



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – UMA VISÃO GERENCIAL DA ATLÂNTICA MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO LTDA., COM FOCO NA ANÁLISE SWOT

Autor: Wanny Vieira Paiva

Orientador: Reginaldo Adriano de Souza

Curso: Administração Período: 8º Área de Pesquisa: Planejamento Estratégico

Resumo: O presente trabalho tem como objetivo diagnosticar por meio da análise SWOT as variáveis que tem influenciado na gestão da Atlântica Materiais de Construção Ltda. Objetiva ainda o estudo das forças e fraquezas do ambiente interno, ameaças e oportunidades do ambiente externo encontrados na organização. Com isso verificou-se nos estudos dos ambientes que além dos fatores influenciarem na gestão, influenciam também no grau de satisfação dos consumidores. Portanto a fim de obter esses resultados utilizou-se um estudo de caso descritivo; com pesquisas qualitativas e quantitativas, sendo estes dados coletados através de entrevista com o proprietário e questionários com os consumidores. Após a coleta dos dados pode-se traçar um perfil dos consumidores e cruzar as opiniões entre consumidores e gestores e obter os dados da matriz, onde verificou-se os pontos cruciais para criação de um planejamento estratégico para a empresa, com intuito de melhoria constante para os consumidores, visando sempre a satisfação destes e de preparação da empresa para um mercado cheio de oscilações e cada vez mais exigente.

Palavras-chave: Análise SWOT. Consumidores. Planejamento estratégico.

1. INTRODUÇÃO

Com a globalização o mercado tem se tornado cada vez mais competitivo. Com isso, as micro e pequenas empresas, vêm perdendo seu espaço, por falta de estratégias bem definidas e pela utilização de métodos de gestão ultrapassados.

O planejamento estratégico como ferramenta de gestão, visa preparar as organizações para o mercado competitivo, com estratégias a curto e longo prazo levando em conta os objetivos da organização. De acordo com Tavares, (2005, p. 70) “o planejamento estratégico corresponde ao processo de formulação e implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais”.

Portanto as organizações que buscam excelência precisam ter conhecimento das mudanças do mercado, estando preparada para as ameaças e oportunidades que o mesmo pode proporcionar. Logo pretende-se com este estudo: diagnosticar por meio da análise SWOT Que variáveis que tem influenciado na gestão da Atlântica Materiais de Construção Ltda.?

O planejamento estratégico como ferramenta de gestão para as organizações passou a ser necessidade frente ao mercado competitivo. A empresa é nova no mercado e esta ganhando um espaço considerável no mesmo, assim o conhecimento dos pontos fracos e fortes, das ameaças e oportunidades podem auxiliar no contínuo crescimento da mesma, evitando surpresas que venham desestabilizá-la ou até mesmo levá-la à falência.

No planejamento estratégico existem vários métodos administrativos para diagnosticar a situação que a empresa se encontra, dentre essas a análise “SWOT”, esta é uma sigla de origem inglesa, conceito este que significa Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats), ou em sua tradução FOFA, relacionando ordem diferente os mesmos significados (TAVARES, 2005).

Contudo com um planejamento estratégico bem estruturado com base na análise SWOT, poderá ser observado o ambiente interno e externo, a organização terá um caminho a ser seguido, com metas estabelecidas, objetivos a alcançar e obtenção de resultados satisfatórios. Estes por sua vez serão percebidos pelo gestor através da melhoria na comunicação interna, conquista de novos clientes, manutenção dos já existentes e ganho de mercado.

Com as análises feitas e metas estruturadas, a organização tende a se impor no mercado competitivo, dando melhores oportunidades ao consumidor, que com o passar dos anos tem se tornado cada vez mais exigente, buscando sempre qualidade, inovação e melhores preços, portanto com a implantação do planejamento estes poderão obter melhores preços, prazos e melhorias de qualidades não só no atendimento quanto no produto, visando atender os desejos e necessidades do consumidor.

Este estudo terá como objetivo não só a melhoria para a organização, como a prática de teorias e métodos apresentados na instituição que serão aplicados para a realização e sucesso do mesmo, a fim de obter a percepção que a análise SWOT como método de pesquisa, é uma ferramenta de grande auxílio, comprovando que o estudo desta análise pode e deve ser utilizado como ferramenta de gestão.

Objetiva-se com este estudo diagnosticar por meio da análise SWOT as variáveis que tem influenciado na gestão da Atlântica Materiais de Construção Ltda. e verificar se os consumidores percebem os pontos fortes da organização e se eles influenciam no processo de compra.

2. DESENVOLVIMENTO

De acordo com Maximiano (2004), o processo de planejamento é a ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento. Portanto o processo de planejamento pode ser definido de várias maneiras: planejar é definir objetivos ou resultados a serem alcançados; é definir meios para possibilitar a realização de resultados; é interferir na realidade, para passar de uma situação conhecida a uma situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo; é tomar no presente decisões que afetam o futuro, para reduzir sua incerteza.

Como explica Casarotto Filho (2010), que pode-se dizer hoje que planejar significa criar esquema para fazer algo desejável, ao contrário de improvisar, que significa agir ao acaso, tecnicamente pode-se dizer que planejamento significa a formulação de objetivos e de ações alternativas, bem como escolha das melhores ações. Contudo planejar é um processo que auxilia a tomada de decisão, que busca utilizar dos fatos ocorridos no presente para reconhecer oportunidades e diminuir as possíveis ameaças do futuro.

Para Mintzberg (2000), o planejamento pode se tornar ilusório, pois seus proponentes estão mais preocupados em promover ideais vagos do que em conseguir posições viáveis, mais preocupados com o que o planejamento poderia ser do que com o que ele realmente é. Assim Mintzberg (2000, p. 22) afirma que “[...] falta ao planejamento uma definição clara de seu próprio lugar nas organizações e no estado.” Contudo ele acredita que “o planejamento construiu um núcleo viável para si por meio de seus próprios sucessos e fracassos.”

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A origem do planejamento na moderna administração está na função prever fatores decorrentes dos ambientes com base nos fatos presentes, para Maximiano (2004, p. 384), “planejamento estratégico é o processo de desenvolver a estratégia – a relação pretendida da organização com seu ambiente.”

A função planejamento veio então a se tornar algo complexo, com várias dimensões, como os prazos, que podem ser longo, médio ou curto, ou ainda os componentes para realização deste, objetivos, metas, dentre outros, e no que diz respeito ao nível dentro das organizações, esses níveis podem ser estratégico que é formado pela cúpula da organização, tático, formado pelos gestores, ou operacional, formado pelos executores das metas impostas. Portanto de acordo com Ignarra (2003), o processo de planejamento é composto por três elementos: a informação, a decisão e a ação, sendo este um sistema contínuo, pois a cada ação novas informações são agregadas, levando a novas decisões e novas ações.

Estratégia é uma dentre tantas palavras herdadas dos gregos, que usavam para designar a arte dos generais. De acordo com Aristóteles, o objetivo da estratégia é a vitória. No campo da administração, estratégia tem diversos significados. Longo prazo, ambiente, planejamento e concorrência são algumas palavras chaves associadas aos significados principais. De acordo com Mintzberg¹ apud Maximiano (2004, p. 379), estratégia é: “uma forma de pensar no futuro,

¹ MINTZBERG, Henry. The nature of managerial work. New York: Horper & Row, 1973.

integrada no processo decisório, um procedimento formalizado e articulador de resultados, uma programação de trabalho”.

Para Chiavenato e Sapiro, (2004, p. 47) “o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando.” Dentro desse processo são atribuídas funções para cada nível, de acordo com as responsabilidades a eles destinadas, assim Ignarra (2003, p. 84), acredita que:

o planejamento estratégico define os objetivos gerais e o planejamento tático estabelece os objetivos específicos, visando à formulação dos programas e projetos. O planejamento estratégico estabelece as diretrizes e normas para o relacionamento do plano como um todo e indica a direção que a organização deve seguir. O planejamento tático transforma as diretrizes e normas em ações no âmbito dos sistemas administrativos e dá suporte às decisões que indicam a direção a seguir.

Portanto o planejamento estratégico busca auxiliar os gestores nas tomadas de decisões dando-lhes uma visão mais ampla de possíveis consequências de decisões tomadas atualmente e como esta pode afetar a organização no futuro, contudo Maximiano (2004, p. 379), afirma que “[...] a palavra estratégia também envolve certa conotação de astúcia, de tentativa de enganar ou superar o corrente com aplicação de algum procedimento inesperado, [...]”, portanto ao utilizar a estratégia visa estar preparado para as ações dos correntes, mantendo as organizações no mercado competitivo.

Considerando as variações dos ambientes a serem verificados para formulação do planejamento estratégico Bethlem (2002), afirma que:

o planejamento em decorrência dos “corolários” apresentados deve ser entendido como “algo” que indica direções a seguir com “folgas” e não como algo que indique trajetórias fixas e determinadas para atingir pontos fixos no futuro, já que utilizada como *inputs* as características dos ambientes externos e internos à empresa e dos recursos que a empresa pode dispor, que não são precisos nem variáveis (BETHLEM, 2002, p 146).

2.2 ANÁLISE SWOT COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA

A análise SWOT é uma das várias ferramentas utilizada para elaboração do planejamento estratégico, ainda na década de 70, o conceito SWOT, começou a se popularizar, a partir de uma conferência sobre política de negócios, realizada por Kenneth Andrews em Haward. No entanto, o planejamento contempla a relação entre as condições externas e internas (TAVARES, 2010, p. 20). Assim Tavares (2005) conceitua o termo SWOT da seguinte forma:

[...] o conceito de SWOT – forças (*Strengths*), fraquezas (*Weakness*), oportunidades (*Opportunities*), ameaças (*Threats*), ou em sua tradução FOFA, relacionando em ordem diferente os mesmos significados,[...]. Nesse enfoque, o planejamento contempla a relação entre as condições externas e internas (TAVARES, 2005, p. 39).

Contudo a partir da matriz SWOT, pode-se estudar as forças e fraquezas internas da organização e ameaças e oportunidades do mercado externo, buscando diagnosticar suas deficiências e desenvolver metas que a deixe mais resistente e preparada para o mercado competitivo.

Portanto Chiavenato e Sapiro (2004 p. 188) acreditam que a “função da análise SWOT é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. Esse cruzamento forma uma matriz com quatro células, e para cada célula haverá uma indicação de que rumo tomar.” Com isso, são estabelecidas quatro zonas na matriz SWOT, como mostra o Quadro 1:

Quadro 1: As quatro zonas na matriz SWOT.

SWOT	AJUDA (Na conquista de objetivos)	ATRAPALHA (Na conquista de objetivos)
AMBIENTE INTERNO (Atributos da organização)	Forças	Fraquezas
AMBIENTE EXTERNO (Atributos do ambiente)	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Daychoum, (2013, p. 8)

2.2.1 Análise ambiental na matriz SWOT

O ambiente é o local de estudo para a formalização do planejamento estratégico, sendo o ambiente interno ou externo da organização, para Casarotto Filho (2010, p. 43), “a função da análise do meio ambiente é detectar, monitorar e analisar os eventos correntes e as tendências potenciais que possam criar oportunidades e ameaças à empresa”.

O estudo do ambiente tem como objetivo detectar as deficiências da organização e modelá-la de acordo com o necessitado para a eficiência da mesma, Tavares (2005), acredita que a partir do conhecimento das condições externas, pode-se identificar com maior objetividade as forças que poderiam ser utilizadas para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças e as fraquezas que deveriam ser transformadas em forças, ou pelo menos neutralizadas.

Para Maximiano (2004, p. 385), “uma das bases para a formulação da estratégia é a análise das ameaças e oportunidades do ambiente. Quanto mais instável e complexo o ambiente, maior a necessidade de enfoque sistêmico e do planejamento estratégico.”

Maximiano (2004) ainda esclarece que:

adaptar a empresa ao ambiente significa mais do que torná-la capaz de enfrentar seus concorrentes. Os desafios vêm de diversas fontes e não apenas dos concorrentes. Evolução da tecnologia, exigências dos sindicatos, controle governamental e pressões de toda a sociedade são circunstâncias que oferecem desafios e oportunidade para todos os tipos de organizações (MAXIMIANO, 2004, p. 381).

O ambiente interno é formado por todos os integrantes da empresa, sua cultura organizacional, regras, políticas, ambiente de trabalho, dentre outros fatores, assim é nele que se tem as forças e fraquezas da organização, contudo Certo e Peter (1993, p. 47), acreditam que “o ambiente interno é o nível de ambiente da

organização que esta dentro da organização e normalmente tem implicação imediata e específica na administração da organização”.

Para Tavares (2005, p. 39), as forças correspondem a recursos, habilidades, posição de mercado, capital humano. As fraquezas podem levar a empresa a um fraco desempenho, tendo métodos de produção obsoletos, carência de recursos tecnológicos, entre outros fatores que podem comprometer o desempenho da empresa.

A partir desses conceitos pode-se verificar que os pontos fortes de uma organização são uma característica interna, que a deixa com vantagem competitiva sobre seus correntes, no entanto as fraquezas, ou ainda os pontos fracos são as características deficiências ou limitações internas, que se tornam uma desvantagem competitiva.

O ambiente externo se refere ao mercado, os consumidores, os concorrentes entre outros, este ambiente por sua vez é onde ocorrem as principais oscilações e que não podem ser controladas, neste prisma Bethlem (2002, p. 159) afirma que “o ambiente externo passa por mudanças constantes, muitas vezes repentinas, que influenciam diretamente as empresas e seus planos e estratégias. Em nenhum outro momento da história das empresas isto foi mais verdadeiro do que no momento atual”.

Portanto o ambiente competitivo está cada vez mais inesperado e concorrido, os consumidores mais exigentes e as empresas devem estar sempre atentas, Tavares (2005), afirma que

o ambiente competitivo é o ponto focal para formulação e a implementação de estratégias. Estratégia refere-se a como superar concorrentes, antecipando melhor e mais rapidamente as mudanças de maneira a atrair, ganhar e manter consumidores. Que o sucesso das empresas depende, em grande parte, das ações e reações da concorrência (TAVARES, 2005, p. 282).

Para Kotler (1998), a empresa deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para rastrear tendências e desenvolvimentos importantes. Para cada tendência ou desenvolvimento, a identificar as oportunidades e ameaças associadas.

Sendo assim, estar atento ao ambiente externo é de suma importância para as empresas tendo em vista que estas devem observar as oportunidades que podem possibilitar ou facilitar melhorias ou diferenciais e as ameaças que são dificuldades encontradas pela empresa que possam atrapalhar o alcance dos objetivos ou ocasionar perda de mercado.

A análise SWOT como ferramenta de gestão pode onerar vantagens para as organizações que a utilizam, os dados coletados no ambiente interno e externo deixam a organização preparada para as possíveis variações do mercado tendo em dados atuais uma prévia para situações futuras, portanto, a organização que utiliza-se da análise SWOT como ferramenta de auxílio nas tomadas de decisões tem como vantagem o conhecimento das informações coletadas para avaliação e um auxílio de como usá-las de maneira favorável para a organização, assim como afirma Tavares (2010, p. 265) esta por sua vez “terá meios para identificar como converter fraquezas em forças e ameaças em oportunidades.[...], procurado estabelecer os vínculos entre essas possibilidades.”

Entretanto a análise SWOT por ser baseada em dados presentes e estarem atreladas a planejamentos de longos prazos, possui como limitação as incertezas do

mercado para se auxiliar a um planejamento, tendo em vista que as oportunidades e ameaças de mercados mudam constantemente e que a análise é baseada nesses dados, no entanto é através desses dados que Menon² apud Freitas (2012, p. 26), afirma que algumas organizações saíram prejudicadas, pela utilização da análise SWOT, quando esta não estava associada a um planejamento estratégico bem estruturado.

2.3 O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O mercado competitivo vive em constante mudança, seja nos produtos, nos serviços, prazos para pagamentos ou atendimentos, com isso os consumidores cada dia mais estão se tornando prioridade dentro das organizações, estes tem sido fundamentais para o crescimento e desenvolvimento das empresas. Kotler (1998), afirma que:

nos anos 90, muitas empresas reconheceram a importância crítica de serem orientadas para o consumidor e, ao mesmo tempo, orientadas para suas atividades. Não é suficiente ser orientada para o produto ou para a tecnologia. Muitas empresas ainda planejam seus produtos sem o ³input do consumidor, apenas para encontrá-los, depois esquecem os consumidores após a venda, para perdê-los, depois, aos concorrentes (KOTLER, 1998, p. 27).

Um pensamento orientado para o consumidor exige que a empresa defina as necessidades do mesmo a partir do ponto de vista do consumidor. Em geral, uma empresa pode responder as exigências dos consumidores oferecendo-lhes o que desejam ou necessitam realmente. (KOTLER, 1998, p. 38). Contudo Churchill⁴ e Peter apud Larentis (2009, p. 15), acreditam que:

os profissionais de marketing, responsáveis por entender e atender os mercados (clientes), devem conhecer as características do comportamento do consumidor (o entender o cliente) para poder atendê-los e influenciá-los quanto às suas decisões de compra (o atender). Devem, além disso, considerar que o consumidor não é só influenciado pelas ações de marketing (relacionadas ao produto, preço, distribuição/ponto de venda e comunicação/promoção), mas também por influências sociais (as questões culturais, as classes sociais, a renda, os grupos, as pessoas de referência) e influências situacionais (o ambiente físico, o tempo, as condições presentes naquele momento e a tarefa envolvida).

Contudo Kotler (1998), explica porque é tão importante satisfazer aos consumidores, ele acredita que as vendas de uma empresa decorrem de dois grupos: consumidores novos e consumidores leais e que a chave para a retenção do consumidor é sua satisfação, pois um consumidor altamente satisfeito: mantém-se leal muito mais tempo; compra mais à medida que a empresa lança novos produtos

²MENON, A. et al.: "Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making", Journal of Marketing pág. 18–40

³ Inputs - recursos de entrada geralmente classificados recursos a serem transformados e recursos de transformação

⁴ CHURCHILL, Gilbert A. Marketing: criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000

e melhora os produtos existentes; faz comentários favoráveis sobre a empresa e seus produtos; presta menos atenção a propaganda de marcas concorrentes e é menos sensível a preço; oferece idéias de produtos/ serviços à empresa; custa menos atendê-los do que os novos consumidores porque as transações de compra já estão rotinadas.

Portanto a prioridade dada aos clientes tem sido de suma importância já que os mesmos percebem e priorizam as empresas em que o atendimento é de qualidade assim como os produtos ou serviços oferecidos. Assim Lovelock (2005), acredita que:

[...] Clientes marginalmente satisfeitos ou indiferentes podem ser atraídos por concorrentes. Um cliente encantado, porém, é mais propenso a permanecer fiel a despeito de ofertas competitivas atraentes. A satisfação do cliente desempenha um papel particularmente crítico em ramos altamente competitivos [...] (LOVELOCK, 2005, p. 113).

Kotler (1998), afirma que, na prática as empresas atuais devem monitorar cuidadosamente os consumidores, para ele:

Claramente, a empresa centrada no consumidor está em melhor posição para identificar novas oportunidades e para estabelecer uma estratégia que faça sentido a longo prazo. Ao monitorar as necessidades dos consumidores, ela pode decidir que os grupos de consumidores e de necessidades emergentes são mais importantes para ser atendidos, em função de seus recursos e objetivos (KOTLER, 1998, p. 223).

Portanto como afirma Kotler (1998), suprir as necessidades e satisfação dos consumidores são de suma importância, levando em conta que estes possuem vários tipos de critérios que podem definir sua fidelidade na empresa, assim conforme Las Casas (2005):

o consumidor passa por várias etapas até chegar à decisão final. [...] Neste sentido proporcionam informações sobre as características dos produtos comercializados pela empresa, enfatizando os benefícios para que tenham chances de ser escolhidos no processo de avaliação (LAS CASAS, 2005, p. 113).

Logo, o consumidor quando chega à decisão final já identificou os critérios que considere determinante para sua compra, portanto deixar claro para o consumidor em qualquer etapa da compra os benefícios que o produto ou serviço trarão para ele são de suma importância para o consumidor e para a empresa.

3. METODOLOGIA

O objetivo desta pesquisa foi diagnosticar as variáveis que tem influenciado na gestão da Atlântica Materiais de Construção Ltda., considerando principalmente as ferramentas utilizadas no planejamento estratégico.

Para o desenvolvimento de uma pesquisa é de extrema importância o conhecimento já existente acerca do assunto e a utilização criteriosa de métodos e

técnicas, dentre outros procedimentos coerentes com o objeto de pesquisa, e com os objetivos que desejam ser alcançados (GIL, 2002).

A unidade analisada foi o ambiente interno/organizacional e ambiente externo da empresa Atlântica Materiais de Construção Ltda., da cidade de Manhuaçu/MG.

O trabalho foi realizado através de dados fornecidos pela administração da empresa, onde foram analisados os meios de decisões desde sua abertura, a importância dos planejamentos gerenciais e administrativos adotados que resultaram em sua continuidade no mercado e sucesso em meio aos consumidores.

A Atlântica Materiais de Construção Ltda., foi inaugurada dia 06 fevereiro de 2012, no ramo de materiais de construção, na cidade de Manhuaçu/MG, esta por sua vez trabalha com a linha de materiais do alicerce ao acabamento, buscando satisfazer e facilitar as compras de seus consumidores, tendo como propósito auxiliá-los do inicio ao fim de suas obras.

No início as atividades da empresa, concentrava-se apenas na região de Manhuaçu, mas devido à grande aceitação, seu campo de atuação cresceu rapidamente, passando a atender zonas rurais e municípios próximos. Com isso em junho de 2013, foi inaugurada sua filial na cidade Matipó/MG, com intuito de melhor atender aos consumidores e expandir seu mercado de atuação. A empresa atualmente conta com 21 colaboradores, capacitados, buscando melhor atendimento, entregas rápidas, produtos variados e de qualidade, tendo melhores e diversificadas formas de pagamentos para satisfação e necessidade do consumidor.

A presente pesquisa se classifica como descritiva, pois como afirma Gil (2002), têm como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno. E também tem caráter exploratório, pois além de envolver um levantamento bibliográfico, têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo mais implícito ou construir hipóteses.

No entanto, foi utilizado o estudo de caso, que segundo Godoy⁵ apud Bertucci (2009, p.52) a, "estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é um unidade que se analisa profundamente (e) visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular".

A técnica para coleta de dados que foi utilizada é a entrevista semi-padronizada, que consiste em uma entrevista que segue um roteiro de perguntas que podem ser redefinidas no decorrer do diálogo com o entrevistado.

Quanto à abordagem e análise, foram feitas de forma qualitativa e quantitativa. Com base nisso Gil (2002), revela que:

a análise qualitativa é menos formal do que a análise quantitativa, pois nesta última seus passos podem ser definidos de maneira relativamente simples. A análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Pode-se, no entanto, definir esse processo como uma seqüência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório (GIL, 2002, p. 133).

Como ferramenta para a coleta de dados foi utilizada a técnica de entrevista, semi-estrutural quantitativa, seguindo um roteiro com perguntas relacionadas a

⁵ GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *RAE*, São Paulo, V. 35, nº 3, p.20-9, maio/jun.1995b.

administração da empresa e aos critérios utilizados nas tomadas de decisões. A empresa possui um sistema de automação com cadastro dos consumidores, entretanto nem todos que efetuam compras na empresa possuem cadastros, sendo estes clientes eventuais que para efetuarem suas compras existe um cadastro pré-definido como venda ao consumidor, para agilizar o processo de compra desses consumidores, portanto vários consumidores compram nesse mesmo cadastro, não podendo definir um número exato de consumidores da empresa, logo, utilizou-se a metodologia proposta por Levine (2000) (Equação 1), para se calcular o número mínimo de amostras afim de obter intervalo de confiança de 95% que o erro máximo de estimativa seja de 0,10. Adotando o valor crítico ($Z_{\alpha/2}$) como 1,96. Com isso, verifica-se que o número mínimo de amostras é aproximadamente 97 unidades amostrais.

$$n = \frac{Z^2_{\alpha/2} * 0,25}{E^2} \quad n = \frac{1,96^2 * 0,25}{0,10^2} \cong 97$$

Foram aplicados questionários para 97 consumidores de forma aleatória, já que não se tem conhecimento do universo por se tratar dos clientes em uma forma geral e não de grupos específicos.

Após a coleta desses dados, foi feita uma análise crítica, onde foram comparadas as respostas gerenciais com os consumidores, na busca de se identificar alguma ligação entre estas. Contudo as respostas foram comparadas também à opinião de outros autores que abordaram sobre este assunto, chegando assim à solução para o problema levantado.

4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISE DA ENTREVISTA

A fim de obter melhores resultados na efetivação dos dados coletados foi efetuada uma entrevista com o proprietário da empresa, na qual obteve-se os seguintes resultados:

Quando perguntado quais são os objetivos almejados pela empresa, o proprietário deixou claro que seus objetivos para empresa são “crescimento, fidelidade ao cliente e liderança de mercado principalmente”, que por sua vez busca atingir os objetivos almejados “mostrando uma forma diferente de fazer negócios, envolvendo atendimento com preços imbatíveis.”

Este ainda ressaltou quais pontos ele considera fortes e fracos da empresa, sendo os pontos fortes: “atendimento, entrega rápida, produtos para entrega imediata, pronta-entrega”, como pontos fracos ele ressaltou que “nenhuma empresa é perfeita infelizmente ainda temos algumas deficiências em atendimento e entrega, apesar de termos atendimentos diferenciados, são deficiências que estão sendo corrigidas no nosso dia-dia”.

Ao ser questionado quais são seus concorrentes diretos o mesmo ressaltou três empresas da região que serão aqui descritas como A, B e C, que por sua vez acredita que possuem como ponto forte “mais tempo de mercado, e às vezes até vendedores mais capacitados, por terem mais tempo de mercado”, como ponto fraco “deixam muito a desejar em entrega e atendimento, são reclamações de pessoas que se tornaram nossos clientes, que nos conheciam por serem mal atendido em

outra empresa". O diferencial competitivo da empresa na fala do proprietário é ter uma visão focada no consumidor e não apenas na empresa.

Quando questionado se os funcionários são capacitados para suas funções e se existe alguma política de capacitação na empresa, o proprietário deixou claro que não existe política de capacitação e que os funcionários são capacitados através de experiências de mercado, no entanto ainda deixam um pouco a desejar, precisando melhorar no setor de cobranças, atendimento e entregas.

Para o proprietário, a dependência de uma monocultura na região ainda é uma das principais ameaças do mercado, pois a falta de indústrias dificulta o giro do comércio e a crise na monocultura deixa todo comércio da região prejudicado. Entretanto o aumento de construções civis na região vendo sendo significante o que influencia diretamente na venda dos materiais de construção, aumenta ainda o número de empregos na região o que faz com que haja um maior giro de capital no comércio.

4.2. ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

Buscou-se verificar se os objetivos almejados pelo proprietário e se suas políticas são notadas pelos consumidores e se essas fazem diferença na hora da compra, portanto a partir dos dados coletados na pesquisa de campo feita em novembro de 2013 com os consumidores da Atlântica Materiais de Construção Ltda., pode se observar que na maioria das vezes o sexo masculino são os que mais efetuam compras na empresa, que a faixa etária dos consumidores varia entre 26 a 35 anos, e o grau de instrução dos consumidores em sua maior parte são ensino médio completo, sendo 71% desses moradores de Manhuaçu.

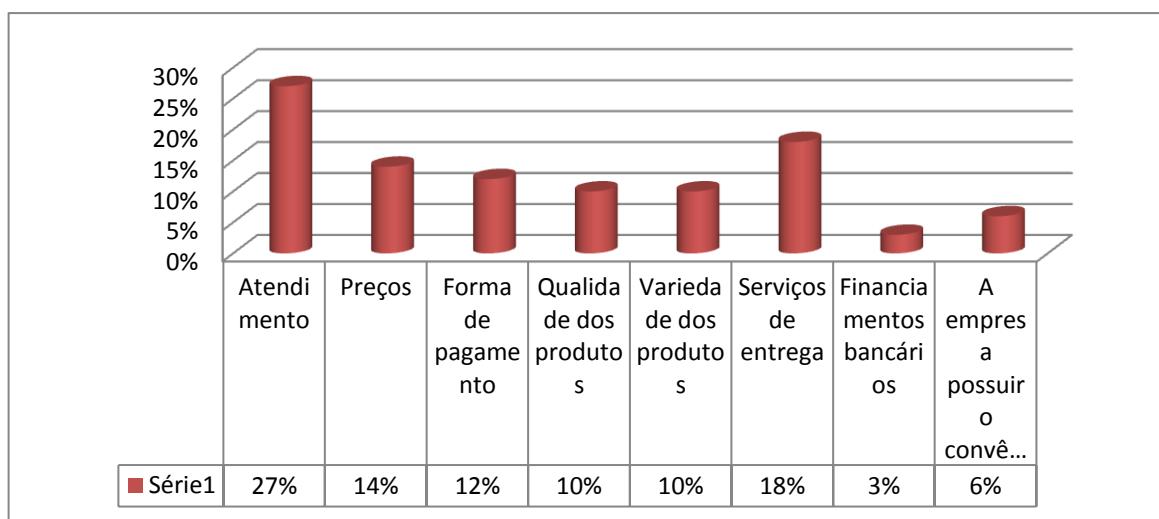


Gráfico 1: Fator motivacional de compras na Atlântica

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o gráfico 1, o fator motivacional dos consumidores da Atlântica Materiais de Construção são respectivamente o atendimento com 27%, o serviço de entrega com 18% e os preços com 14%, entretanto verificou-se que todos os elementos abordados motivam os consumidores relativamente com as necessidades de cada consumidor, contudo os dados coletados confirmam as

informações expostas pelo proprietário, onde o mesmo acredita que os pontos fortes de sua organização são atendimento, serviços de entrega e preços.

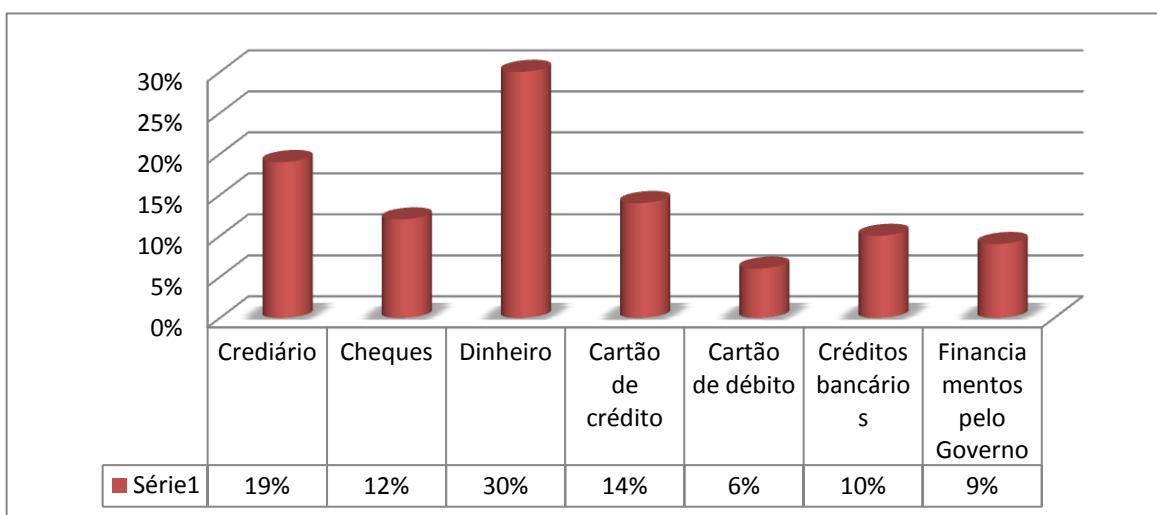


Gráfico 2: Formas de pagamentos

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme apresentado no gráfico 2 verificou-se que das diversas formas oferecidas para pagamento 30% dos destes são feitos em dinheiro, 19% no crediário e 14% no cartão de crédito, dados estes significativos para o planejamento financeiro da empresa, tendo em vista que 33% de suas vendas são feitas com recebimento a longo prazo, portanto como foi dito pelo proprietário o setor de cobrança da empresa possui deficiências que com esses dados devem ser reestruturados para obtenção de melhores resultados evitando futuros prejuízos.

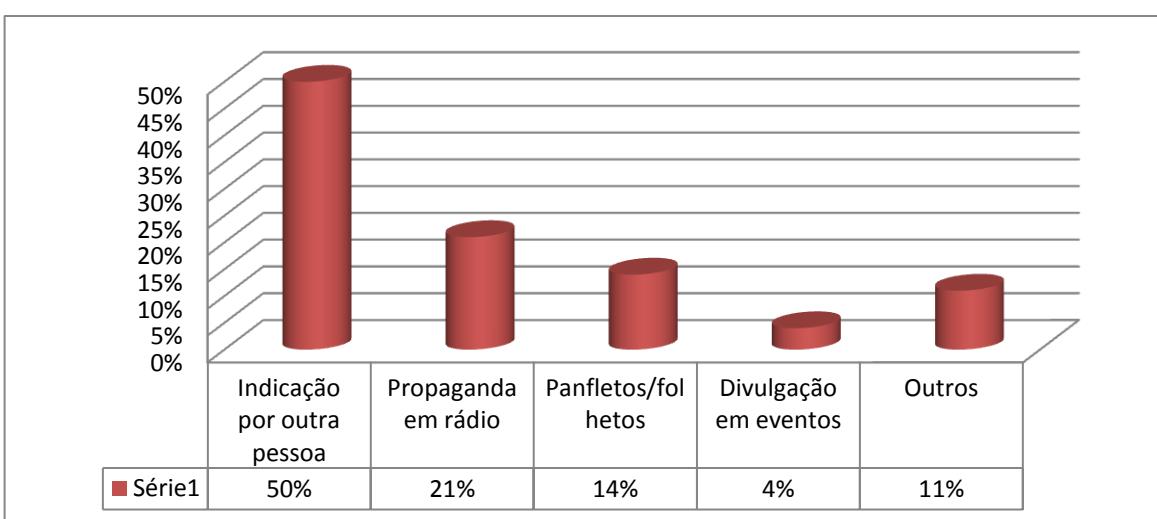


Gráfico 3: Forma que tomou conhecimento da empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Quando questionados sobre o atendimento ofertado os consumidores da Atlântica Materiais de Construção se mostraram satisfeitos, tendo em vista que nenhum dos entrevistados consideraram o atendimento regular ou ruim, portanto conforme citado pelo proprietário o fato de se preocupar com satisfação do cliente tem surtido efeito positivo, pois quesito de atendimento a mesma tem um alto teor de

satisfação dos entrevistados, sendo 81 % destes considerando o atendimento excelente.

O Gráfico 3, demonstra que 50% dos consumidores da empresa tiveram conhecimento da mesma através de outros consumidores, como citado por Kotler (1998) o consumidor satisfeito tende a fazer comentários favoráveis a empresa, o qual trazem novos consumidores para a mesma. Já os 24% de propagandas em rádios e os outros fatores subsequentes são resultados dos investimentos de marketing da mesma, entretanto verifica-se que esses investimentos podem ser melhores administrados para que haja resultados mais satisfatórios no quesito de conquista de novos consumidores.

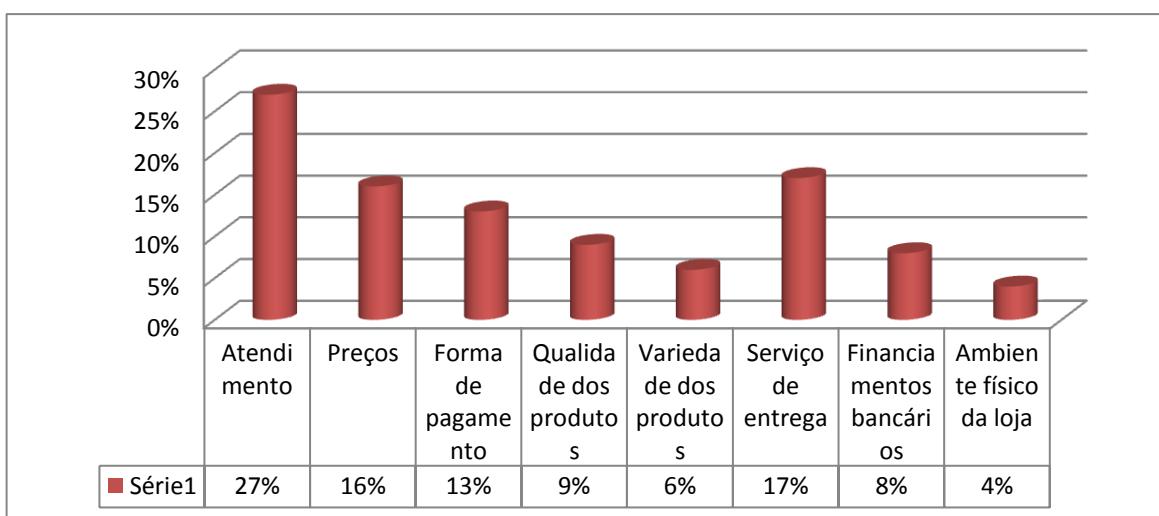


Gráfico 4: Vantagens frente aos concorrentes

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme verificado no Gráfico 4, para os consumidores a empresa possui várias pontos positivos frente aos concorrentes, tendo como principal fator de vantagem o atendimento com 27% de avaliação, em seguida o serviço de entrega com 17% e os preços com 15 %, visto que para o proprietário o atendimento são os pontos fracos das organizações concorrentes, todos os fatores são relevantes para o planejamento da mesma visando neutralizar as ameaças do mercado, ou ainda obter seu diferencial frente aos concorrentes.

Portanto, verificou-se que 100% dos consumidores afirmaram que a empresa satisfaz suas necessidades de compras e de atendimento como citado anteriormente, logo, percebe-se que os dados a cima coletados condizem com as expectativas do proprietário que por sua vez busca sempre a satisfação do consumidor, fornecendo melhor atendimento, serviço de entrega e preços.

5. CONCLUSÃO

Através do estudo realizado dentro da empresa pode-se diagnosticar por meio da análise SWOT as variáveis que tem influenciado na gestão da Atlântica Materiais de Construção Ltda., o estudo, portanto alcançou o objetivo proposto, indicando, principalmente, características importantes que compõem a análise SWOT e que devem ser levadas em consideração nas mais diversas organizações.

Assim conforme afirmou Kotler (1998) consumidores satisfeitos tendem a serem fieis e a levarem outros consumidores para a organização, portanto, os clientes encontram-se satisfeitos com os produtos e serviços oferecidos pela

empresa, tendo em vista que o foco do proprietário como o mesmo ressaltou é a satisfação dos consumidores. Logo no Gráfico 1, verificou-se os variáveis que motivam no ato da compra na empresa são as mesmas que os consumidores afirmam ser a vantagem da empresa frente aos concorrentes sendo estes principalmente atendimento, serviços de entrega e preços.

Visto isso os consumidores afirmam que a empresa satisfaz suas necessidades, portanto a visão do proprietário em pensar nos consumidores como seu foco, vem obtendo retornos favoráveis já que os mesmos se encontram satisfeitos com a empresa. Assim como Tavares (2005), afirma que estratégia refere-se a superar concorrentes, antecipando melhor e mais rapidamente as mudanças de maneira a atrair, ganhar e manter consumidores, logo a satisfação dos clientes.

Portanto através da análise verificaram-se os fatores externos da organização, que assim como afirma Casarotto filho (2010), tem a função de analisar as tendências que possam criar oportunidades e ameaças à empresa, logo identificou-se que o mercado atual possui um aumento significativo de construções civis na região, tendo como consequência o aumento na demanda de vendas, e a conquista de novos consumidores. Entretanto como todo estudo do ambiente, além das oportunidades identificou-se as ameaças que este pode trazer para a organização, sendo que atualmente as crises na monocultura que movimento o comércio da região vêm influenciando diretamente e indiretamente o comércio da região, tendo em vista as oscilações do mercado.

Como citado por Chiavenatto e Sapiro (2004), a matriz SWOT analisa o ambiente interno e externo cruzando as informações de oportunidades e ameaças, forças e fraquezas, logo verificou-se nos gráficos a cima que não só os consumidores percebem os pontos fortes da organização, como são esses os fatores que lhes motivam a comprarem na mesma, e ainda os que se encontram satisfeitos com a venda ou prestação de serviço que lhes são oferecidos pela organização. Contudo pode-se formalizar a matriz SWOT da organização, que segue:

Quadro 4: Análise SWOT da Atlântica Materiais de Construção.

SWOT	AJUDA (Na conquista de objetivos)	ATRAPALHA (Na conquista de objetivos)
AMBIENTE INTERNO (Atributos da organização)	Atendimento, serviços de entrega e preços	Deficiência dos colaboradores no setor de entrega, cobrança e atendimento.
AMBIENTE EXTERNO (Atributos do ambiente)	Crescimento da construção civil na região	Maior tempo de mercado dos concorrentes e crise na monocultura.

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Em relação à coleta de dados deve-se considerar a dificuldade na obtenção dos resultados tendo em vista que por ser um ramo de materiais de construção por diversas vezes consumidores com pressa se recusaram a responder os questionários, ainda em relação à coleta de dados, entretanto referente à entrevista com o proprietário, a disponibilidade do mesmo dificultou a efetivação da entrevista com um prazo maior, logo os mesmos foram efetivados e analisados para conclusão da pesquisa.

Considerando a finalidade desta pesquisa pode se verificar que a análise SWOT como ferramenta de auxílio na tomada de decisão pode colaborar muito com a gestão da organização tendo em vista que esta trouxe visões do consumidor que podem auxiliá-la no processo de criação do planejamento estratégico. Tendo como foco a melhoria continua no atendimento e satisfação dos consumidores, logo com os dados aqui encontrados e como afirma Chiavenato e Sapiro (2004), a organização pôde cruzar as informações de suas forças e fraquezas com as ameaças e oportunidades, para se preparar para as oscilações do mercado. Portanto a mesma deveria adotar um planejamento estratégico visando a conquista dos objetivos a longo prazo e permanência dos bons resultados a curto prazo, tendo os dados coletados como auxílio para tomadas de decisões. Assim como foi dito em entrevista, o mercado atual está em potencial de crescimento no setor construção civil, um planejamento estratégico para obtenção de novos consumidores, manutenção dos atuais e preparação para impactos de mercado será essencial para o bom desempenho da organização frente aos concorrentes. A empresa apesar de estar a dois anos no mercado deve considerar os dados em busca de crescimento, objetivando atender maiores regiões e aumentar seu *marketshare*.

6. REFERÊNCIAS

- BERTUCCI, J. L. O. **Metologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos.** São Paulo: Atlas, 2009.
- BETHLEM, A. S. **Estratégia Empresarial:** Conceitos, Processo e Administração Estratégica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CASAROTTO FILHO, N. **Elaboração de Projetos Empresariais:** Análise Estratégica, Estudo de Viabilidade e Plano de Negócio. São Paulo: Atlas, 2010.
- CERTO, S. C., PETER, J. P. **Administração estratégica:** Planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: MAKRON Books. 1993.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico:** Fundações e Aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DAYCHOUM, M. **40+10 ferramentas e técnicas de gerenciamento.** 5. ed. Rio de Janeiro. Brasport, 2013.
- FREITAS, M. S. Citações e referências de documento eletrônico. **Planejamento estratégico:** aplicando uma análise SWOT na empresa Auto Sueco CO. Brasília, 2012.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas.** 4. ed. São Paulo. Atlas. 2002.
- IGNARRA, L. R. **Fundamentos do turismo.** 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2003.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing:** Análise, Planejamento e Controle. 5^a. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS, A. L. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LOVELOCK, C. **Serviços**: Marketing e Gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

LEVINE, D.M.; BERENSON, M.L.; STEPHAN, D. **Estatística**: Teoria e Aplicações. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: Da Revolução Urbana à Revolução Rural. 4^a ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: ARTMED, 2000.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2005.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas. 2010.