

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

PEDRO FILLIPE QUEIROZ OLIVEIRA

**UM ESTUDO ORGANIZACIONAL UTILIZANDO A MATRIZ SWOT
NA LOJA ESPOSENDE CALÇADOS CARPINA / PE**

CARUARU

2015

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

PEDRO FILLIPE QUEIROZ OLIVEIRA

**UM ESTUDO ORGANIZACIONAL UTILIZANDO A ANÁLISE SWOT
DA LOJA ESPOSENDE CALÇADOS CARPINA / 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 de Trabalho de Conclusão de Curso, objetivando o título de graduação em Administração.

Orientadora: Profª Dra. Maria das Graças Vieira

CARUARU

2015

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

O48e

Oliveira, Pedro Filipe Queiroz.

Um estudo organizacional utilizando a matriz swot na loja Esposende calçados Carpina/PE. / Pedro Filipe Queiroz Oliveira. - Caruaru: O Autor, 2015.
67f. ; il. ; 30 cm.

Orientadora: Maria das Graças Vieira

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

Inclui referências bibliográficas

1. Organização. 2. Planejamento. 3. Micro e pequenas empresas. I. Vieira, Maria das Graças. (Orientadora). II. Título.

658 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 2015-024)

PEDRO FILLIPE QUEIROZ OLIVEIRA

UM ESTUDO ORGANIZACIONAL UTILIZANDO A MATRIZ SWOT NA
LOJA ESPOSENDE CALÇADOS CARPINA / PE

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como exigência para obtenção do título de graduado em Administração.

Aprovado em: 02/02/2015

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dra. Maria das Graças Vieira
Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste
Orientadora

Prof^a. Ms. Andrezza Rodrigues Nogueira
Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste
Membro

Prof^a. Ms. Jaqueline Guimarães Santos
Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste
Membro

DEDICATÓRIA

À minha família, em especial às minhas maiores referências: meus pais, Lucia Queiroz e Marconi Oliveira, que no decorrer da minha existência forneceram amor, compreensão, conselhos aos quais sempre seguirei e empenho ao não medirem esforços para que eu chegasse até aqui. Eles são, além de tudo, meu guia, minha solidez, minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por iluminar o meu caminho concedendo-me forças necessárias para que eu pudesse chegar ao término desse curso.

À minha mãe, com grande modelo de mulher, agradeço-lhe por ser minha fortaleza e por representar o meu caráter.

Ao meu pai, por estar presente nos momentos mais difíceis e por ter me incentivado e colaborado para que eu continuasse prosseguindo perante os obstáculos.

A minha orientadora, Prof^a Dra. Graça Vieira, pela paciência, generosidade e orientação que me foi prestada no decorrer deste trabalho.

Aos professores do curso, pela transmissão de conhecimento e por me fazer entender que a vida é feita de escolhas e que somos – o tempo todo – frutos de tais escolhas.

Chamamos de Ética o conjunto de coisas que as pessoas fazem quando todos estão olhando. O conjunto de coisas que as pessoas fazem quando ninguém está olhando chamamos de Caráter.

Oscar Wilde

RESUMO

Esta pesquisa buscou obter informações acerca da empresa Esposende Carpina/PE visando as possibilidades de melhoria da organização no mercado em que atua. A pesquisa realizada foi uma pesquisa de campo, com uma descrição quantitativa dos dados obtidos, utilizando-se de gráficos. Foram aplicados questionários a clientes internos e externos da organização a fim de obter informações relevantes. A matriz utilizada na pesquisa foi a SWOT, que por entendimento foi a que melhor se aplicava à situação em busca de resultados pontuais, que expusessem pontos da empresa que ainda estavam despercebidos, visando executar um planejamento organizacional baseado nestes pontos destacados no resultado da pesquisa. O resultado da pesquisa foi bastante satisfatório e nos trouxe a possibilidade de traçar estratégias que reforçassem os pontos fortes da organização e extinguissem os pontos fracos, de forma que pudessem ser melhores aproveitadas as oportunidades da organização em seu ambiente externo e pudesse dizimar as ameaças que o mercado lhe apresenta. O método da análise SWOT mostrou-se mais do que eficiente, pois evidenciou de maneira muito satisfatória os pontos que foram os objetivos iniciais da pesquisa, sendo eles os pontos fortes e fracos da organização e as ameaças e oportunidades oferecidas pelo mercado em que a organização atua.

Palavras-chave: Organização; Análise SWOT; Planejamento; Micro e pequenas empresas.

ABSTRACT

This research sought information about the company Esposende Carpina / PE targeting the organization possibilities for improvement in the market in which it operates. The research was a field research with a quantitative description of the data, using charts. The internal and external customers of the organization Questionnaires were used to obtain relevant information. The matrix used in the research was the SWOT, which in understanding was best applied to the situation in search of specific results, which expose the company points that were still unnoticed, aiming to perform an organizational planning based on these points highlighted in the search result. The research result was very satisfactory and has made possible to devise strategies that would reinforce the strengths of the organization and extinct weaknesses, so that they could be better exploited organization's opportunities in their external environment and could decimate the threats that market brings. The method of SWOT analysis was more than efficient, because it showed very satisfactory way the points that were the initial objectives of the research, and they the strengths and weaknesses of the organization and the threats and opportunities offered by the market in which the organization operates.

Key-words: Organization; SWOT analysis; planning; micro and small enterprises

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1.....	41
Gráfico 2.....	42
Gráfico 3.....	43
Gráfico 4.....	43
Gráfico 5.....	44

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.2 PERGUNTA DE PESQUISA.....	13
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	14
1.3.1 Objetivo Geral.....	14
1.3.2 Objetivos Específicos.....	14
1.4 JUSTIFICATIVAS DO TEMA.....	14
1.4.1 Prática.....	14
1.4.2 Teórica.....	15
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	17
2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	17
2.2 O CONCEITO DE PLANEJAMENTO.....	17
2.3 CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO.....	18
2.3.1 Tipos de planejamento.....	19
2.3.1.1 Planejamento estratégico.....	19
2.3.1.2 Planejamento tático (gerencial).....	21
2.3.1.3 Planejamento operacional.....	22
2.4 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO.....	23
2.4.1 Orçamento.....	24
2.4.2 Execução.....	24
2.4.3 Controle.....	26
2.5 TÉCNICAS DE PLANEJAMENTO.....	27
2.5.1 Análise SWOT.....	27
2.6 O PLANEJAMENTO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COMERCIAIS.....	30
2.6.1 Aplicação do planejamento.....	30
2.6.2 Regulamentação nas micro e pequenas empresas.....	31
2.7 PLANEJAMENTO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COMERCIAIS.....	33
2.8 QUALIDADE NO ATENDIMENTO UM PROCESSO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE ATRAVÉS DA ANÁLISE SWOT.....	35

3 METODOLOGIA.....	40
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	40
3.2 A EMPRESA PESQUISADA.....	40
3.3 UMA VISÃO GERAL SOBRE A ESPOSENDE CALÇADOS LTDA.....	41
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	45
4.1ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	51
4.1.1 AMBIENTE INTERNO.....	52
4.1.2 AMBIENTE EXTERNO.....	53
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
REFERÊNCIAS.....	57
APÊNDICE.....	62
ANEXO	63

1 INTRODUÇÃO

Este estudo abrange que, num panorama que atribui desafios de planejamentos, o desenvolvimento de estratégias pode adicionar valor às atividades produtivas e buscar uma distinção, por meio da melhor alocação dos recursos bem-sucedidos e de um melhor posicionamento da empresa no mercado. A adoção deste conceito consiste em alinhar a estratégia organizacional às práticas de gestão, e dar suporte aos funcionários para alcançar os resultados desejados, tendo em vista a mobilização de recursos e a ampliação das capacidades internas da organização.

A análise swot se trata de uma ferramenta estrutural utilizada na administração com a finalidade de analisar os ambientes interno e externos da organização objetivando a formulação de estratégias organizacionais. Este tipo de análise é uma das ferramentas utilizadas quando se pensa em caracterizar o posicionamento competitivo de uma organização, pois proporciona a visualização de seu ambiente interno, pelos pontos fortes e fracos, e o ambiente externo, analisando suas ameaças e oportunidades.

Sendo uma pesquisa de campo, de natureza descritiva, o levantamento das informações se deu através de dados primários e apoiados em questionários estruturados de múltipla escolha, entrevistas e observações.

A perspectiva de mercado da Esposende Calçados nos permite ter uma visão sistêmica do mercado que pretendemos atingir, o público-alvo, os fornecedores, a concorrência, as variáveis demográficas, geográficas, socioeconômicas, entre tantos outros fatores que não deverão ser descuidados, procurando dessa forma oferecer o produto certo, no lugar certo, as pessoas certas por preços competitivos.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A análise interna tem por finalidade adaptar uma concepção detalhada dos aspectos estrategicamente importantes para a organização. Assim, a análise de *performance* e desempenho, torna possível uma avaliação estratégica da lucratividade e vendas para investigar a atual viabilidade de mercado da linha de produtos.

As organizações precisam monitorar as forças externas dos agentes macros ambientais como a economia, demografia, tecnologia, política, social e cultural como também dos agentes micros ambientais que são os clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores,

pois afetam sua capacidade de obter lucros, reconhecer novas oportunidades e possíveis ameaças. Os ambientes internos e externos precisam ser acompanhados à medida que a estratégia for implementada, pois podem mudar com o tempo. Assim, as estratégias, objetivos e a implementação de modelos de planejamento estratégico devem ser priorizados como a análise SWOT, considerada como a avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que monitora os ambientes internos e externos (KELLER; KOTLER, 2006).

Estas proposições são resultados do cruzamento das forças e fraquezas com as oportunidades e ameaças, já que estas atuarão nas suas dificuldades, de forma a potencializar seus pontos favoráveis perante o ambiente no qual se encontra.

O modelo SWOT é considerado como peça central na criação de estratégias (KOTLER, 2000). O levantamento das informações sobre o ambiente com o conhecimento de suas capacidades permite que a administração da empresa formule estratégias realistas para que os seus objetivos sejam atingidos. Incluem nos pontos fortes e fracos os recursos humanos, organizacionais e físicos para oferecer uma vantagem competitiva diante dos seus concorrentes (KROLL *et al.*, 2007).

À medida que a Esposende Calçados cresce em tamanho e complexidade, cresce também o número de decisões e ações, que devem ser tomadas no dia-a-dia, tendo relevância estratégica de curto e longo prazo. Isso se torna mais intrigante, devido às turbulências do ambiente nos dias atuais, necessitando que o setor empresarial crie ações, que consolidem suas estratégias para o desenvolvimento e posicionamento das empresas perante esse novo mercado tão instável.

1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

Este estudo deve ser constante, onde as estratégias poderão ser reavaliadas e oportunizadas, as ações de ameaças e oportunidade percebidas de forma mais rápida, na busca de uma maior fatia de mercado.

O problema de pesquisa foi: **Quais melhorias podem ser realizadas na Esposende Calçados Carpina/PE buscando um contínuo posicionamento competitivo no mercado em que atua?**

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa teve como objetivo obter informações acerca da empresa Esposende Calçados utilizando a análise SWOT, a fim de buscar a otimização da mesma para que ela possa continuar competitiva no mercado em Carpina / PE.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Propiciar a tomada de medidas corretas, os dados de pesquisas devem ser transformados em poderosas informações para a tomada de decisão da Esposende Calçados.
- Verificar tanto o comportamento do funcionário como os do cliente na Esposende Calçados que estão sujeitos a variações internas ou externas.
- Mostrar que a análise SWOT é uma ferramenta extremamente útil e deve ser utilizada continuamente com o objetivo de clarear o caminho a ser seguido e o que deve ser feito.

1.4 JUSTIFICATIVAS DO TEMA

1.4.1 Prática

As empresas do setor calçadista brasileiro, mesmo pertencendo a um setor considerado tradicional, buscam uma atualização tecnológica, ainda que de forma mais lenta. Essa atualização está longe da automatização, devido às condições específicas da economia desse setor, que ainda conta com uma estratégia de baixo custo de produção, caracterizada por uma mão de obra pouco qualificada.

Dessa forma, as qualidades distintivas de gestão e técnica assumem um caráter de competência dinâmica, que foi evoluindo conforme a trajetória e os processos de sucessão por meio dos processos de mudanças no ambiente satisfatório.

Ao longo da trajetória do grupo, realizaram-se inovações de produto, de processo e inovações organizacionais tanto no negócio de manufatura, quanto no de varejo, no de

curtume, no agropecuário e nos mais recentes negócios, empreendimentos imobiliários e administradora de cartões de créditos. Assim, a trajetória organizacional e tecnológica contribui para a maior capacidade de inovação por meio de novas possibilidades e da utilização das possibilidades existentes, configurando-se uma competência organizacional.

Portanto, o elemento inovação e tecnologia reforça a competência distintiva em gestão por meio dos investimentos realizados em ferramentas de gestão e informatização. Além disso, reforça a competência distintiva técnica mediante processos de operações e de produção, bem como de investimentos em equipamentos que agregam valor ao produto e aos serviços prestados.

Sobre o corpo gerencial da empresa Esposende Calçados Carpina / PE, vale destacar a evolução da capacitação e do quadro de pessoas que ocupam a função gerencial. Percebe-se a evolução de um saber técnico para um saber sistêmico, e, principalmente, a evolução no setor calçadista, pois, anos atrás; não faz tanto tempo assim; para trabalhar numa fábrica de calçados, não era preciso ter completado o Ensino Fundamental. Mesmo para cargos gerenciais, bastava saber como fazer o sapato. Atualmente, os gerentes precisam desenvolver algumas qualificações profissionais para que possam acompanhar a evolução da tecnologia da informação e as demais tecnologias; conhecer os processos para promover melhorias; e, acima de tudo, saber e conhecer as estratégias para planejar as atividades e obter os resultados.

Desse modo, o corpo gerencial contribui para a consolidação da competência organizacional, a partir do cruzamento dos três eixos: formação da pessoa; biografia e socialização; formação educacional; e experiência profissional, que resultam num saber agir responsável o qual implica saber como mobilizar, integrar, transferir e compartilhar recursos.

1.4.2 Teórica

Todo programa de crescimento do ser humano deve ser baseado em política de recursos humanos que levem em consideração não só estes aspectos. Crescimento do ser humano significa utilizar cada vez mais a mente do indivíduo e não somente a força braçal, para isto o indivíduo deve ser preparado durante toda sua vida.

A análise SWOT para Chiavenato (2005) proporciona uma análise estratégica que permite perceber como a organização pode lidar com tendências, oportunidades, coações e ameaças provenientes do ambiente externo. As organizações formulam suas estratégias de acordo com as oportunidades e ameaças externas e as condições de forças e fraquezas

internas. Busca utilizar ao máximo as forças e potencialidades internas, melhorar ou corrigir suas fragilidades e aproveitar as oportunidades ambientais da melhor maneira, como também proteger-se das ameaças externas, podendo ser representada graficamente como uma matriz.

A correta identificação das ameaças e oportunidades, em relação ao ambiente externo, é fundamental para que a empresa possa concentrar esforços estratégicos mercadológicos, no intuito de neutralizar as ameaças e maximizar a realização das oportunidades. Isso ajudará a empresa a identificar e monitorar as tendências que afetarão o seu negócio e as oportunidades.

A essência da estratégia está em escolher como realizar atividades de forma diferente a de seus concorrentes. Assim, define-se estratégia como um plano consolidado dos principais objetivos, políticas e ações da empresa. É considerada também como ferramenta principal para direcionar o destino dos recursos da empresa com um posicionamento distinto e viável, de acordo com suas competências internas, antecipando mudanças como as ações dos concorrentes (CHIAVENATO, 2005).

O desempenho de vendas poderá reproduzir mudanças na base de clientes com implicações em longo prazo. A análise de valor para os acionistas baseia-se na geração de um valor descontado e atualizado do fluxo de caixa associado a uma estratégia, voltando-se especificamente para o futuro e medidas financeiras. As medições não financeiras de desempenho frequentemente proporcionam melhores medições dos benefícios do negócio em longo prazo: satisfação de clientes ou lealdade à marca; qualidade de produto/serviço; associações de marca/empresa; custo relativo; atividade de novos produtos; capacitação e desempenho de administradores e empregados.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Este capítulo discorre sobre os aspectos conceituais do Planejamento, seus objetivos, características, tipos e o funcionamento auxiliando no processo de gestão para a tomada de decisões dentro de uma organização.

A necessidade de planejar surgiu, no início dos anos 60, em resposta à ansiedade das empresas em saber em que nível de competitividade e atuação perante seus competidores no mercado elas se posicionavam. Isso gerou necessidade de definir objetivos organizacionais, acreditando que com isso se facilitaria a avaliação final (KWASNICKA, 2007).

2.2 O CONCEITO DE PLANEJAMENTO

Planejamento é uma palavra que significa o **ato ou efeito de planejar, criar um plano para otimizar a alcance de um determinado objetivo**. Esta palavra pode abranger muitas áreas diferentes.

O planejamento consiste em estabelecer com antecedências as ações executadas dentro de cenários e condições preestabelecidas, estimando os recursos a serem utilizados e atribuindo as responsabilidades, para atingir os objetivos fixados. Os objetivos fixados poderão ser atingidos somente com um sistema de planejamento adequadamente estruturado. (HOJI, 2006).

De acordo com Kwasnicka (2007), a função planejar é definida como análise de informações relevantes do presente e do passado e a avaliação dos prováveis desdobramentos futuros, permitindo que seja traçado um curso de ação que leve a organização a alcançar bom

termo em relação a sua estratégia competitiva e obter vantagem competitiva perante seus concorrentes.

O planejamento é a mais básica de todas as funções administrativas, e a habilidade pela qual essa função é desempenhada determina o sucesso de todas as operações. Planejar pode ser definido como o processo de pensamento que se precede a ação e está direcionado para que se tomem decisões no momento presente com o futuro em vista (CATELLI, 2007).

Os objetivos do planejamento podem ser englobados em dois: determinar objetivos adequados e preparar para mudanças adaptadas e inovativas. Produzindo estado futuro desejado e os caminhos para atingi-lo.

Segundo Maximiano (2008), objetivos são resultados desejados, que orientam o intelecto e a ação. São fins, propósitos, intenções ou estados futuros que as pessoas e as organizações pretendem alcançar, por meio da aplicação de esforços e recursos.

2.3 CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO

O planejamento incide em uma importante tarefa de **gestão e administração**, que está pautada com a **elaboração, organização e estruturação** de um determinado objetivo. É essencial na **tomada de decisões** e execução dessas mesmas tarefas. Posteriormente o planejamento também há a confirmação se as decisões tomadas foram acertadas (*feedback*).

Algumas características do planejamento são abordadas a seguir, de acordo com os autores Mosimann e Fish (1999):

- a) *O planejamento antecede as operações. Essas devem ser compatíveis com o que foi estabelecida no planejamento.*
- b) *O planejamento sempre existe em uma empresa, embora muitas vezes não esteja expresso ou difundido. Quando informal, estará contido, no mínimo, no cérebro do dirigente.*
- c) *O planejamento deve ser um processo dinâmico, associado ao controle permanente.*
- d) *Os riscos envolvidos no processo decisório, aumentando a probabilidade de alcance dos objetivos estabelecidos para a empresa.*
- e) *O planejamento deve interagir permanentemente com o controle, para que possa saber se está sendo eficaz, isto é, alcançando seus objetivos, pois planejamento sem controle não tem eficácia.*
- f) *Associado ao controle, o planejamento serve para a avaliação de desempenho da empresa e das áreas.*

2.3.1 Tipos de planejamento

O planejamento é muito importante dentro de uma empresa, é a maneira dela utilizar melhor seus recursos ou melhorá-los para o alcance dos objetivos da mesma. Muitas empresas tomam decisões imediatas, de momento e a falta de planejamento só será sentida a longo prazo e sua existência no mercado poderá estar bem comprometida, por isso e por outras diversas razões, se faz o planejamento, que tem como principio diminuir incertezas e erros referente a decisões diante algum imprevisto ou até mesmo para o futuro.

De acordo com Mosimann e Fish (1999), a amplitude ou nível de atuação do planejamento pode classificá-los em três tipos:

- 1) Planejamento Estratégico;
- 2) Planejamento Tático (gerencial) e;
- 3) Planejamento Operacional.

2.3.1.1 Planejamento estratégico

O que é preciso para haver um planejamento estratégico nas empresas é uma sistemática semelhante à administração do dia a dia. Em que um dos mais importantes melhoramentos é forçar os executivos a pensarem no futuro de seus negócios, prevendo e antecipando problemas antes que eles aconteçam.

Planejamento estratégico é o processo de estruturar e esclarecer os cursos de ações da empresa e os objetivos que devem alcançar. Há diversos componentes nesse processo intelectual, principalmente:

- A missão, que é a razão do ser da organização, onde reflete seus valores, sua vocação e suas competências;
- O desempenho da organização;
- Os desafios e oportunidades do ambiente;
- Os pontos fortes e fracos dos sistemas internos da organização;
- As competências dos planejadores em termos de conhecimentos, de técnicas, suas atitudes em relação ao futuro e seu interesse em planejar.

Segundo Drucker (2003), o planejamento estratégico não envolve decisões futuras e sim a futuridade das decisões atuais. O que interessa ao administrador são efeitos que sua decisão de hoje terá no futuro. As consequências e efeitos futuros desejados são as molas propulsoras do ato de decidir agora.

O planejamento estratégico é elaborado pelos donos e diretoria da empresa, que tomam decisões de longo prazo, o planejamento estratégico define onde se pretende chegar e o que se deve ser feito para eles conseguirem. Sendo assim conseguem diminuir a incertezas sobre determinada coisa perante o futuro.

A finalidade do planejamento estratégico é estabelecer quais serão os caminhos a serem percorridos para se atingir a situação desejada. É a arte de passagem do estágio onde estou para onde quero ir.

Pode-se conceituar, então, planejamento estratégico como aquele planejamento que se concentra na interação da empresa com seu ambiente externo, focalizando as ameaças e oportunidades ambientais e seus reflexos na própria empresa, evidenciando seus pontos fortes e fracos, definindo assim as diretrizes estratégicas.

Entende-se que o planejamento estratégico deva detectar em sua fase de processamento o grau de resistência que encontrará para que seja implementado e o que deverá ser feito para eliminar a resistência.

2.3.1.2 Planejamento tático (gerencial)

Planos funcionais (também chamados estratégias ou planos administrativos, departamentais ou táticos) são elaborados para possibilitar a realização dos planos estratégicos. Abrangem áreas de atividades especializadas da empresa (marketing, operações, recursos humanos, finanças, novos produtos).

É um sistema de manutenção das atividades empresariais, tendo um programa de tomada de decisão dentro da empresa, podemos citar a diferença existente entre planejamento tático e estratégico que são:

- Nível de decisão
- Demissão temporal
- Amplitudes de efeitos

Onde o planejamento estratégico abrange a empresa no todo enquanto tático só abrange uma parte.

Podemos ainda relacionar as características do planejamento tático que são:

- Está relacionado com as atividades presentes e aquelas atividades em futuro próximo (um ano ou mais)
- Está relacionado com o controle e integração das operações através da empresa.
- Focaliza recursos através do processo orçamentário da empresa.

O planejamento no nível intermediário da empresa, denominado planejamento tático, possui uma ligação com planejamentos estratégicos e os planos operacionais voltados para a execução das tarefas e operações. A principal característica do planejamento tático é projetar para o futuro próximo ou atividades atuais da empresa no nível de departamentos relacionados com o controle e integração das operações atuais da empresa, focalizando a alocação de recursos.

Os planos táticos são implementados através da política de diretrizes, quando muito formais, específicas e restritivas, as políticas passam a se transformar em procedimentos ou regras e regulamentos.

2.3.1.3 Planejamento operacional

De acordo com Nascimento e Reginato (2009), o planejamento operacional tem por origem fixar parâmetros e direcionar a execução das decisões. De forma mais específica, ele é a representação quantitativa das diretrizes originadas do planejamento estratégico. Ao mesmo tempo o planejamento operacional passa a ser à base de controle e avaliação de desempenho, visto ser o parâmetro para qualificar a eficácia atingida pela execução das operações realizadas. Assim é o planejamento operacional que irá viabilizar a tomada de decisões.

Maximiano (2008) relata que o planejamento operacional é o processo de definir meios para a realização de objetivos, como atividades e recursos. Os planos operacionais, também chamados estratégias operacionais, especificam atividades e recursos que são necessários para a realização de qualquer espécie e objetivo.

O planejamento operacional consiste na definição de políticas e metas operacionais da empresa, consubstanciadas em planos para determinado período de tempo, em consonância com as diretrizes estratégicas estabelecidas.

Da mesma forma, como no planejamento estratégico, a missão, as crenças, os valores, o modelo de gestão e a responsabilidade social da empresa fazem parte do *input* do planejamento operacional.

Informações a respeito da situação atual, objetivo que se quer atingir (situação desejada) e mais as diretrizes estratégicas, resultantes do planejamento estratégico, também perfazem as entradas do sistema de planejamento operacional.

2.4 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO

Na esfera da implementação de estratégias, as obrigações organizacionais, a partir de boas análises do mercado, a utilização de diretrizes palpáveis na elaboração de metas e objetivos, além da formulação de estratégia buscando a eficiência e eficácia, atuam em conjunto, precisando ser movidos em conta no momento da avaliação dos efeitos práticos.

Os principais erros em uma implementação são geralmente: a falta de suporte da gerência, definição escassa das responsabilidades, incoerência estrutural, a locação inadequada de recursos, falhas na comunicação inter pessoal, insuficiência gerencial ou operacional, falta de comprometimento do gestor, falta de acompanhamento técnico e erro no cronograma.

Toda organização, seja ela pública, privada ou do terceiro setor necessita de implementação de estratégias para alcançar os objetivos e a missão da empresa no mercado, além de driblar a concorrência, utilizando meios que possam diferenciar a empresa num mercado traiçoeiro e super competitivo (VASCONCELLOS FILHO, 2001).

Os desafios que as organizações enfrentam do ambiente externo são numerosos como: reduzido crescimento econômico, globalização, regulamentação governamental, a inflação, escassez de alguns recursos, alto custo do petróleo, o protecionismo internacional e a alta taxa

tributária do Brasil. Assim o planejamento estratégico tem que reformular-se para não se tornar algo ineficiente e ineficaz para a empresa.

2.4.1 Orçamento

O orçamento é um plano detalhado da aquisição e do uso dos recursos financeiros ou de outra natureza, durante um período especificado. Ele representa um plano para o futuro, expresso em termos quantitativos. O orçamento geral é um resumo dos planos da empresa, e estabelece metas específicas das atividades de venda, produção, distribuição, financeira, etc. e, que geralmente, é representado por um orçamento de caixa, uma demonstração de resultado orçada e um balanço patrimonial orçado.

Entre as muitas vantagens que temos em possuir um orçamento bem elaborado, podemos citar:

- Fornecer um meio de transmitir os planos da administração a toda à organização;
- Forçar os administradores a pensar no futuro e planejá-lo;
- Revelar os potenciais gargalos ou problemas que a empresa pode vir a encontrar antes que eles ocorram; e.
- Definir metas que servirão de níveis de referência para a subsequente avaliação de desempenho.

2.4.2 Execução

O fundamental desafio da execução da administração estratégica nas empresas é tornar fixa a vantagem da empresa diante seus concorrentes, pois o mercado é algo mutável. Sendo assim o gestor da empresa ou seu nível estratégico precisa colocar os fatores internos e externos nos passos anteriores de sua implementação, estabelecendo uma estratégia baseada

nos problemas do ambiente e mesmo assim, a execução da estratégia gera incertezas de quanto a sua eficiência.

Segundo Mosimann e Fisch (1999):

A execução é a fase do processo de gestão na qual as coisas acontecem, as ações emergem. Essas ações devem estar em consonância com o que anteriormente foi planejado. Dessa forma, o planejamento antecede as ações de execução. É por meio das ações (do fazer) que surgem os resultados (MOSIMANN e FISCH, 1999, p. 37).

Compreende a fase em que os planos são adotados, as ações se concretizam e as transações ocorrem. Neste momento, é possível que ajustes ainda sejam requeridos para uma adequada implementação do planejamento operacional, tais como mudanças na programação a consequente necessidade de identificação de novas alternativas para adequar-se às mudanças procedidas.

A execução das atividades se reveste de grande importância nas empresas, pois é nessa fase que os recursos são consumidos e os produtos gerados, o que vale dizer que é nessa etapa que ocorrem as mais significativas variações patrimoniais relacionadas às operações físico-operacionais de uma organização.

A execução não está restrita somente aos processos manufatureiros de bens, mas também a produção de serviços, tais como escritórios, hospitais, escolas, estúdios de criação intelectual, etc.

Os serviços auxiliares de produção de bens e serviços, tais como contabilidade, Xerox, vendas, etc., têm a etapa de execução, pois processam insumos para transformá-los em serviços.

Cada etapa do planejamento na empresa vai ter a sua fase de execução. Isso acontece desde quando o planejamento está sendo elaborado realmente. Segundo Mosimann e Fisch (1999, p. 37), assim, pode-se afirmar que existe:

- a) “o planejamento, a execução e o controle do planejamento;
- b) o planejamento, a execução e o controle da execução; e.
- c) o planejamento, a execução e o controle do próprio controle.”

A gestão operacional, exposta anteriormente, preocupa-se com a execução de cada etapa do processo de gestão de cada área da empresa e da empresa como um todo. Todas as etapas do processo de gestão são suportadas pelo sistema de informações, para fins de planejamento e controle. Durante a etapa de execução são armazenados os dados referentes ao desempenho para posterior análise e elaboração dos relatórios para a comparação com os planos (planejados).

2.4.3 Controle

O controle estratégico ocorre monitorando e avaliando o desempenho da empresa. O feedback é essencial verificar se a estratégia obteve resultados bem sucedidos ou não.

A última etapa do processo decisório, de acordo com Mosimann e Fish (1999), denominada controle, na realidade não ocorre por último. Por que esta está associada a todas as fases do processo. Ocorre no planejamento, na execução e em si própria.

Não há como dissociá-la das fases do processo decisório, razão pela qual se podem considerar as demais fases, juntamente com o controle, como um grande modelo de controle. Portanto não faz sentido planejar se o que foi planejado não se constituir em uma diretriz para a execução, e, da mesma forma, não se deve planejar sem haver controle dos desvios em

relação ao planejamento e as causas desses desvios e conseqüentemente tomada de ações corretivas.

De outro modo, o controle deve incidir sobre o próprio processo de controle, para detectar se a forma como se está sendo empregado está sendo eficaz. Nem sempre a busca da maximização dos resultados de um setor, tomada de forma isolada, significa que esta área estará contribuindo para a maximização dos resultados da empresa como um todo.

Muitas vezes a maximização do resultado de um setor, tomada isoladamente, pode reduzir o resultado de outra, com repercussões negativas no resultado global da empresa.

2.5 TÉCNICAS DE PLANEJAMENTO

Azevedo, Costa (2001) apresenta algumas técnicas de avaliação de estratégias e seus objetivos principais:

- SWOT: estimar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, a fim de desenvolver planos de médio e longo prazo. Pode ser aplicada em design de projetos e produtos em geral;
- Matriz Produto/Missão de Ansoff: definir uma linha comum dos produtos existentes na estratégia de negócios. Enfatiza a adequação de novos produtos à linha “linha comum” dos produtos existentes na organização;
- Curva do Ciclo de Vida de um produto: identificar a fase da vida do produto, a fim de direcionar as estratégias organizacionais. Explica que os produtos têm uma vida composta por ciclos que vão do nascimento à morte;
- Matriz Ambiental: caracterizar tipos de estratégia adequada ou aconselháveis para cada tipo de mercado e suas características ambientais. Focada no dimensionamento da concorrência.

2.5.1 Análise SWOT

A Análise S.W.O.T. também denominada análise F.O.F.A. em português, é uma ferramenta estrutural da administração, utilizada na análise do ambiente interno e externo, com a finalidade de formulação de estratégias da empresa. Nesta análise identificamos as Forças e Fraquezas da empresa, extrapolando então Oportunidades e Ameaças externas para a mesma.

É uma sigla do idioma inglês, na qual representa: Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*), sendo fundamentada por Kenneth Andrews e Roland Christensen.

É uma técnica que auxilia na elaboração do planejamento estratégico que começou a ser estruturado por volta dos anos 60 a 70 nas escolas americanas, com o objetivo de focar na combinação das forças e fraquezas de uma organização, ao mesmo tempo também nas oportunidades e ameaças do mercado.

A aplicação se divide em ambiente interno (Forças e Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças). As forças e fraquezas são avaliadas pela observação da situação atual da organização, em geral avaliadas por fatores internos. Os pontos fracos pela construção em uma organização, em seus recursos humanos incluem os recursos por experiência, capacidade, conhecimentos e habilidades, já os recursos organizacionais são sistemas e processos da empresa como estratégias, estrutura, cultura e outros, e os recursos físicos, que são as instalações, equipamentos, tecnologia, canais e outros.

As oportunidades e ameaças são previsões do futuro e estão intimamente ligadas a fatores externos. Na análise das ameaças, quando forem evidenciadas, deverão os dirigentes da empresa proceder a objetivos estratégicos que irão reduzir ou extingui-las.

Esta análise deve ser confeccionada e interpretada de forma a unir as peças-chaves, que são os elementos da análise interna e externa, por que vão formar o diagnóstico e este deve ser confiável e com suporte de uma boa fonte de informação, e que esteja integrado às necessidades da gestão estratégica, pois irão fundamentar a médio e longo prazo a organização.

A empresa deve reforçar seus recursos e competências de forma a transformar as aparentes ameaças em novas oportunidades.

As estratégias para um planejamento através da análise SWOT devem manter os pontos fortes, nos pontos fracos deve ter a visão de sua redução, na qual aproveite das oportunidades e protegendo-se das ameaças. Desta forma, a organização poderá identificar os pontos fortes que ainda não foram utilizados e os pontos fracos que podem ser corrigidos.

Diante do conhecimento dos pontos fortes ou fracos, e das oportunidades e ameaças à organização será possível adotar estratégias que visem buscar sua sobrevivência, manutenção ou seu desenvolvimento.

Com base em Montana e Charnov (2005) e Oliveira (2004) os passos para utilização da técnica do SWOT:

- Formular uma lista de gestores e pessoas chaves da organização – A análise deve utilizar a opinião destas pessoas chaves com o intuito de inventariar questões importantes para a organização, baseando-se na suposição de que as metas e objetivos de uma empresa são encontrados na mente destas pessoas. Desta forma, busca-se utilizar da técnica do *brainstorming*, com intuito de formular todas ideias possíveis para a estratégia da empresa;
- Desenvolver entrevistas individuais – Estas entrevistas devem proceder com o levantamento de todas as informações junto aos gestores e as pessoas chaves da organização. Nessa fase buscam-se avaliar os itens avaliados sob o ponto de vista da empresa como oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos. Esse procedimento facilita a posterior classificação das respostas;
- Organizar as informações – A principal ideia para a organização das informações é a própria estrutura SWOT, por meio de uma matriz. Desta forma, nesta avaliação dos entrevistados, será colocado em pauta todas as situações relevantes da organização, sendo que, o que for visto de positivo em suas operações atuais serão os pontos fortes da empresa, o que for visto como negativo serão os pontos fracos. Nesta avaliação o que for levantado como bom no ambiente externo em termos de futuras operações são as oportunidades; o que for levantado como ruim serão as ameaças;
- Priorizar as questões – Na lista das ideias pelos gestores, deve-se listar as que terão maior prioridade sobre as outras. Desta forma, busca realizar o *feedback* entre todas as pessoas envolvidas. Algumas técnicas como GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) poderá ajudar nesta fase, com intuito de definir a postura estratégica da empresa: sobrevivência, desenvolvimento, manutenção, crescimento.
- Definir as questões-chave – Uma vez estruturado a da matriz e das idéias que foram priorizadas deve-se estabelecer o que deve ser feito. Após esta análise e envolvimento de todos os gestores e as pessoas chaves, define-se a estratégia da organização, com intuito de alavancar os objetivos da empresa para um determinado período.

2.6 O PLANEJAMENTO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COMERCIAIS

A cada dia que passa, o fluxo de informações dentro de uma empresa fica maior e mais complexo, exigindo cada vez mais um número maior de dados para auxiliar à tomada de decisões. E essa complexa malha organizacional exige uma demanda cada vez maior de profissionais que consigam ter uma visão ampla.

Cada um dos departamentos da organização necessita de informações específicas, com dados que sejam relevantes para a sua realidade e tragam diferenciais na execução de seus processos ou elaboração de novos planejamentos, pois uma organização deve ter em mente que todas as suas áreas estão unidas, trabalham por um objetivo em comum e devem trazer consigo o desejo pelo sucesso conjunto.

2.6.1 Aplicação do planejamento

O planejamento é uma ferramenta estratégica utilizada por empresário e contadores, que constituem num conjunto de ferramentas, que auxiliam os micros e pequenos empresários, na elaboração de metas e objetivos para que a referida entidade venha a ter uma melhor gestão. O planejamento é na verdade um instrumento de poder político que planeja e executa todas as decisões financeiras e econômicas da empresa.

Com o cenário econômico em que vivemos as empresas independentemente de seu porte, devem traçar metas e objetivos, claros específicos e coerentes, visando seu crescimento diante de uma grande concorrência.

Chiavenato (2000) opina que:

Considera que o planejamento estratégico é projetado em longo prazo e está voltado para as relações da empresa e seu ambiente, estando sujeito a

incertezas devido aos efeitos ambientais. Envolve a empresa como um todo, criando um efeito de sinergia que contribui para o desenvolvimento de todas as capacidades e potencialidades da organização, num processo contínuo na busca de excelência (CHIAVENATO, 2000, p.76).

A aplicação de um planejamento estratégico em uma micro e pequena empresa é de certa forma essencial para sua sobrevivência, e deve envolver todos os departamentos da mesma, fixando à casa metas e objetivos gerais para a empresa como um todo e específicos para cada departamento.

Maximiano discorre sobre objetivo:

um plano estratégico ainda deve conter a definição da missão, visão e objetivos desejados pela organização. Os objetivos devem definir a situação futura desejada em termos de clientes e mercados, produtos e serviços, vantagens competitivas, participação de mercado e desempenho econômico-financeiro (MAXIMIANO, 2008, p.58).

Faz-se necessária uma capacitação de forma contínua pelos responsáveis pelas entidades empresárias, que vem a incluir todos os participantes e gestores das tais, para que os mesmos tenham ferramentas, que os permitam desenvolver métodos, metas, objetivos que lhes dê rumo e caminho para o desenvolvimento econômico da entidade que representam.

2.6.2 Regulamentação nas micro e pequenas empresas

A regulamentação das micros e pequenas empresa se dá pela lei complementa de nº 123 de 14 de dezembro de 2006, em todo seu contextos estabelece normas e diretrizes, que

regulamentam o funcionamento das mesmas, oferecendo tratamento diferenciado. Elas passam a gozar de um regime específico em todas as etapas, desde o registro, seu enquadramento e reenquadramento, do regime de recolhimento de tributos previdenciário e trabalhista, de apoio diferenciado oferecido por instituições financeiras e de empresas estatais para seu desenvolvimento empresarial.

O ambiente na qual atuam as micro e pequenas empresas é de certa forma turbulento e dinâmico, apresentando mudanças rápidas e significativas em vários aspectos como: tecnologias, mudanças políticas e econômicas, mau gerenciamento, escassez de recursos e a competição baseada na inovação criando assim barreiras que impedem a expansão dos negócios, impedindo que haja um crescimento em seus rendimentos, deixando ela de realizar investimentos e tornando-se cada vez menos competitiva, sendo quase que impossível sua sobrevivência no mercado.

As micro e pequenas empresas por sua vez assumem uma característica própria de gestão de competitividade e inserção no mercado, citamos algumas características onde no Brasil, que há alto desequilíbrio regional de micro e pequenas empresas, apresenta um papel para descentralização industrial, o IBHE desenvolveu um estudo e destacou as principais características:

- Baixo volume de capital
- Registros contábeis pouco adequados
- Dificuldade de acesso a financiamento de capital de giro
- Alto índice de sonegação fiscal, dificuldades de definições dos custos fixos etc.

Como principal perspectiva, existem oportunidades mercadológicas onde precisam serem desfrutadas por sua vantagens comparativas, muitas dificuldades são enfrentadas pelas empresas, internamente e externamente, apesar dessas dificuldades as micro e pequenas empresas vem crescendo quantitativamente no Brasil, e os dados apresentados nos últimos 8 (oito) anos não corroboram a teoria de extinção delas no longo prazo.

2.7 PLANEJAMENTO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COMERCIAIS

O planejamento é a tentativa de prever as ocorrências futuras e estar preparado para agir de forma a evitar surpresas desagradáveis no funcionamento e na gestão do empreendimento.

A atenção com os parâmetros e paradigmas organizacionais intensifica-se com a crescente exigência dos consumidores, com a integração dos mercados e com a globalização da economia. Essas mudanças fazem com que os conceitos ou modelos administrativos tradicionais, até então utilizados pelas organizações, sejam questionados, e novos padrões estabelecidos (MOTTA, 2000).

Planejamento é a mais básica de todas as funções gerenciais e a habilidade com que esta função está sendo desempenhada determina o sucesso de todas as operações da empresa. Ele pode ser definido como o processo de reflexão que precede a ação e é dirigido para a tomada de decisão agora com vistas no futuro.

O Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (Lei nº 9.841/99), que estabelece incentivo através da simplificação de suas obrigações administrativas, previdenciárias e creditícias e pela eliminação ou redução destas por meio de lei, assim as define:

- Considera-se microempresa (sigla ME), a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário imediatamente anterior, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais).
- Considera-se Empresa de Pequeno Porte, para efeito do Simples, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta superior a R\$360.000,00 e igual ou inferior a R\$3.600.000,00.

O Planejamento não está ligado a uma série de regras que devem ser seguidas para que após alguns dias se obtenha o planejado. Ele deve ser estruturado com base nas características da empresa que busca em última instância a excelência empresarial e a otimização do desempenho econômico.

Nesse aspecto, o processo de planejamento conduz a um conjunto de metas e planos que são adequados e viáveis dentro de um conjunto de circunstâncias previstas. Assim, o planejamento deve estar vinculado ao cenário onde a empresa atuará no futuro.

Oliveira (2007) menciona que as micro e pequenas empresas possuem características próprias e exclusivas que são: contribuição na geração do produto nacional, absorção de mão-de-obra, geração de renda, flexibilidade de localização e composição do capital de forma predominantemente nacional.

Embora qualquer empreendimento ofereça riscos, é possível prevenir-se contra eles através de algumas ferramentas operacionais que podem dirimir os riscos e auxiliar o administrador na tomada de decisões.

O planejamento sozinho não alcança os objetivos da empresa. Se o planejamento realizado não for executado, acompanhado, controlado e o mais importante, corrigido se necessário, de nada adiantará realizar o planejamento.

As micro e pequenas empresas assumem características próprias de gestão, competitividade e inserção no mercado. Segundo Gonçalves (1994) em países como o Brasil onde há alto desequilíbrio regional, micro e pequenas empresas podem apresentar um importante papel para a descentralização industrial.

Nas empresas de pequeno porte, esta é a etapa do processo de gestão mais ausente. A maioria dessas empresas, até inconscientemente praticam as etapas de execução e até de controle de alguns de seus objetivos, como vender, obter lucro, manter continuidade, etc., que o empresário acaba definindo erroneamente como uma espécie de "planejamento", pois, para ele o importante é se a empresa está tendo lucro hoje.

Essa falta de planejamento é a grande vilã das micro e pequenas empresas no Brasil. Essas empresas estão presentes num mercado altamente competitivo, e algumas ainda enfrentam uma alta sazonalidade na área na qual atuam.

O método de gestão é composto pelas etapas do planejamento, execução e controle, através dos quais os gestores planejam suas ações, implementam os planos e avaliam o resultado do que foi idealizado e orçado.

Catelli (2007) esclarece que os sistemas de informações são subdivididos em simulação, orçamentos, padrões e controle. Este conjunto de subsistemas viabiliza as seguintes ações:

- a) Induzir os gestores à decisão correta;
- b) Apurar os resultados econômicos dos produtos, atividades, áreas, empresas etc.;
- c) Refletir o físico-operacional;
- d) Permitir a avaliação de resultado dos produtos e serviços;
- e) Promover avaliação de desempenho.

Entretanto, a falta de preparo dos profissionais responsáveis pela gestão das micro e pequenas empresas não tomam as decisões através de modelo formal, e sim buscam apoio exclusivamente na experiência e na observação, baseadas em preocupações de curto prazo dos proprietários, comprometendo o foco de longo prazo para o empreendimento.

Os gestores das empresas de pequeno porte devem estar atentos ao adequado levantamento dos dados importantes que fomentarão as ações que se pretende implementar. Assim, informações inadequadas levarão a conclusões erradas e, conseqüentemente, gerando prejuízos que excluem as empresas do mercado.

O Planejamento Estratégico, para gerar eficiência, eficácia e efetividade, deve modelar-se essencialmente por informações coerentes que fundamentem a transformação em decisões e transcrevam os resultados planejados em um plano contendo as decisões e as ações a serem executadas.

2.8 QUALIDADE NO ATENDIMENTO UM PROCESSO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE ATRAVÉS DA ANÁLISE SWOT

A dinâmica da vida moderna levou a mudanças tão radicais que se tornou imperativo para a sobrevivência de qualquer empresa estar constantemente monitorando o mercado, em busca de indícios do que possam ser as demandas dos clientes. Essa competência faz parte das habilidades que a qualidade no atendimento possui e funcionalmente estão sob sua responsabilidade.

Segundo Lacerda (2005, p. 20) “Qualidade é a filosofia de gestão que procura alcançar o pleno atendimento das necessidades e a máxima satisfação das expectativas dos clientes/usuários em todos os processos de uma empresa”.

As organizações surgiram a partir da impossibilidade do ser humano de alcançar objetivos comuns de forma individual, bem como, de produzir bens e serviços somente com o trabalho de uma pessoa. Dessa forma, compreende-se que as organizações existem com o objetivo específico de maximizar os recursos disponíveis e reduzir os custos e dificuldades.

Entende-se que as organizações constituem sistemas formados por diferentes recursos, as quais buscam oferecer no mercado produtos e serviços de forma a alcançar a satisfação de seu público-alvo. Sobre isso Drucker (2002, p. 35) esclarece que: "só existe uma definição válida para a finalidade de uma empresa: criar um consumidor". Para que isso aconteça é preciso que a organização conheça as necessidades e preferências de seu público.

Talvez o sucesso das grandes empresas do mundo global é porque tem uma filosofia voltada para o crescimento e lucro da mesma, por ter também profissionais extremamente qualificados, ter líderes proativos que fazem a diferença na tomada de decisão, pois os mesmos são criativos e inovadores, também ser uma organização empreendedora que visa oportunidades de negócios futuros, embora que, além de todos estes fatores relacionados para que estas grandes organizações consigam ter sucesso e cumprir missões, está a análise de Swot.

De acordo com Kotler e Armstrong (2003) o consumidor moderno busca constantemente novos produtos e serviços, neste sentido, é preciso que as organizações acompanhem as mudanças desse novo mercado e ofereçam um atendimento de qualidade, causando satisfação aos clientes e se fortalecendo perante a concorrência.

No ambiente de uma organização a inovação requer do administrador habilidade e responsabilidade. Tendo em vista que é necessário capacitar os colaboradores para que estes possam oferecer aos clientes um atendimento de qualidade, alcançando assim, um processo de satisfação e fidelização.

Muitos fatores devem ser considerados para que a organização possa ter mais competência, independente de seu porte, sendo que neste sentido sempre é preciso trabalhar a qualidade do ambiente e do atendimento. Na compreensão de Chiavenato (2005, p. 15) "as organizações são criadas para produzir bens ou serviços e que os mesmos terão que satisfazer uma clientela".

A análise de Swot como já foi explanada anteriormente é dividida em duas partes: ambiente interno e ambiente externo. No ambiente interno são identificados as forças e fraquezas da organização, ou seja, no ambiente interno o gestor pode conduzir e controlar as ações organizacionais, identificando e solucionando os problemas que devem ser resolvidos mediante uma análise completa da organização, já que o ambiente interno é o resultado da própria direção. Já no ambiente externo que por sua vez, fica fora do controle da organização, são analisadas as oportunidades e ameaças em que a empresa possui, e esses aspectos não são possíveis controlar por que depende muito do mercado, dos clientes, dos fornecedores etc. Mas, ainda é importantíssimo avaliá-lo, para procurar aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

No ambiente das organizações, entende-se que o papel do administrador é possibilitar que os recursos sejam bem distribuídos e seus colaboradores possam ser guiados para alcançar produtividade com o maior índice de aproveitamento de tais recursos. Isto porque, o mundo dos negócios convive com uma competitividade acirrada, a cada dia surgem empresas que oferecem novos produtos ou serviços e, para continuar sendo uma organização competitiva é imprescindível estar atento às mudanças.

A competitividade nas organizações ganhou maior relevância nas discussões políticas e, neste contexto, a administração passou a ser avaliada sob uma nova ótica, como esclarece Chiavenato (2005, p. 96): “muitos líderes governamentais tornam-se cada vez mais preocupados com a competitividade econômica de suas nações enquanto os líderes das grandes organizações se voltam para a competitividade organizacional em uma economia globalizada”.

É preciso esclarecer que a complexidade do ambiente em que estão inseridas as mudanças necessárias que cercam as organizações ocorre de forma tão rápida, que é preciso estar atento a tudo o que ocorre dentro e fora das empresas, especialmente com relação as necessidade e desejos dos consumidores e as novas exigências de qualidade não apenas nos produtos, serviços e preços, mas no atendimento ao cliente.

Neste sentido, entende-se que o desafio das organizações será a busca por formas de desenvolver um ambiente de trabalho produtivo, alcançando assim suas metas. Sobre isso, Caravantes (2003, p. 28) avalia que: "o conhecimento por si só são estéreis. Eles só se tornam produtivos se forem soldados em um só conhecimento unificado. Tornar isso possível é a tarefa da organização, a razão para sua existência, a sua função".

Ao compreender a complexidade das organizações, entende-se que as empresas somente sobrevivem no mercado se alcançarem a satisfação e fidelização dos clientes, para que isso ocorra a administração deve ter papel fundamental, como se observa na sequência.

Mesmo a análise de Swot sendo uma ferramenta que está no enquadramento da excelência, ela também trouxe alguns problemas para a organização, que segundo Ghemawat (2008, p.5), "apesar da popularidade do Swot, ainda não se eliminou o problema da definição dos pontos fortes e fracos na organização". Para identificar e avaliar este problema busca-se encontrar os fatores na organização que durem e que são imutáveis em períodos longos, e tais fatores são necessariamente responsáveis por estas mudanças no mercado. Então para se ter uma clareza maior a respeito desses fatores organizacionais, as empresas estudam a fundo os processos dos ambientes internos e externos avaliando e diagnosticando problemas, para assim estabelecer os pontos e estratégias a serem adotados no planejamento estratégico e posteriormente no plano de ação.

A administração significa, em primeiro lugar, ação, neste sentido, compreende-se que a administração é um processo de tomar decisões e realizar ações, organizar, executar e controlar. Os processos administrativos são também chamados de funções administrativas ou funções gerenciais. Outros processos ou funções importantes, como coordenação, direção, comunicação e participação, contribuem para a realização dos quatro processos principais, tornando a administração um diferencial de competitividade nas empresas (MAXIMIANO, 2006).

Entender a administração como processo que se compõe de outros processos ou funções é a essência do chamado enfoque funcional, ou abordagem funcional da administração, criado por Henry Fayol a qual separa a administração das tarefas operacionais e técnicas, tornando a união destes fatores um elemento essencial para a competência na execução das atividades produtivas (CHIAVENATO, 2005).

A administração pode ser compreendida sob um foco de planos e ações capazes de oportunizar a empresa sua continuidade, ressalta-se ainda que de acordo com Maximiano (2000, p. 26) a administração pode ser compreendida como "um processo de tomar decisões e realização de ações para alcançar o objetivo" (MAXIMIANO, 2006, p. 26):

Compreende-se que a administração é vital para a sobrevivência de uma empresa no mercado, sendo que o sucesso de uma empresa depende da qualidade de sua administração, sobre isso se observa o entendimento de Caravantes (2003):

A teoria da administração está preocupada em como uma organização deve ser construída e operada para realizar seu trabalho com eficiência. Um princípio fundamental, que decorre imediatamente do caráter racional da 'boa administração', é que dentre várias alternativas disponíveis, que envolvam os mesmos gastos, deverá ser selecionada aquela que conduza à consecução dos objetivos em seu nível mais elevado (CARAVANTES, 2003, p. 69).

A administração é, dessa forma, um dos principais instrumentos diferenciadores no ambiente das empresas, sendo que o sucesso de todas as organizações depende de sua administração.

Na contemporaneidade a administração vem sendo amplamente trabalhada sendo que cada setor ou atividade específica possui um processo gerencial que o especializa e o diferencia do contexto geral da empresa. Importante ainda salientar que dentre os diversos setores a serem trabalhados o marketing é um dos principais, tendo em vista que trabalha diretamente com o principal elemento de uma empresa, o cliente (mercado) e sua satisfação.

3 METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo descritivo de caráter exploratório. Foi adotado como modelo para esta pesquisa um estudo de caso, que para Vergara (2000, p. 49) é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país.

A metodologia é útil e necessária para descrever um modelo de aplicação para o presente trabalho, visando estabelecer o procedimento de atuação dos pesquisadores durante a prática da pesquisa através de questionários.

A pesquisa visa desvendar aspectos da realidade da empresa analisada, analisando resultados obtidos em abordagens ao objeto de estudo de forma descritiva.

Foram aplicados questionários aos clientes internos e externos da Esposende Calçados Carpina/PE com perguntas elaboradas com base no objetivo da pesquisa. Procurou-se realizar uma análise SWOT por meio destes questionários, afim de expor os pontos fortes e fracos da organização e as oportunidades e ameaças que o mercado a oferece, por meio das respostas dos clientes atuantes da empresa.

O questionário foi aplicado a clientes externos que frequentavam a loja durante o dia da pesquisa, sendo abordados ao final da compra, e aos funcionários da organização que estavam trabalhando e se dispuseram a participar da pesquisa.

3.2 A EMPRESA PESQUISADA

O estudo em questão foi elaborado através de pesquisas bibliográficas e levantamentos internos e de fontes secundárias na empresa, assim como também pesquisa envolvendo o público externo. O processo de qualidade no atendimento da loja Esposende Calçados é capaz de envolver todos os demais setores da empresa haja vista atuar na interface entre a satisfação dos clientes e dos funcionários.

A Esposende Calçados Carpina/PE tem 28 funcionários: 1 gerente e 16 vendedores, 1 coordenador, 4 estoquistas, 2 crediarias, 2 caixas e 2 auxiliares de serviço gerais. Da Esposende objetivou realizar o processo da Análise Swot na qualidade do atendimento e prestação de serviço como resultado à satisfação do cliente, identificando a necessidade de investimento em cursos de aperfeiçoamento e conhecimento de vendas, visando um atendimento qualitativo.

Na empresa os produtos são determinados e analisados, tendo assim uma melhoria contínua do produto, e considerando que a Análise Swot na qualidade do atendimento seria não só uma análise do serviço prestado, mas também do produto oferecido, foi analisada também a capacidade da empresa de surpreender e encantar os clientes com produtos inovadores.

Compreendendo-se a importância do bem-estar e satisfação dos colaboradores para o sucesso da organização e a consequente redução de custos e maximização de seu capital, torna-se pertinente lembrar a definição teórica do que vem a ser um estudo organizacional utilizando a Análise Swot na loja Esposende Calçados Carpina / PE. O objetivo central de Swot é avaliar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da organização e do mercado onde a mesma está atuando, a fim de estar ciente de sua posição momentânea, num mercado mutável, buscando com esta avaliação traçar planos organizacionais.

3.3 UMA VISÃO GERAL SOBRE A ESPOSENDE CALÇADOS LTDA

A Esposende Calçados, maior empresa do setor de varejo de sapatos do norte-nordeste e segunda maior rede do segmento do país, se orgulha em dizer ter implantado no Recife e até mesmo na região, um novo conceito em vender sapatos. A empresa está a cerca de 30 anos neste mercado que é um dos mais disputados do varejo. Ao visitar a empresa, foi possível realizar questionários com os funcionários da loja, conhecer o local, suas instalações e seus processos de atendimento.

DADOS DA EMPRESA

Nome	Grupo Paquetá
Nome Fantasia	Esposende
Área de Atuação	Nacional
Endereço	Avenida Martins Francisco
Bairro	Centro
Cidade	Carpina
UF	Pernambuco
CEP	55810-000

FONTE: Funcionário da Esposende Calçados, Carpina / PE

A Esposende Calçados tem como missão ser ponto de recepção antecipado das novas coleções europeias, que exercem grande influência nos estilistas brasileiros do setor. O cuidado da Esposende começa na pesquisa constante da empresa sobre as novas tendências da moda de calçados no Brasil.

A primeira loja da Esposende Calçados começou suas atividades na capital pernambucana em 15 de outubro de 1970, na Rua 7 de Setembro, centro de Recife. Mas, na verdade, a história da Esposende é a história de um empresário que apostou no desenvolvimento do varejo, e que está sempre preocupado com o marketing agressivo. Tendo como objetivo a satisfação dos clientes, como a base para o crescimento do negócio. Joaquim Vasconcelos chegou ao Brasil há 32 anos como funcionário da Olivetti com o objetivo de vender máquinas para escritório. Acabou deixando a empresa, indo trabalhar com patrícios, na Casa Esperança, a então líder no setor de calçados. E não demorou muito para virar especialista em vendas de calçados, segundo ele uma homenagem do imigrante português à sua cidade, localizada no norte de Portugal e grande pólo de turismo. Ainda nos primeiros cinco anos mais três pontos foram inaugurados e na década de 90 a Esposende já contava com 28 lojas no Estado. Enxergando o potencial da marca, o Grupo Paquetá até então bastante consolidado no Sul do país percebeu na Esposende uma excelente oportunidade para seus planos de expansão na região Nordeste e assim a rede gaúcha assumiu a rede de lojas em 2005.

A grande perspectiva do mercado para empresa de calçados está na sua localização estratégica, assim como na capacidade do empreendedor de ofertar produtos e serviços qualitativamente superiores e a preços mais baixos que os oferecidos pela concorrência. Nesse

mercado de calçados, em que a concorrência é normalmente grande e é formada por empresas fortes, o foco de atendimento direto ao pequeno cliente é fundamental. Esse é com certeza um bom nicho de mercado em que deve atuar o empreendedor de pequeno porte nesse ramo de negócio.

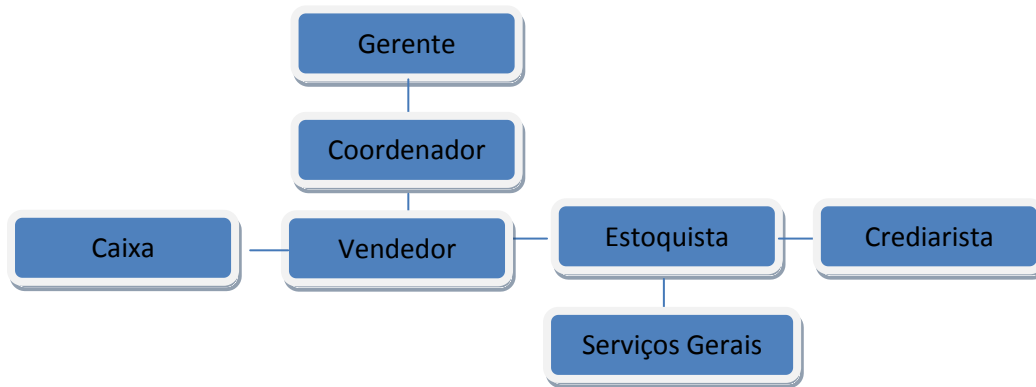
A empresa trabalha com várias estratégias, uma delas é a implantação do prazo de 120 dias para começar a pagar, assim consegue aumentar o contato com seus clientes reforçando sua marca e conhecendo melhor seus clientes, aumentando as vendas. Outra estratégia utilizada pela empresa é o bom atendimento, onde prezam para seus funcionários não só a compra e venda do produto, mas também atender toda e qualquer necessidade de seu cliente fazendo assim muito mais que sua obrigação, deixando os clientes maravilhados com a empresa. A entrega de brindes em épocas festivas ou não também é outra estratégia da empresa.

A empresa sofre um pouco por conta da concorrência uma vez que é localizada numa pequena cidade do interior onde possuem 04 lojas de calçados, onde seu maior concorrente é a REALCE CALÇADOS. Todas estão próximas entre si e isto faz com que a empresa se sinta obrigada a sempre inovar em produtos e serviços. A empresa busca inovar sempre em promoções e principalmente em atendimento, que é considerado pela empresa o principal ponto a ser atendido, para assim fazer a diferença deste tipo de mercado, inclusive o lema da empresa é: “O Nosso compromisso é pela satisfação dos nossos clientes”.

A empresa investiu muito em publicidade e propaganda que são ferramentas de extrema importância que quando bem utilizadas são capazes de promover a empresa gerando lucro e visibilidade. Cada vez mais as empresas procuram utilizar essas ferramentas, pois todo cliente espera inovações dos produtos. A empresa faz propaganda e publicidade através da mídia, cartazes expostos nas lojas, carros de som, comerciais nas rádios locais e jornais da região, entre outros.

A Esposende Calçados possui os seguintes segmentos: Calçados, Bolsas, Acessórios e Artigos Esportivos. Abaixo segue o organograma da empresa.

Organograma



4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Durante a pesquisa foram aplicados 2 questionários. O primeiro aos clientes internos da empresa – funcionários – e o segundo aos clientes externos.

A primeira pergunta feita aos funcionários buscou saber quanto à satisfação em executar as tarefas a eles impostas? 56,25% dos 16 (dezesesseis) entrevistados disseram que queriam ser mais valorizados, sem especificar de que maneira, mas estavam satisfeitos em comparação a outras empresas que já trabalharam, 25% responderam que estavam satisfeitos sem nenhuma ressalva e 18,75% disseram estar satisfeitos, mas queriam maior remuneração, conforme o gráfico 1 descreve.

ENTENDIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS QUANTO A SATISFAÇÃO EM EXECUTAR AS TAREFAS

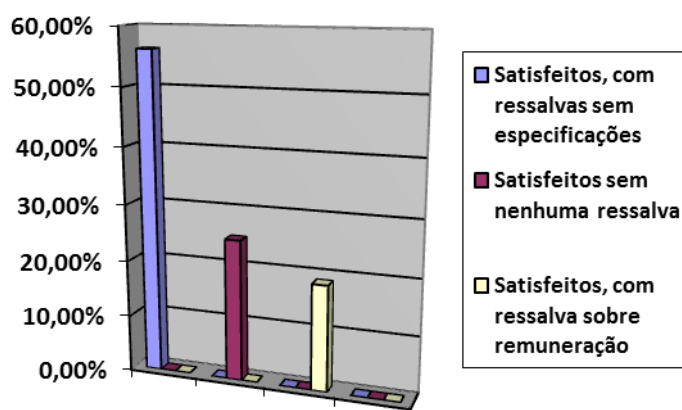


Gráfico 1 - Fonte questionário/entrevista com funcionários da loja Esposende campo de estudo, 2014. – Questão 1

A segunda questão levantou a opinião dos funcionários quanto à qualificação por eles obtida para a realização das tarefas desempenhadas na empresa. Foi levado a questionamento se houve por parte dos funcionários algum tipo de qualificação antes ou depois de entrar na empresa para a atividade que está exercendo atualmente e se eles desejavam ter maior aprendizado para desempenho da tarefa. Dos 16 entrevistados, 2 disseram ter feito curso para a atividade atualmente desempenhada antes e depois de entrar na empresa, 5 disseram ter feito curso apenas antes de entrar na empresa e 9 não fizeram nenhum tipo de curso para atividade que desempenham. Quanto à necessidade de maior qualificação na área em que atua, 15

responderam que desejavam ter maior qualificação, com diferentes observações expostas por alguns deles que serão expostas logo mais, e apenas 1 acha que já tem conhecimento para exercer a atividade que efetua atualmente.

OPINIÃO DOS FUNCIONÁRIOS QUANTO A QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL E SUAS QUALIFICAÇÕES

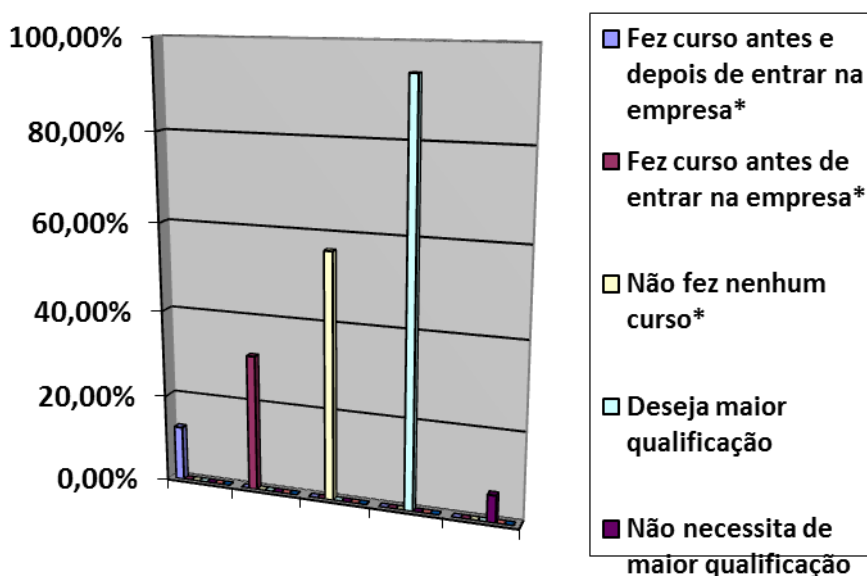


Gráfico 2 - Fonte questionário/entrevista com funcionários da loja Esposende campo de estudo, 2014. – Questão 2.

Como informado anteriormente, alguns funcionários que desejam ter maior qualificação para o desempenho de suas tarefas colocaram observações em suas respostas justificando-a. 26,66% deles acham que a qualificação ajudaria no desempenho de sua atividade, deixando-os mais seguros para exercê-las. 33,33% disseram que se sentiriam mais valorizados se submetidos a processos de qualificação pela empresa. Os outros funcionários não colocaram observações em suas respostas.

A questão 3 buscou as sugestões dos entrevistados para aumentar a satisfação dos clientes externos. As principais questões levantadas foram: maior incentivo aos funcionários, fazer promoções mais atrativas e fazer com que o cliente sinta-se seguro dentro da loja.

OPINIÃO DOS PROFISSIONAIS QUANTO À MELHORA NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

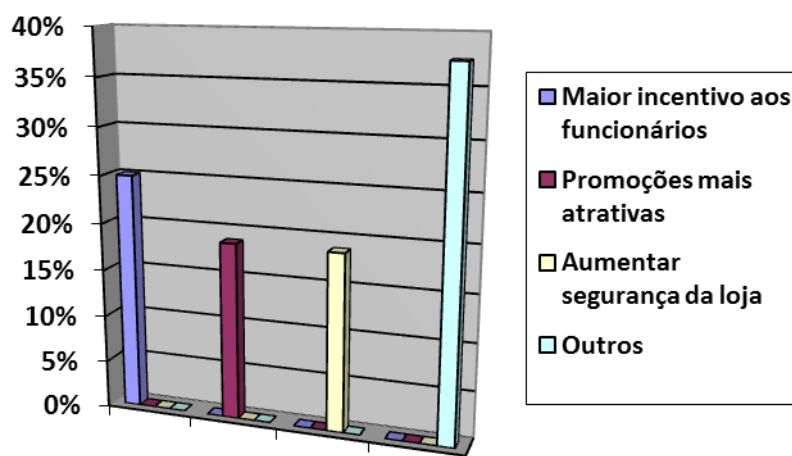


Gráfico 3 - Fonte questionário/entrevista com funcionários da loja Esposende campo de estudo, 2014. – Questão 3.

Foi apresentado na questão nº 4, uma lista de oito valores para os entrevistados escolherem quais seriam os mais importantes para se vivenciar na loja, a “ética” foi o que mais recebeu destaque. Ver o gráfico 4.

OPINIÃO PROFISSIONAL QUANTO A IMPORTÂNCIA DOS VALORES NO MEIO ADMINISTRATIVO

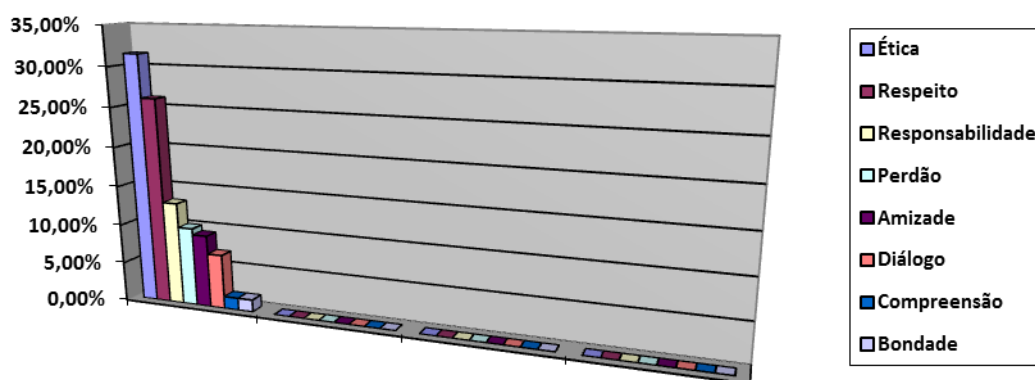


Gráfico 4 - Fonte questionário/entrevista com profissional da loja Esposende campo de estudo, 2014. – Questão 4.

Na descrição do gráfico, 31,54% apontaram a “ética” como um dos valores mais importantes; 26,15% apontaram o respeito; a responsabilidade ficou com 13,07% das sugestões; 10% optaram pelo perdão; 9,23% a amizade; 6,92% ficaram com o diálogo; por fim tanto a compreensão quanto a bondade somaram 1,54% das opiniões.

A questão qualidade do atendimento foi citada na quinta questão, onde se buscou saber o que os funcionários achavam da qualidade no atendimento oferecido pela empresa. Dos 16 entrevistados, 11 acham que o atendimento oferecido é bom, 3 acham regular e 2 acham ótimo.

QUALIDADE DO ATENDIMENTO OFERECIDO NA VISÃO DOS ENTREVISTADOS

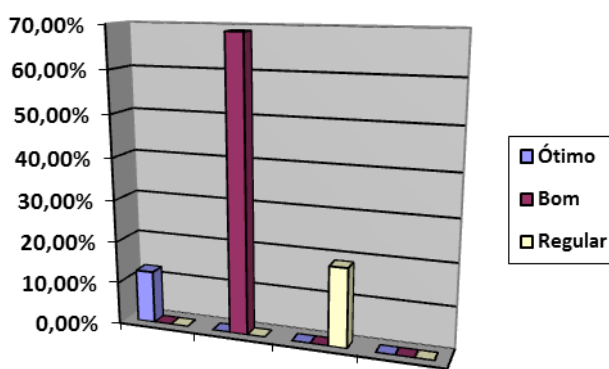


Gráfico 5 - Fonte questionário/entrevista com profissionais da loja Esposende campo de estudo, 2014. – Questão 5.

O segundo questionário foi aplicado com apenas 3 perguntas para maior comodidade aos clientes sendo elas abertas, mas buscando certa objetividade, deixando sempre aberta a possibilidade de justificativas às respostas, 21 questionários foram respondidos.

A primeira pergunta foi a respeito do que seria de maior importância em um atendimento de qualidade. As características de melhor atendimento citadas foram simpatia, disponibilidade, atenção, respeito e alegria. Abaixo segue um gráfico com o resultado obtido.

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DE UM BOM ATENDIMENTO NA VISÃO DOS ENTREVISTADOS

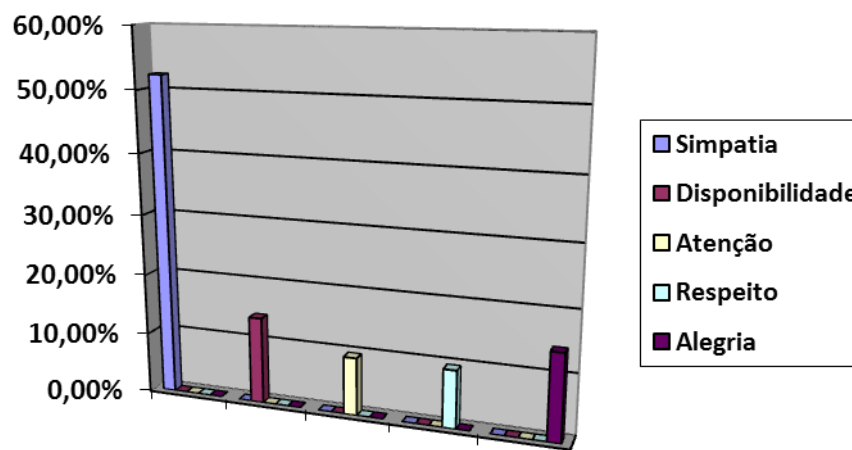


Gráfico 6 - Fonte questionário/entrevista com cliente da loja Esposende campo de estudo, 2014. – Questão 1.

Na segunda pergunta buscou-se saber a opinião dos entrevistados sobre o atendimento oferecido pela Esposende Carpina/PE, desde a abordagem ao cliente até a entrega do produto comprado. 9(42,85%) dos entrevistados disseram ter ficado satisfeitos com o atendimento, sem nenhuma ressalva. 7(33,33%) disseram que ficaram satisfeitos, mas a demora os incomodou um pouco. E 5(23,80%) disseram que ficaram satisfeitos mas falta à loja um diferencial no atendimento em relação às outras do ramo.

OPINIÃO DOS ENTREVISTADOS A RESPEITO DO ATENDIMENTO DA LOJA ESPOSENDE CARPINA/PE

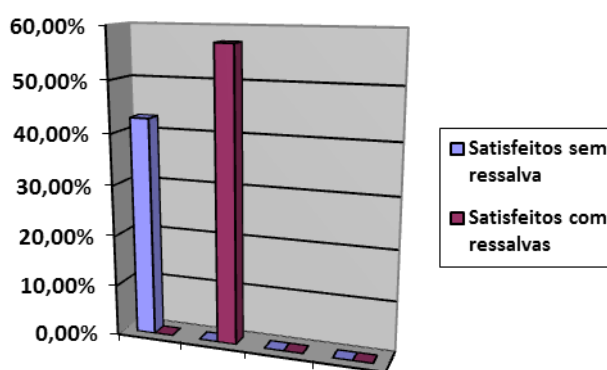


Gráfico 7 - Fonte questionário/entrevista com cliente da loja Esposende campo de estudo, 2014. – Questão 2.

A terceira e última pergunta do questionário buscou saber a opinião dos clientes sobre o que poderia ser feito para melhorar o atendimento da loja. 13 dos entrevistados citaram a agilização do processo de pagamento, 10 citaram a pressão sentida em realizar a compra por parte dos funcionários ao entrarem na loja, 6 citaram maior prazo para troca de mercadoria, 4 citaram melhores promoções, outros 4 citaram a disponibilidade oferecida para atende-los e 1 citou a limpeza da loja.

FATORES A MELHORAR NA OPINIÃO DOS CLIENTES EXTERNOS

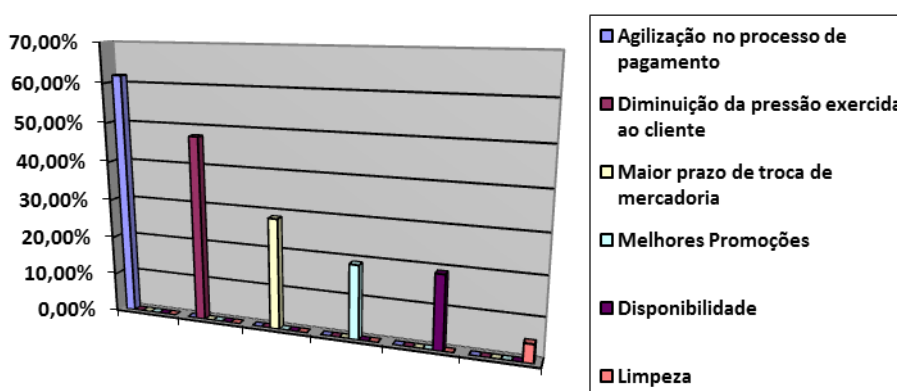


Gráfico 8 - Fonte questionário/entrevista com cliente da loja Esposende campo de estudo, 2014. – Questão 3

Os dados foram coletados com autorização prévia da empresa e comunicação aos funcionários e clientes sobre os objetivos da pesquisa e mediante a identificação profissional do pesquisador. As pesquisas foram feitas na própria empresa. A identidade pessoal dos entrevistados foi preservada. Os dados foram tratados de forma quantitativa, em percentuais e dispostos na forma de tabelas. A análise dos resultados foi realizada por meio material bibliográfico coletado sobre o assunto.

Andrade *et al.* (2006) confirma que todo processo de mudança passa pela definição de estratégias e ações, mas a seleção daquelas de maior resultado consiste numa tarefa complexa e, para ser bem feita, requer compreensão da realidade do estabelecimento e de uma visão de futuro compartilhada com a equipe. Entre as estratégias tomadas, destaca-se a exportação direta sem agente intermediário, isto é, o contato e a negociação acontecem diretamente com o cliente. A estratégia adotada está consolidada, pois, em 2005, apenas 25% das exportações

de marca de terceiros eram feitas por intermédio de agentes; a perspectiva para este ano é atuar 100% mediante o contato direto com os clientes.

Percebe-se a complexidade das situações vivenciadas pelo Grupo em relação às estratégias e às ações desenvolvidas ao longo da sua trajetória. Ainda, vê-se que, na maioria das vezes, as mudanças foram ocasionadas por fatores externos da organização, ou seja, pelo ambiente em que está inserida. Para acompanhar essas mudanças, faz-se necessário promover mudanças internas no intuito de se manter qualidade no mercado. Desse modo, com a dinâmica do ambiente, a organização precisou desenvolver qualidade profissional que são consolidadas a partir da articulação com as suas estratégias. Portanto, observa-se que não há uma relação linear de causa e efeito entre estratégias e qualidade, mas uma relação de complementaridade. Em outras palavras, para que a mudança organizacional tivesse resultados satisfatórios com a clientela, foi preciso que a organização consolidasse algumas qualificações que, somadas às estratégias estabelecidas, permitissem novos direcionamentos num curto espaço de tempo.

4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O Grupo Paquetá - Nome Fantasia: Esposende – se dispôs a presente pesquisa com o objetivo de compreender melhor a vivência do trabalhador em seu dia-a-dia de trabalho e vivenciar a visão do cliente sobre ela mesma. Os funcionários e clientes deram opiniões inteiramente à vontade para dar suas ideias: não houve respostas certas ou erradas, o que importou foi a opinião sincera.

A empresa trabalha utilizando uma estrutura formal: Deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns aspectos pelo seu organograma, como descrito abaixo:

- Ênfase a Posições em Termos de Autoridades e Responsabilidades;
- É estável;
- Está sujeita a controle;
- Líder formal.

São características desta empresa:

- Identificação das tarefas necessárias;
- Organização das funções e responsabilidades;
- Informações, recursos e feedback aos empregados;

- Medidas de desempenho compatíveis com os objetivos;
- Condições motivadoras.

A Esposende Calçados trabalha com vários incentivos para os funcionários, além das obrigações legais como horas extras, intervalos, férias, décimo terceiro salário, tem um programa de incentivos junto aos seus funcionários oferecendo bônus no final do ano aos funcionários que se destacaram no ano.

A Logística é a área da gestão responsável por prover recursos, equipamentos e informação para execução de todas as atividades de uma empresa, a empresa controla a saída do combustível da base responsável pela distribuição até chegar aos postos, onde o destino final é “os clientes”.

A empresa possui uma área de circulação regular, uma vez que trabalha com vendas de calçados e acessórios em geral, e seu espaço é suficiente para o atendimento ao público em geral.

A adequação do espaço físico é bem feita, pois assim que o cliente entra na loja ele tem a visão das vitrines que se localizam nas laterais da loja e no centro, tem as fileiras de cadeiras contínuas para a clientela, depois vem o espaço do crediário que fica ao lado do caixa e da entrega de mercadorias.

A empresa possui um padrão rigoroso exigido por seus gestores, os móveis são todos padronizados na cor azul, as cadeiras são confortáveis para que os clientes sintam-se bem acomodados na hora de provar os calçados.

4.1.1 Ambiente interno

Quanto os resultados obtidos, por meio de questionários e observação, foi possível perceber que a loja tem como seu principal foco a qualidade no atendimento ao cliente, buscando sempre incentivar os funcionários para aperfeiçoar o atendimento oferecido. Depois das análises, quanto ao ambiente interno, foi possível perceber a debilidade na qualificação dos funcionários em suas atividades. Cursos de qualificação fariam que eles ficassem mais seguros na realização de suas tarefas, além de se sentirem mais valorizados. Em contramão, está a satisfação dos clientes internos em trabalharem na empresa. Percebe-se que suas reivindicações são mesmo para melhorar sua capacidade de atuar em suas atividades, em busca de ser um diferencial. O foco da empresa na qualidade do atendimento faz com que os

funcionários sintam-se parte importante da organização. Ainda sim ficou perceptível a falta de comunicação entre os gestores e subordinados em buscas de opiniões para melhoria da organização.

4.1.2 Ambiente externo

Quanto ao ambiente externo, a grande ameaça neste mercado é a concorrência e a cultura organizacional presa a um tempo onde os clientes não tinham exigências referente a qualidade de atendimento. A busca por um diferencial neste mercado é uma ameaça e uma oportunidade ao mesmo tempo. A empresa estudada buscar aproveitar oportunidades referentes a produtos oferecidos, buscando oferece-los o mais breve possível após virarem tendências. Mas a grande oportunidade deste mercado está no diferencial de atendimento oferecido neste ramo. Foi possível perceber a procura dos clientes por uma organização que oferecesse na qualidade de atendimento seu diferencial.

Diante desse diagnóstico o planejamento estratégico surge como uma valiosa ferramenta de ajuda para a alta direção de uma organização, pois permite nortear as ações gerencias da empresa dentro de um plano previamente determinado, de estratégias e metas diminuindo consideravelmente a possibilidade de tomadas de decisões equivocadas, num mercado extremamente competitivo. Com os resultados da análise realizada foi possível montar a seguinte matriz SWOT.

	FAVORÁVEL	DESFAVORÁVEL
FATORES INTERNOS DA ORGANIZAÇÃO	(PONTO FORTE) MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	(PONTO FRACO) QUALIFICAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS
FATORES EXTERNOS À ORGANIZAÇÃO	(OPORTUNIDADE) EXPECTATIVA DO CLIENTE QUANTO A QUALIDADE DO ATENDIMENTO	(AMEAÇA) POSSIBILIDADE DE MAIOR QUALIDADE DE ATENDIMENTO DA CONCORRÊNCIA

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A formulação de uma estratégia empresarial está inserida em uma multiplicidade de fatores e componentes dos ambientes interno e externo. Muitos desses fatores estão situados completamente fora do controle e da previsão da empresa.

Para realização de uma boa estratégia é necessário que o primeiro passo seja o verdadeiro conhecimento do que você tem na mão, daí em diante analisar os possíveis cenários para traçar uma estratégia de ataque.

No contexto organizacional, a estratégia corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização às condições ambientais que se encontram em constante mudança, tendo sempre em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional.

A análise SWOT é um procedimento que pode contribuir positivamente com as organizações para avaliar estrategicamente suas vantagens e desvantagens, posicionando os gestores através da visão de seus pontos fracos e pontos fortes. A estratégia SWOT resume-se em eliminar os pontos fracos em áreas onde existem riscos e fortalecer os pontos fortes em áreas onde se identificam oportunidades.

Uma coisa é discernir as oportunidades atraentes do ambiente; outra é possuir as competências necessárias para aproveitar bem essas oportunidades. Assim, é necessária a avaliação periódica das forças e fraquezas de cada negócio. A administração ou uma consultoria externa avalia as competências de marketing, finanças, de produção e atividade organizacional e classifica cada fator em termos de força e de fraqueza.

É inquestionável a importância do planejamento estratégico para futuras pretensões e o caminho a ser seguido pelas organizações. Foram demonstrados ao longo do desenvolvimento da monografia, os conceitos históricos de estratégia, o plano estratégico, os aspectos e ambientes dos processos organizacionais, tendo como base um suporte que auxilie a tomada de decisão, e possíveis cenários com dificuldades e oportunidades para a organização.

Observamos que é primordial para uma organização, um planejamento muito bem elaborado, estruturado e definido para que se possa estabelecer com êxito as metas e os objetivos da mesma, sem deixar de citar que todo o planejamento tem que ser construído no ciclo inicial da organização. A unidade de negócios tem que desenvolver um plano estratégico específico para tornar o negócio lucrativo posteriormente, fundamentando-se pelos recursos alocados pela alta administração. Um aspecto muito importante do planejamento estratégico é

a tomada de decisão, pois proporciona ao gestor, alternativas de como proceder em determinadas situações e dificuldades que a organização possa vir a enfrentar futuramente, onde essas decisões podem ser baseadas em programadas ou não programadas. Relatamos no decorrer da monografia que o ambiente organizacional é estruturado pela cultura organizacional, clima organizacional, comportamento organizacional, dinâmica das organizações e entre outros. Foi contextualizado um conjunto de tendências de perfil do gestor futuro, dentre essas tendências, podemos destacar; pensamento sistêmico, liderança, capacidade de gerenciar futuros talentos, dentre outras. Enfim, a persistência em planejar antecipadamente, faz de toda e qualquer organização, uma força que demonstra como deve ser procedido os processos e funções organizacionais.

Uma empresa honesta só pode sobreviver dentro de uma sociedade se for para contribuir para a satisfação das pessoas, este é seu objetivo principal. Se este fato é tomado como premissa, a primeira preocupação da administração da empresa deve ser a satisfação das necessidades das pessoas afetadas pela sua existência. Sob este aspecto, a primeira prioridade da empresa são os consumidores, é necessário, e mesmo vital para a empresa, que eles se sintam satisfeitos por longo tempo após a compra do seu produto ou utilização do seu serviço.

Tanto o comportamento do funcionário como os do cliente estão sujeitos a variações internas ou externas. Esses fatores costumam gerar distorções de percepção, contudo, um funcionário atento ao seu comportamento e que mostre receptivo ao cliente pode localizar o problema e tentar contorná-lo.

É importante que o funcionário fique atento para sua conduta diante do cliente, mesmo um caso isolado, em que o funcionário tratou mal “só” uma pessoa, deve ser levado em conta, afinal, essa pessoa pode contar seu caso a diversas outras, que contarão a outras, e assim por diante, logo, torna-se pública uma opinião negativa sobre a empresa.

Após o término desta pesquisa, pode-se constatar que a empresa Esposende calçados, chegou em Carpina buscando oferecer um serviço de qualidade, desde o produto oferecido ao atendimento.

Em se tratando de seus funcionários, a empresa dispõe de vários incentivos tais como: horas-extras, planos de saúde, brindes para os funcionários que desempenharem seu trabalho com agilidade e competência, viagens dentre outros benefícios, além de a administração possuir uma relação de cordialidade para com eles. Acredita-se que um funcionário bem-assistido, desempenha suas funções satisfatoriamente,

Em suma, esta pesquisa de campo nos forneceu subsídios acerca da estrutura da Esposende Calçados e nos fez concluir que para uma empresa se manter no mercado, não é só ter recursos para gastar, mas de como gastar, pois o diferencial e o dinamismo são essenciais nos atuais empreendimentos.

Como sugestões para trabalhos futuros, recomenda-se observar que, na prestação de serviços o conceito qualidade tem que ser aplicado com mais cuidado, já que serviços são produtos intangíveis e são consumidos simultaneamente no momento em que são produzidos, não tendo como corrigir as falhas antes que elas afetem o cliente.

Além do incentivo na prestação de serviços a Esposende Calçados precisa: aumentar o prédio para dá mais conforto aos clientes; ampliar a quantidade de produtos para atender a classe A e C; aumentar o número de vitrines para facilitar a visualização dos produtos; oferecer cursos profissionalizantes para qualificar os funcionários; procurar ter um atendimento bem personalizado e simples procurando fidelizar os clientes dando assistência para que os mesmos se sintam bem; e trabalhar com um estoque diversificado para melhor atender seus clientes.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Magda Siqueira do; RODRIGUES, Marcelo Sancini. **O ensino da disciplina de Controladoria nos programas de pós-graduação em nível de especialização em ciências contábeis e o profissional *controller* atuante no mercado de trabalho.** Salvador: EnANPAD, 2006.

ANTUNES, M.T.P. A Controladoria e o capital Intelectual: um estudo empírico sobre a gestão. **Revista Contabilidade & Finanças** – USP, São Paulo. N. 41, p. 21-37, maio/agosto, 2006.

AZEVEDO, M, COSTA, H. Métodos para Avaliação de Postura Estratégica. **Caderno de Pesquisas em Administração.** São Paulo, 18p. abril 2001.

CATELLI, Armando. **Controladoria:** uma abordagem de gestão econômica-GECON. São Paulo. Atlas, 2007.

CARAVANTES, Geraldo R. **Teoria geral da administração:** pensando e fazendo. 4. ed. Porto Alegre: AGE, 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração:** teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

_____. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker:** a administração. São Paulo: Nobel, 2002.

DRUCKER, Peter. **Administração na próxima sociedade A.** São Paulo: Nobel, 2003.

FERNANDES, Claiton. **Um estudo exploratório das funções da controladoria em pequenas e médias empresas.** Dissertação de Mestrado. UNIMEP. 2007.

FIGUEIREDO, Sandra; CACCIANO, Paulo Cesar. **Controladoria.** São Paulo: Atlas, 2009.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira:** uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2006.

HORNGREN, Charles T. **Introdução à Contabilidade Gerencial.** 5. Ed., São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 1985.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER; Philip e KELLER Kevin Lane. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KROLL, M. J. *et al.* **Administração estratégica**: São Paulo: Atlas, 2007.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

LACERDA, Flávia Alves de Brito. **Gestão da qualidade**: fundamentos da excelência. Brasília: SEBRAE, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. 6ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTIN, Nilton Cano. Da Contabilidade à Controladoria: a evolução necessária. **Revista Contabilidade & Finanças da FEA/USP**, São Paulo, n.28, p.7-27, jan./abr. 2002.

MAXIMINIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Introdução à Administração**. São Paulo. Atlas, 2008.

MENDES, Ivanildo Guimarães. **Controladoria estratégica**: sistemas de controle evoluem e ganham valor estratégico nas organizações. Revista FAE BUSINESS, n. 4, pag. 51-54, dez./2002.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria**: seu papel na administração das empresas. São Paulo: Atlas, 1999.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2ªed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MOTTA, F.G. **Fatores condicionantes na adoção de métodos de custeio em pequenas empresas**. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo: São Paulo, 2000.

NASCIMENTO, Moreira Auster; REGINATO, Luciane. **Controladoria**: um enfoque na eficácia organizacional. São Paulo: Altas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento Estratégico –Conceitos, Metodologias e Práticas**. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Liliam Rodrigues de PONTE, Vera Maria Rodrigues. Papel da Controladoria nos fundos de pensão. **RCC-Revista Contemporânea de Contabilidade**. São Paulo, pág. 50-55. 15 de Abril de 2008.

OLIVEIRA, Luiz Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Thomson, 2003.

PELEIAS, Ivam Ricardo; BRUSSOLO, Fábio. **A evolução hierárquica do profissional de contabilidade nas organizações**: uma visão do mercado de trabalho e sua correlação com os estudos da Administração. Atibaia: En ANPAD, 2003.

SANTOS, Roberto V. **Controladoria**: Uma introdução ao sistema de gestão econômica Gecon. São Paulo: Saraiva 2004.

SEBRAE. **As micro e pequenas empresas brasileiras**. São Paulo, 2005 Disponível em <<http://www.sebraesp.com.br>> Acesso em: 30 de setembro de 2014.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO REALIZADO COM OS FUNCIONÁRIOS DA LOJA ESPOSENDE CALÇADOS CARPINA-PE

1. Você sente-se satisfeito em realizar suas atividades atuais?
2. Você fez algum curso na atividade em que atua? Antes ou depois de entrar na empresa? Qual sua opinião a respeito de sua qualificação em sua atividade?
3. O que pode ser feito para melhorar a satisfação dos clientes?
4. Quais destes fatores seriam os mais importantes em se vivenciar na loja: ética, respeito, responsabilidade, perdão, amizade, diálogo, compreensão e bondade.
5. Qual sua opinião sobre a qualidade do atendimento oferecido pela Esposende Carpina/PE?

QUESTIONÁRIO REALIZADO COM CLIENTES DA LOJA

1. Quais principais características de um bom atendimento?
2. Qual sua opinião a respeito do atendimento na loja Esposende Carpina/PE?
3. Quais fatores poderiam ser melhorados na loja Esposende Carpina/PE?

ANEXO

IMAGENS DA LOJA ESPOSENDE CALÇADOS CARPINA-PE

