ponto forte</b>	<b>Ponto fraco</b>
a) Localização do estabelecimento	( )	( )
b) Instalações físicas	( )	( )
c) Ambiente agradável	( )	( )
d) Preços acessíveis	( )	( )
e) Boa aparência Limpeza do ambiente	( )	( )
g) Higienização dos banheiros	( )	( )

Outros: \_\_\_\_\_

---

4 – Em relação a **qualidade percebida** na pergunta anterior, enumere os pontos em ordem de importância:

- a) Localização do estabelecimento ( )
- b) Instalações físicas ( )
- c) Ambiente agradável ( )
- d) Preços acessíveis ( )
- e) Boa aparência Limpeza do ambiente ( )
- g) Higienização dos banheiros ( )

Outros: \_\_\_\_\_

---

5 – Na dimensão **confiabilidade**, marque o que você considera como ponto forte ou ponto fraco.

	<b>Ponto forte</b>	<b>Ponto fraco</b>
a) Segurança	( )	( )
b) Serviço prestado	( )	( )
c) Preço razoável	( )	( )
d) Higiene no preparo dos alimentos	( )	( )
e) Bebidas dentro do prazo de validade	( )	( )

Outros: \_\_\_\_\_

6 – Em relação a **confiabilidade** na pergunta anterior, enumere os pontos em ordem de importância:

- a) Segurança ( )
- b) Serviço prestado ( )
- c) Preço razoável ( )
- d) Higiene no preparo dos alimentos ( )

e) Bebidas dentro do prazo de validade ( )

Outros: \_\_\_\_\_

7 - Na dimensão **estética**, marque o que você considera como ponto forte ou ponto fraco.

	<b>Ponto forte</b>	<b>Ponto fraco</b>
a) Limpeza adequada	( )	( )
b) Quantidade de funcionários	( )	( )
c) Decoração do ambiente	( )	( )
d) Disposição das mesas e balcão de atendimento	( )	( )
e) Apresentação dos pratos	( )	( )
f) Funcionários limpos e bem vestidos	( )	( )

Outros: \_\_\_\_\_

8 - Em relação a **estética** na pergunta anterior, enumere os pontos em ordem de importância:

a) Limpeza adequada	( )
b) Quantidade de funcionários	( )
c) Decoração do ambiente	( )
d) Disposição das mesas e balcão de atendimento	( )
e) Apresentação dos pratos	( )
f) Funcionários limpos e bem vestidos	( )

Outros: \_\_\_\_\_

9 – Em relação ao **atendimento**, marque o que você considera como ponto forte ou ponto fraco.

	<b>Ponto forte</b>	<b>Ponto fraco</b>
a) Rapidez no atendimento	( )	( )
b) Simpatia, cortesia e educação dos atendentes	( )	( )
c) Prontidão	( )	( )
d) informações precisas sobre a variedade das refeições	( )	( )
e) informações precisas sobre a variedade dos petiscos	( )	( )
f) informações precisas sobre a variedade das bebidas	( )	( )

Outros: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10 - Em relação ao **atendimento** na pergunta anterior, enumere os pontos em ordem de importância:

a) Rapidez no atendimento	( )
b) Simpatia, cortesia e educação dos atendentes	( )
c) Prontidão	( )
d) informações precisas sobre a variedade das refeições	( )
e) informações precisas sobre a variedade dos petiscos	( )
f) informações precisas sobre a variedade das bebidas	( )

Outros: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11 – Marque o que você **considera ameaça** ou oportunidade para esta empresa:

	<b>Ameaça</b>	<b>Oportunidade</b>
a) Mudança de governo	( )	( )
b) Nova legislação	( )	( )
c) Taxa de juros	( )	( )
d) Mudança de preferência dos clientes	( )	( )
e) Mudança na renda da população	( )	( )
f) surgimento de novas tecnologias	( )	( )
g) Novos concorrentes	( )	( )
h) Aumento de preço dos produtos	( )	( )
i) Novos produtos (novas marcas)	( )	( )
j) Mudança de fornecedor	( )	( )
l) Novos mercados	( )	( )

Outros: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12 - Em relação **as ameaças e oportunidades** na pergunta anterior, enumere os pontos em ordem de importância:

a) Mudança de governo	( )
b) Nova legislação	( )
c) Taxa de juros	( )
d) Mudança de preferência dos clientes	( )
e) Mudança na renda da população	( )

f) surgimento de novas tecnologias ( )

g) Novos concorrentes ( )

h) Aumento de preço dos produtos ( )

i) Novos produtos (novas marcas) ( )

j) Mudança de fornecedor ( )

l) Novos mercados ( )

Outros: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_