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

MURILLO ALBUQUERQUE DA SILVA

ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA CONFECÇÃO NO AGRESTE PERNAMBUCANO

Caruaru

2021

MURILLO ALBUQUERQUE DA SILVA

ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA CONFECÇÃO NO AGRESTE PERNAMBUCANO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Planejamento Estratégico

Orientador (a): Profa. Dra Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo

Caruaru

2021

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

S586a Silva, Murillo Albuquerque da.
Análise do planejamento estratégico em uma confecção no Agreste pernambucano. / Murillo Albuquerque da Silva. – 2021.
70 f.; il. : 30 cm.

Orientadora: Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2021.
Inclui Referências.

1. Planejamento estratégico. 2. Qualidade. 3. Confecção – Moda. l. 4. Vantagem competitiva. I. Mélo, Maria Auxiliadora do Nascimento (Orientadora). II. Título.

CDD 658 (23. ed.) UFPE (CAA 2021-031)

MURILLO ALBUQUERQUE DA SILVA

ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA CONFECÇÃO NO AGRESTE PERNAMBUCANO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: 03/05/2021.

BANCA EXAMINADORA

_____

Profº. Dr. Profa. Dra Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

_____

Prof. Dra. Luciana Cramer (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

_____

Prof. Dra. Alane Alves Silva (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Dedico esse trabalho primeiramente a Deus, autor da minha vida e razão por toda força e persistência.

Dedico esse trabalho a minha esposa e ao meu filho, que foram minha base e meu alicerce para que eu conseguisse concluir mais essa etapa em minha vida.

Dedico aos meus pais e a minha irmã, que desde sempre forma minha motivação e fonte de inspiração para chegar até aqui.

Dedico a toda minha família e a todos os meus amigos, que foram sempre solícitos a me ajudarem sempre em que eu precisei.

E por fim, dedico aos meus sogros, cunhadas e cunhado, que sempre me deram força para que eu conseguisse persistir nessa jornada.

AGRADECIMENTOS

"Até aqui nos ajudou o Senhor!" I Samuel 7.12

Sou grato a Deus por ter me sustentado e guiado até aqui, sem Ele, nada disso seria possível. Toda honra e toda glória sejam dadas a Ele!

Agradeço a minha esposa Larissa e ao meu filho Davi, que foram meu refúgio e meu presente de Deus. Agradeço a cada momento de amor, carinho, paciência, compreensão e respeito.

Sou grato ao meus pais, Genival e Terezinha, e a minha irmã Monaira e ao meu cunhado Humberto, que foram essenciais e que sempre estiveram na torcida para que eu conseguisse concluir esse ciclo na minha vida.

Meus agradecimentos aos meus sogros, Ronaldo e Neidjane, e as minhas cunhadas Samara e Isabelle, minha segunda família, que foram fundamentais para a conclusão desse curso.

Agradeço a cada professor e professora que contribuiu com a minha formação, fornecendo caminhos para que eu conseguisse adquirir mais conhecimentos, conhecimentos esses que não foram apenas profissionais, mas conhecimentos de vida, os quais me formaram um ser humano melhor.

Meu muito obrigado aos meus amigos e colegas de curso, os quais dividiram comigo todos os momentos bons e ruins dessa jornada tão árdua, mas que é recompensadora, em especial, ao meu amigo Ailson, que foi meu amigo e irmão desde o início.

Sou grato a minha Orientadora Profª Drª Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo, a qual tenho muita admiração, por aceitar enfrentar esse desafio junto comigo, foi sempre solícita e presente para o desenvolvimento desse trabalho, suas orientações e conselhos foram sempre valiosos, agradeço por tudo Professora. Muito obrigado!

RESUMO

O Brasil é um país com uma grande extensão territorial e uma forte indústria têxtil. Segundo a Agrestex, o polo do Nordeste é um dos principais do país, que gera empregos e contribui para o desenvolvimento do mercado local, regional e nacional (FCEM, 2018). Entretanto, todos esses números podem ofuscar um tanto quanto a realidade de muitas empresas que não tem um mínimo de planejamento na região citada, logo, administrar uma empresa que não tenha um planejamento médio e longo prazo definido, é uma tarefa um tanto difícil, considerando que este poderá trazer alguns benefícios e vantagens quando exista, ou mesmo uma imprevisibilidade e desordem quando não exista. Sendo assim, o trabalho em questão, tem o foco de auxiliar os empreendedores, tendo a utilização do planejamento estratégico como forma de aperfeiçoar os negócios, verificando os benefícios e vantagens da utilização do mesmo e proporcionar assim o desenvolvimento da empresa. O objetivo desta pesquisa foi analisar o desenvolvimento do planejamento estratégico em uma confecção do Agreste Pernambucano, situada em Santa Cruz do Capibaribe -PE. Inicialmente buscou-se realizar uma revisão da literatura dos temas relevantes para a construção do presente estudo. Logo após, desenvolveu-se a metodologia adotada à presente pesquisa para em seguida proceder com a caracterização da empresa. Aplicou-se um questionário, utilizando uma amostra de seis pessoas, entre elas os proprietários da empresa, dois gerentes e dois costureiros, focando nas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas com as dimensões da qualidade, visando a construção da Matriz SWOT para então estabelecer os objetivos estratégicos. Em seguida, foram elaborados quadros da ferramenta 5W2H desses objetivos estratégicos, com o intuito de auxiliar a empresa a implementar esses objetivos estratégicos. Com o uso das ferramentas supracitadas, consegue-se ter uma visão ampla da empresa estudada, mostrando que se faz necessário o uso do planejamento estratégico como ferramenta para identificar os fatores positivos e negativos que influenciam na tomada de decisão dos gestores.

Palavras chaves: Confecção. Agreste Pernambucano. Dimensões da Qualidade. Ferramenta 5W2H. Planejamento estratégico. Matriz SWOT.

ABSTRACT

Brazil is a country with a large territorial extension and a strong textile industry. According to Agrestex, the Northeast pole is one of the main ones in the country, which generates jobs and contributes to the development of the local, regional and national Market (FCEM, 2018). However, all these numbers may overshadow the reality of many companies that do not have a minimum of planning in the mentioned region, so, managing a company that does not have a defined medium and long term planning is a somewhat difficult task, considering that this may bring some benefits and advantages when it exists, or even unpredictability and disorder when it does not exist. Thus, the work in question is focused on helping entrepreneurs by using strategic planning as a way to improve their business, verifying the benefits and advantages of using it and thus providing the company's development. The objective of this research was to analyze the development of strategic planning in a clothing manufacturer in the Agreste Pernambucano region, located in Santa Cruz do Capibaribe -PE. Initially, it was sought to conduct a literature review of the relevant themes for the construction of this study. Soon after, the methodology adopted for the present research was developed to then proceed with the company's characterization. A questionnaire was applied, using a sample of six people, including the owners of the company, two managers, and two sewers, focusing on the strengths and weaknesses, opportunities and threats related to the dimensions of quality, aiming to build the SWOT Matrix to then establish the strategic objectives. Next, 5W2H tool charts of these strategic objectives were prepared, in order to help the company implement these strategic objectives. With the use of the aforementioned tools, it is possible to have a broad view of the company studied, showing that it is necessary to use strategic planning as a tool to identify the positive and negative factors that influence the decision-making of managers.

Keywords: Clothing Manufacturer. Agreste Pernambucano. Quality Dimensions. 5W2H Tool. Strategic Planning. SWOT Matrix.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Matriz SWOT.....	24
Figura 2 -	Fábrica da Empresa.....	33
Figura 3 -	Ponto Comercial da Empresa.....	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Princípios do método 5W2H	26
Quadro 2 -	Dimensões da Qualidade	29
Quadro 3 –	Avaliação dos respondentes	36
Quadro 4 –	Avaliação dos respondentes	37
Quadro 5 –	Classificação por grau de importância das Dimensões Desempenho e Conformidade.....	38
Quadro 6 –	Avaliação dos respondentes	40
Quadro 7 –	Avaliação dos respondentes	40
Quadro 8 –	Classificação por grau de importância das Dimensão Qualidade Percebida.....	41
Quadro 9 –	Avaliação dos respondentes	41
Quadro 10 –	Avaliação dos respondentes	43
Quadro 11 –	Classificação por grau de importância das Dimensão Confiabilidade.....	43
Quadro 12 –	Avaliação dos respondentes	44
Quadro 13 –	Avaliação dos respondentes	45
Quadro 14 –	Classificação por grau de importância das Dimensões Estética e Características.....	46
Quadro 15 –	Avaliação dos respondentes	47
Quadro 16 –	Avaliação dos respondentes	47
Quadro 17 –	Classificação por grau de importância das Dimensão Durabilidade.....	48
Quadro 18 –	Avaliação dos respondentes	48
Quadro 19 –	Classificação das Ameaças e Oportunidades.....	50
Quadro 20 –	Avaliação dos respondentes	50
Quadro 21 –	Classificação por grau de importância das Ameaças e Oportunidades.....	52
Quadro 22 –	Pontos Fortes e Pontos Fracos.....	52
Quadro 23 –	Ameaças e Oportunidades.....	53
Quadro 24 –	Análise SWOT.....	56
Quadro 25 –	5W1H de um objetivo estratégico.....	56

Quadro 26 – 5W1H de um objetivo estratégico..... 56
Quadro 27 – 5W1H de um objetivo estratégico..... 57
Quadro 28 – 5W1H de um objetivo estratégico..... 57
Quadro 29 – 5W1H de um objetivo estratégico..... 57
Quadro 30 – 5W1H de um objetivo estratégico..... 57
Quadro 31 – 5W1H de um objetivo estratégico..... 58

SUMÁRIO

1	**INTRODUÇÃO**	**13**
1.1	OBJETIVO GERAL.....	14
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.3	JUSTIFICATIVA.....	15
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	16
2	**FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....**	**18**
2.1	ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	18
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	19
2.3	FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	21
2.3.1	Diagnóstico Estratégico.....	22
2.3.2	Visão.....	22
2.3.3	Missão.....	22
2.3.4	Valores.....	23
2.4	ANÁLISE SWOT.....	23
2.5	PLANO DE AÇÃO (5W2H)	25
2.6	QUALIDADE.....	27
2.7	DIMENSÕES DA QUALIDADE.....	28
3	**PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....**	**30**
3.1	A PESQUISA.....	30
3.2	PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	31
3.3	ESTUDO DE CASO.....	31
3.4	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDO DE CASO.....	33
4	**ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....**	**35**
4.1	DIMENSÕES DESEMPENHO E CONFORMIDADE.....	37
4.2	DIMENSÃO QUALIDADE PERCEBIDA.....	39
4.3	DIMENSÃO CONFIABILIDADE.....	42
4.4	DIMENSÕES ESTÉTICA E CARACTERÍSTICAS.....	44
4.5	DIMENSÃO DURABILIDADE.....	46
4.6	AMEAÇAS E OPOTUNIDADES.....	48
4.7	RESUMO DAS ANÁLISES.....	51
4.8	ANÁLISE SWOT.....	51

4.9 CRUZAMENTO DAS VARIÁVEIS..... 53
4.10 5W1H OBJETIVOS ESTRATÉGICOS..... 55
5 CONCLUSÃO..... 59
REFERÊNCIAS..... 61
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA..... 66

1 INTRODUÇÃO

O Brasil é um país com uma grande extensão territorial e uma forte indústria têxtil. Segundo a Agrestex, o polo do Nordeste é um dos principais do país, que gera empregos e contribui para o desenvolvimento do mercado local, regional e nacional. Muitas pessoas dependem, de forma direta ou indireta, dessas indústrias e, em alguns municípios, a dedicação ao setor é praticamente exclusiva (FCEM, 2018)

Apesar desse reconhecimento, é de notar que o contexto das organizações locais ainda é precário, comumente é visto microempreendedores que realizam sua produção apenas para própria subsistência, e não raro, a legalização é algo deixado de lado, assim, o planejamento de médio e longo prazo é esquecido ou não detém um aporte ou auxílio de um profissional consultor (SÁ, 2018).

Administrar uma empresa que não tenha um planejamento médio e longo prazo definido, é uma tarefa um tanto difícil, considerando que este poderá trazer alguns benefícios e vantagens quando exista, ou mesmo uma imprevisibilidade e desordem quando não exista. Segundo Kotler (1992) o mercado exige cada vez mais que as empresas tenham estratégias de crescimento e com visão inovadora, buscando sempre melhorar seu planejamento, visando o equilíbrio dos ambientes, tanto interno quanto externo, buscando assim a longevidade da empresa.

O planejamento estratégico traz uma capacidade de transformação empresarial, fazendo com que o gestor tenha uma visão ampla, tornando a empresa competitiva e com destaque no mercado, adaptando-se às mudanças, pois a sobrevivência é uma questão constante no dia-a-dia do empresário.

Visando isso, observa-se um grande diferencial na empresa X, uma indústria de confecção de moda praia (biquínis, maiôs, sungas e saídas), que tem mais de 20 anos de mercado e apresenta uma estrutura de médio porte que conta com cerca de 160 colaboradores (SITE DA EMPRESA X, 2020) Entretanto, apesar do médio porte e experiência de mercado, a empresa X não apresenta um Planejamento estratégico para auxiliar o crescimento dessa empresa, que vem sendo acentuado nos últimos anos, logo, percebe-se a necessidade da realização de um Planejamento estratégico com intuito de desenvolver a forma de gestão da mesma e auxiliar nas decisões de médio e longo prazo traçando perspectivas para o

crescimento.

Assim, esse trabalho será realizado através de um estudo de caso nesta indústria de confecção, localizada no município de Santa Cruz do Capibaribe, no Agreste do Estado de Pernambuco. Na pesquisa, serão determinadas e utilizadas ferramentas como a análise SWOT e o 5W2H que servirão para elaboração do Planejamento Estratégico, detalhando ações para sua implementação e auxiliando a empresa a alcançar a vantagem competitiva.

Nesse contexto, o presente estudo vem com a seguinte pergunta de pesquisa: como realizar o planejamento estratégico em uma indústria de confecção no Agreste Pernambucano?

1.1 OBJETIVO GERAL

Desenvolver o planejamento estratégico em uma indústria de confecção, analisar e detalhar ações para sua implementação, buscando a vantagem competitiva.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Desenvolver estudos sobre os principais temas em foco;
2. Desenvolver o questionário para identificação dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades da empresa;
3. Realizar a coleta de dados;
4. Analisar as respostas dos questionários, realizando a análise SWOT;
5. Identificar objetivos estratégicos da empresa;
6. Descrever as etapas de implementação do Planejamento Estratégico, utilizando o 5W1H;
7. Identificar os possíveis benefícios com a implementação dos objetivos estratégicos da empresa;
8. Realizar as conclusões do trabalho

1.3 JUSTIFICATIVA

É de se notar a importância que as confecções têm na economia do Agreste Pernambucano e que muitas delas não sobrevivem por muito tempo sem um planejamento, pois é por meio deste que o gestor examinará ideias, e caminhos a seguir, e com isso terá informações necessárias, para condução do seu empreendimento.

Segundo o Sebrae, em 2010, o Polo de Confecções do Agreste (Agrestina, Brejo da Madre de Deus, Caruaru, Cupira, Riacho das Almas, Santa Cruz do Capibaribe, Surubim, Taquaritinga do Norte, Toritama e Vertentes), tinham população total de 667 mil habitantes (8% da população estadual de 8,8 milhões) e, em 2009, seu produto interno bruto alcançava R$ 3,9 bilhões, ou 5% do PIB de Pernambuco (R$ 78,4 bilhões, no mesmo ano). Entre 2000 e 2010, a população total destes mesmos municípios cresceu 27%; ao passo que, entre 2000 e 2009 (último ano para o qual dados do produto municipal estão disponíveis), o seu PIB conjunto se expandiu 56%. Duas vezes mais rapidamente que a respectiva população, portanto.

Vale destacar o conjunto dos municípios de Caruaru, Toritama e Santa Cruz do Capibaribe, cujo produto interno bruto responde por 77% do PIB conjunto dos municípios citados acima, e cuja população representa 66% da respectiva população, mostrando um peso maior em relação às demais cidades citadas.

Apesar da grande importância de se ter um planejamento, as confecções do Agreste Pernambucano possuem muitas dificuldades quanto a questões relacionadas à sua gestão, no que se refere ao desenvolvimento, competitividade e até mesmo de sobrevivência, onde a maioria surge sem nenhum tipo de planejamento, assim tendo como consequência a falência precoce no empreendimento.

Para Maximiano (2006) o processo de planejamento estratégico, compreende desde a tomada de decisão sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir até os produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir.

Segundo Porter (1989) uma empresa que não tenha planejamento corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência. Gestores que se concentram muito no operacional, que é o caso da maioria das confecções do Agreste, e não exercem a função de planejador e age conforme as prioridades que lhe são passadas onde o seu trabalho acaba sendo feito para resolução de problemas e, muitas vezes,

sem saber a real causa dos problemas.

Quando não há um planejamento estratégico para conduzir os negócios da instituição, fica cada vez mais difícil à identificação de necessidades e oportunidades, além de precisar de um tempo maior para implementar medidas necessárias com antecedência, e que, na maioria das vezes, o mercado ou os próprios concorrentes não lhe proporciona este tempo. Somente com uma visão de futuro bem estabelecida é que estas empresas poderão se adaptar a essas constantes mudanças que o mercado impõe e agilizar o processo de tomada de decisão.

Considerando esse problema, o tema em questão tem o foco de auxiliar os empreendedores, tendo a utilização do planejamento estratégico como forma de aperfeiçoar os negócios, verificando os benefícios e vantagens da utilização do mesmo e proporcionar assim o desenvolvimento da empresa.

A escolha do tema da pesquisa se deu devido a indústria de confecção em questão ter como um dos gerentes o pesquisador, e este conhecer a importância do planejamento para o desenvolvimento das empresas.

A empresa estudada tem apresentado um crescimento considerável nos últimos anos, entretanto, ela não apresenta um planejamento estratégico, o que a médio e longo prazo podem trazer problemas com a falta de preparação para determinadas situações que poderão surgir. O planejamento vai servir para ajudar nesse crescimento, desenhando os horizontes que a organização pode trilhar, auxiliando também na identificação de novas oportunidades para tem um crescimento sustentável.

Esta pesquisa também se deu, para aprofundar o estudo científico do planejamento estratégico, observando sua relevância na Administração, assim, auxiliando e contribuindo para pesquisas futuras.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Os capítulos a seguir estão organizados da seguinte forma: no capítulo 2 é apresentada uma Fundamentação Teórica sobre os principais temas do trabalho, que são estratégia competitiva, planejamento estratégico, análise SWOT, plano de ação (5w2H) e indicadores; a metodologia desta pesquisa é apresentada no capítulo 3, juntamente com a caracterização da empresa estudo de caso; logo em seguida, o capítulo 4 aborda a análise dos dados obtidos e o

5 capítulo com as considerações finais da pesquisa e suas limitações, como também sugestões para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados os principais conceitos sobre estratégia competitiva, planejamento estratégico, análise SWOT, plano de ação (5w2H) e por fim, uma seção abordará os indicadores.

2.1 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Os estudos sobre estratégia têm procurado explicar e encontrar formas de direcionar as organizações na busca pela vantagem competitiva (KAY, 1993). As contribuições para a formulação de estratégia e explicação das fontes da vantagem competitiva advêm de inúmeras fontes e correntes de pensamento, umas baseadas na análise da indústria ou setor de atividade, outras nas transações e outras, ainda, nos fatores internos às próprias empresas, apesar de não existir uma teoria única e exclusiva para a criação de estratégias, em que as organizações se servem de guias para facilitar a formulação e administração de seus ativos estratégicos (SERRA et al., 2002).

De acordo com Bethlem (1981), a palavra estratégia é de origem grega e está diretamente relacionada com o papel dos comandantes militares na guerra, que planejavam e conduziam forças para derrotar o inimigo.

Depois de muita aplicação e desenvolvimento, o conceito de estratégia e as técnicas de administração estratégica ultrapassaram os limites do campo militar e passaram a conduzir a vida das organizações visto que, desde os seus primórdios, a administração preocupa-se em unir recursos materiais e humanos para o alcance de metas previamente determinadas (MAXIMIANO, 2000).

Assim, para Porter (1991) estratégia competitiva é o conjunto de ações de uma empresa para criar uma posição sustentável no mercado, enfrentar as forças competitivas e obter retorno sobre o capital investido.

Para o sucesso das estratégias e para que elas resultem em desempenho superior, os gestores devem estar atentos à etapa de execução e seguir princípios básicos da atuação estratégica, que vai desde diagnosticar a estratégia em termos operacionais, alinhar a

organização à estratégia, modificar a estratégia em tarefa coletiva e em processo contínuo, até mobilizar a mudança (COSTA; BATISTA; ALMEIDA, 2015).

Porter (1989, p.1) define estratégia competitiva como “a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria” visando “estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria”.

No contexto das confecções do Agreste Pernambucano, as ações estratégicas estão orientadas para atuações mais emergentes e sem um processo formal estabelecido, muitas dessas atuações se dão pela composição das confecções.

Esta afirmação supracitada se baseia no que relata Sá (2018), o qual elucida que a grande parte das confecções/negócios funcionam de um modo que se denomina amplamente como “informalidade”, ou seja, sem registro como empresa, formalização das relações de trabalho e pagamento de impostos. O percentual estimado de negócios “formalizados” nos três municípios centrais, conforme dados apresentados em 2003, foi de 8%. Em 2013, novos dados indicam um percentual aproximado de 20% de negócios “formalizados” em dez dos principais municípios envolvidos com a atividade (SEBRAE, 2003, 2013).

Para Porter (1991), desenvolver uma estratégia competitiva é determinar a maneira como uma organização irá competir, suas metas e políticas para realizá-las. Para desenvolver uma estratégia competitiva é preciso relacionar a organização com a sua indústria, a fim de que se possa compreender a concorrência e identificar as características estruturais que possibilitam a formulação de estratégias para a obtenção da vantagem competitiva.

Segundo Porter (1989), a escolha de uma estratégia competitiva baseia-se em dois aspectos importantes: na atratividade da indústria em termos de rentabilidade; e na posição competitiva da empresa na indústria. Esses dois aspectos são dinâmicos e mutáveis, visto que a escolha de uma estratégia competitiva pode tornar uma indústria mais ou menos atrativa, como também pode alterar a posição de uma empresa dentro da indústria. Portanto, a estratégia competitiva deve responder ao meio ambiente da empresa bem como tentar moldar esse meio ambiente a seu favor.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Kotler (1975) propõe que o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial

que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente. A direção engloba os seguintes itens: âmbito de atuação, macro políticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macroestratégia, estratégias funcionais, macro objetivos, objetivos funcionais.

De acordo com Fischimann e Almeida (2009) planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consistência das suas oportunidades e ameaças do ambiente de uma organização.

O processo de Planejamento Estratégico tem a função de utilizar de forma eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada.

> [...] Planejamento Estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. O Planejamento Estratégico é, normalmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória. (OLIVEIRA, 2007, p.17).

Entretanto nem todas as organizações utilizam dessa metodologia gerencial, de acordo com Ansoff (1990), somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro planejamento estratégico. A grande maioria das organizações continua empregando as antiquadas técnicas do planejamento no longo prazo, que se baseiam em excessos das situações passadas.

O Planejamento Estratégico, segundo Tavares (2010), procura definir que tipos de necessidades atender e principalmente de que maneira atender, bem como, procura saber como e quais necessidades poderão ser satisfeitas, no futuro, em sua área de negócios.

Para se ter uma ideia, segundo Oliveira, Prado e Silva (2005), o desempenho eficaz no Planejamento Estratégico, deve-se:

- Apurar os fatores do ambiente que afetam o bom desempenho da empresa;
- Avaliar os pontos fortes e fracos da empresa, compilando as informações para benefício próprio;
- Alinhar-se às variações de condições do ambiente;
- Admitir que motivar as pessoas para as mudanças de estratégias depende do clima da organização promovido pelas ações e valores pessoais da

administração;

- Encontrar um ponto de equilíbrio na organização no que se refere a proprietários, clientes, acionistas, funcionários e público em geral.

2.3 FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A seguir serão detalhadas as fases para a elaboração de um planejamento estratégico, que são elas: Diagnóstico Estratégico, Visão, Missão e Valores.

2.3.1 Diagnóstico Estratégico

De acordo com Ferreira, Reis e Ferreira (2002, p.75), “diagnóstico visa à geração de informações sobre as causas do problema, as mudanças que devem ocorrer para que o problema seja resolvido e os resultados esperados da mudança”.

Por meio do diagnóstico é possível identificar os pontos fortes e pontos fracos de uma organização e desta forma ter uma visão vasta do seu ambiente interno e externo. Enfim, o diagnóstico é um mecanismo que permite o administrador a obter uma visão clara e precisa do conjunto do seu negócio.

Segundo Oliveira (2013), o diagnóstico estratégico, busca responder a questão essencial ligada à qual seria a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos.

No processo do diagnóstico organizacional será possível detectar e ponderar com mais cuidado as dificuldades e as falhas, que impedem que os objetivos traçados pelos gestores sejam alcançados.

No entanto a prática de uma Estratégia deve pensar em atender, primeiramente, a estrutura organizacional da empresa, os planos funcionais e de controle, e o procedimento de motivação da equipe. Estes fatores devem estar em harmonia com a Estratégia selecionada, ou seja, levar em consideração o conjunto no qual ela vai evoluir.

2.3.2 Visão

De acordo com Oliveira (2001), visão pode ser conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. A visão representa o que a empresa quer ser.

Oliveira (2011 p.65), também afirma que a "visão representa o que a empresa que ser". Ela é que irá direcionar a organização a moldar o futuro pretendido proporcionando o estabelecimento do Planejamento Estratégico a ser desenvolvido.

Estabelecer as aspirações da empresa, o destino almejado, é de grande importância, pois serve como base para as demais decisões e realizações das outras etapas do planejamento, baseando-se se onde se espera chegar, se define os demais passos. "A Visão organizacional afeta a escolha da estratégia; a estratégia determina o ambiente; o ambiente determina os objetivos e metas atingíveis; as metas afetam a estratégia, dadas as limitações de recursos". (ANSOFF; MCDONNELL, 1993, p.162).

2.3.3 Missão

A definição da missão da empresa é de extrema importância, " a missão, a exemplo do que ocorre com o negócio e a visão, serve de critério geral para orientar a tomada de decisão, definir objetivos e ajudar na escolha das decisões estratégicas". (TAVARES, 2008, p.104).

De acordo com Tavares (2008), nessa etapa se define o negócio da empresa, bem como setor de atuação, e qual a área ou necessidade de mercado ela busca suprir, estabelece também os princípios e valores que norteiam a organização, a fim de alcançar os objetivos, sem perder o foco da missão principal da empresa, a missão pode ser dinamizada uma vez que o mercado se atualiza, produtos que dominam o mercado atualmente, podem ser substituídos por outros a qualquer momento, principalmente no quesito tecnológico, esse dinamismo é importante para atualizar.

O gestor precisa estar atento à missão da empresa nas tomadas de decisões, realização de investimentos, expansão dos negócios. Pereira (2004) define a missão como a

razão de ser da empresa, agregando valores e princípios à mesma, percebe-se que é importante estabelecer uma missão e levá-la a sério, ela servirá como impulso na empresa, conduzindo a alcançar os sonhos almejados.

Para Drucker (1998), definir a missão da empresa pode ser um processo difícil e arriscado. Logo, vencendo esta etapa consegue-se estabelecer metas e desenvolver estratégias em busca de um alto desempenho.

A "missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de 'onde a empresa quer ir'. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar." (OLIVEIRA, 1991, p. 68).

2.3.4 Valores

Segundo Chiavenato (2008 p. 64), "o Valor é uma crença básica sobre o que se pode ou não fazer, sobre o que é ou não importante. Os valores constituem crenças e atitudes que ajudam a determinar o comportamento individual".

O estabelecimento de princípios e valores é de extrema relevância para a organização, "Os valores representam a essência da filosofia da organização para o alcance dos objetivos, pois formam um senso de direção, norteando o comportamento organizacional." (PEREIRA, 2004 p. 128)

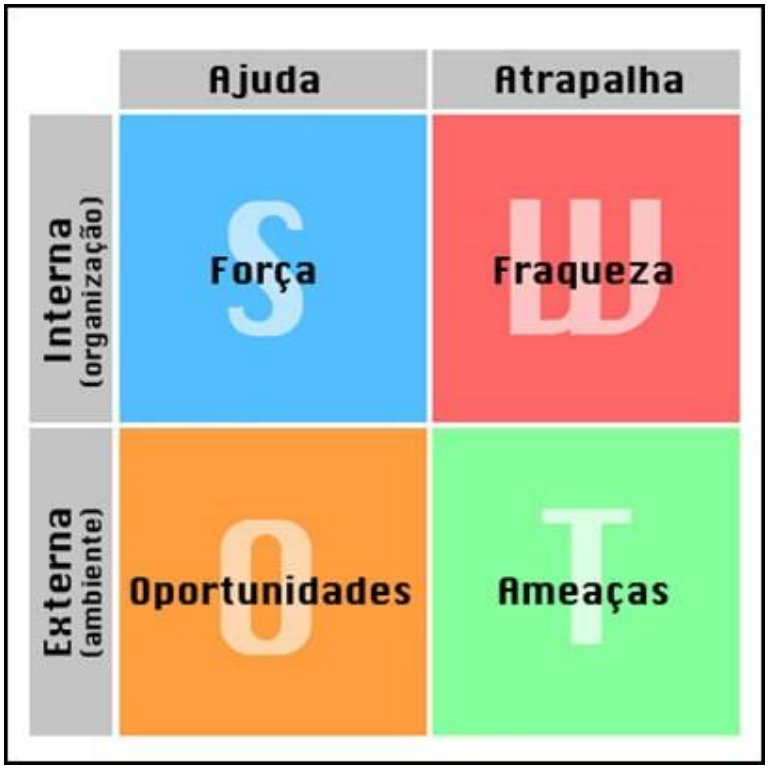
2.4 ANÁLISE SWOT

Para Martins (2006), a análise SWOT é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing, é algo relativamente trabalhoso de produzir, contudo a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios, afinal de contas, os cenários onde a empresa atua estão sempre mudando.

Tavares (2008) destaca que Análise SWOT (do inglês Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) é uma das principais ferramentas utilizadas no processo de Planejamento Estratégico das empresas, tendo a capacidade de analisar e

identificar assim, os fatores que influenciam o ambiente externo, com as oportunidades e ameaças, o ambiente interno, com as forças e fraquezas.

Figura 1 – Matriz SWOT



Fonte: Tavares (2010)

Oliveira (2001) explica cada ponto, destacando que:

- **Pontos fortes**: São as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.
- **Pontos fracos**: Os pontos fortes ou fortalezas da empresa são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.
- **Oportunidades**: As oportunidades estão no campo externo da empresa, são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.
- **Ameaças**: Outra variável que faz parte do campo externo são as ameaças, são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Segundo Rodrigues (2005), para criar uma Matriz SWOT, três passos devem ser seguidos:

1. Análise do ambiente interno (pontos fortes e fracos da empresa);
2. Análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças);
3. Cruzamento das análises.

Sendo cada cruzamento correspondente a um tipo diferente de estratégia:

- **Forças x Oportunidades** = Estratégia Ofensiva. Como as forças podem ser utilizadas para que uma oportunidade possa acontecer.
- **Forças x Ameaças** = Estratégia de Confronto. Como as forças podem minimizar as chances de as ameaças ocorrerem.
- **Fraquezas x Oportunidades** = Estratégia de Reforço. Como diminuir os impactos das fraquezas nas chances de oportunidades ocorrerem.
- **Fraquezas x Ameaças** = Estratégia Defensiva. Minimizar as chances de uma fraqueza fazer com que uma ameaça se torne realidade.

A importância da análise de ambiente é fazer com que as empresas consigam enxergar suas oportunidades e ameaças, possibilitando à empresa atingir suas metas e seus objetivos (CERTO, 2004).

2.5 PLANO DE AÇÃO (5W2H)

Esta fase consiste em fazer uma apresentação do plano estratégico para toda a empresa. Serão apresentados os objetivos, metas e quais estratégias serão utilizadas para atingi-los (VIAPIANA, 2001).

Oliveira (2001) cita que os Planos de Ação são um conjunto de projetos (ou parte de projetos) que, juntos, vão contribuir para que um determinado objetivo seja atingido. Eles contribuem para que diferentes áreas saibam qual o impacto de suas ações no todo. Vale ressaltar ainda, que um projeto pode fazer parte de mais de um plano de ação.

Existem diversos métodos para se desenvolver um plano de ação, dentre eles o 5W2H.

A praticidade e eficiência do 5W2H é a principal característica da

aplicabilidade desse método, neste sentido, tanto Rabelo, Costa e Romero (2014) quanto Nakagawa (2013) afirmam que a ferramenta 5W2H é tão óbvia, simples e bastante utilizada que não há uma concordância sobre quem a desenvolveu.

Os mesmos autores supracitados, afirmam que estas perguntas são derivadas das iniciais das palavras no idioma inglês, tais como What (o quê?), When (quando?), Why (o quê?), Where (onde?) e Who (quem?), e o 2h, à palavra How (Como?) e à expressão How Much (quanto custa?).

Para Nakagawa (2013), What? significa uma ação ou atividade que deve ser executada ou o problema ou o desafio que deve ser solucionado; Why? Caracteriza-se pela justificativa dos motivos e objetivos daquilo estar sendo executado ou solucionado; Who? define quem será (serão) o(s) responsável(eis) pela execução do que foi planejado; Where? configura a informação sobre onde cada um dos procedimentos será executado; When? vem ser o cronograma sobre quando ocorrerão os procedimentos; How? deve explicar como serão executados os 15 procedimentos para atingir os objetivos pré-estabelecidos; e How much? representa a limitação de quanto custará cada procedimento e o custo total do que será feito, como apresentado no Quadro 2.1.

Quadro 1 - Princípios do método 5W2H

5 W	What	O quê	O que vai ser desenvolvido?
	When	Quando	Quando a ação será desenvolvida?
	Why	Porquê	Por que foi definida esta solução? (resultado esperado)
	Where	Onde	Onde a ação será desenvolvida? (abrangência)
	Who	Quem	Quem será o responsável pela sua implantação?
2 H	How	Como	Como a ação deve ser conduzida? (passos da ação)
	How much	Quanto	Quanto custará?

Fonte: Adaptado de Nakagawa, (2013); Pacaiova,(2015)

A respeito da facilidade de utilização do método 5W2H, Silva et al., (2013) afirmam que por ser muito simples, eficaz, cuidadosa e objetiva, garante a sua execução de forma organizada.

A ferramenta 5W2H pode ser um suporte para implementação de uma empresa, pois permite de forma simples a garantia de que as informações básicas sejam claramente definidas e as ações propostas sejam minuciosas executadas (LISBOA, 2012).

Segundo Barbosa et al., (2016) o método 5W2H é útil na análise das situações em há necessidade de verificar a ocorrência de um problema e no desenvolvimento de um plano de ação.

Pela facilidade de uso, o método 5W2H pode ser utilizado em qualquer empresa a fim de registrar de maneira organizada e planejada como serão efetuadas as ações, quais, como, por quem, quando, onde, por que, como e quanto irão custar para a empresa.

Neste aspecto, Stamm et al., (2015) afirmam que a ferramenta 5W2H pode ser usada em qualquer tipo de empresa e no planejamento de ações, desde que sejam realizadas análises dos elementos envolvidos. Para isto, é necessário que cada informação seja alocada no campo correto das questões, criando uma mentalidade de acompanhamento do que realmente foi mapeado.

2.6 QUALIDADE

O conceito de qualidade vem sendo definido há bastante tempo pelos “Gurus da Qualidade”, como exemplo Garvin (1987), Juran (1988), Moller (1999), Ishikawa (1997), Crosby (1983), Kano (1984) e tantos outros. Houve uma evolução ao longo do tempo na visão e no conceito de qualidade, entretanto, o termo não apresenta um conceito definitivo para a ideia do que é a qualidade e todos eles contribuíram para definir qualidade, contudo, sempre surge algo para agregar o conceito. Independente das diversas visões sobre o conceito de qualidade, todos os autores concordam que a qualidade deve satisfazer as necessidades e superar as expectativas do cliente. De qualquer forma o cliente tem que estar satisfeito com

aquilo que ele adquiriu, visando fazer com que esse cliente retorne.

As constantes mudanças, o desenvolvimento e a facilidade ao acesso à informação aumentam cada vez mais a exigência dos níveis de qualidade em relação aos produtos e serviços. De acordo com Oakland (1994), se faz necessário que a organização foque nas exigências dos clientes, ainda que estejam mais exigentes que anteriormente, para adquirir um diferencial competitivo.

A definição de qualidade proposta por Garvin (1987) é de certa forma mais complexa que as propostas por outros Gurus da Qualidade. Visava-se que para alcançar ganhos no quesito qualidade, era necessária a realização de estudos de mercado com o objetivo de identificar as necessidades dos clientes e satisfazê-los. Seu foco era identificar a percepção do cliente no tocante à qualidade segundo a visão das oito dimensões abordadas por ele. O controle da qualidade então assume uma posição estratégica no negócio como uma ferramenta para competitividade.

Para abordar de forma mais concreta o conceito de qualidade, diversos trabalhos corroboram para o enriquecimento da temática como Garvin (1987); Garvin (1988); Ribeiro (2005); Carvalho & Paladini (2005). Apesar das várias pesquisas citadas, percebe-se que elas se complementam, no intuito de trazer uma definição mais arrojada para o termo.

2.7 DIMENSÕES DA QUALIDADE

Para que fosse possível ter benefícios no quesito qualidade, era necessária uma nova forma de pensar por parte dos gestores, bem como a realização de pesquisas de mercado com o objetivo de identificar as necessidades dos clientes e satisfazê-los (Garvin, 1987).

Garvin (1987) apresenta algumas críticas sobre a imagem que se tinha em relação a qualidade até aquele momento. Diz que o controle da qualidade assumia uma posição defensiva e a qualidade era um fardo a ser compartilhado com todos. Então o autor propõe que a qualidade seja encarada como estratégia de negócio, como uma ferramenta para competitividade.

Para Garvin (2002), a versão original da qualidade onde o setor produtivo era responsável por ela, deixou de ser algo exclusivo à fábrica e se tornou responsabilidade também dos gestores, os quais devem disseminar a importância da qualidade por toda

organização, sendo entendida como uma estratégia fundamental de negócios.

Sendo assim, a qualidade de um produto pode ser medida de diversas maneiras, entretanto, é necessário identificar por qual dimensão da qualidade o produto está sendo avaliado. Garvin (1987) possibilitou um questionamento bastante favorável sobre oito componentes ou dimensões da qualidade, que seriam a base para a realização de análises estratégicas, conforme demonstrado no quadro 1.

Quadro 2 Dimensões da Qualidade

DIMENSÃO DA QUALIDADE	A QUE SE REFERE
DESEMPENHO	Características operacionais básicas
CARACTERÍSTICA	Adereços ou características secundárias
CONFIABILIDADE	Probabilidade do mau funcionamento ou falha.
CONFORMIDADE	Probabilidade do mau funcionamento ou falha.
DURABILIDADE	Vida útil
ATENDIMENTO	Rapidez e facilidade de reparo
ESTÉTICA	Percepções individuais de cada consumidor
QUALIDADE PERCEBIDA	

Fonte: Adaptado de Garvin (1987)

As oito dimensões da qualidade propostas por Garvin e os aspectos aos quais se referem de modo a dar maior clareza para a definição de estratégias, visando melhorar a gestão da qualidade nas organizações (GARVIN, 1987). As dimensões da qualidade permitem avaliar melhor as necessidades dos clientes para que a organização esteja em consonância a essas expectativas, configurando os melhores serviços. Influencia também, na produtividade e competitividade, devendo o ter um posicionamento estratégico alinhado com os objetivos organizacionais (YAMADA, et al., 2015).

Considerando as oito dimensões da qualidade, as organizações precisam tomar decisões sobre qual delas devem ser fundamentais no negócio, em qual nicho irá competir. Optar por determinada dimensão, pode tornar mais difícil cumprir alguma outra dimensão, assim, surge *trade-offs* entre as dimensões de qualidade. Ainda, além do *trade-off* entre as dimensões da qualidade, ainda existe a decisão a ser tomada entre a competição por custo ou por qualidade. (GARVIN, 1987).

3 PROCEDIMENTOS METOLÓGICOS

Este capítulo visa tratar dos procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa, detalhando a metodologia escolhida, o instrumento e os procedimentos realizados na coleta de dados e o método de análise de resultados.

A metodologia utilizada no trabalho é qualitativa descritiva, na qual foi realizada uma pesquisa bibliográfica inicial sobre os principais temas do trabalho. A pesquisa se trata de um estudo de caso, com a utilização de um questionário para a coleta de dados.

3.1 A PESQUISA

O estudo se nortea por uma abordagem qualitativa onde nela se demonstra a variedade de perspectivas sobre o objeto (FLICK, 2004). Uma pesquisa com enfoque qualitativo é selecionada quando se busca compreender a perspectiva dos participantes acerca dos fenômenos que os rodeiam, aprofundando em suas experiências, pontos de vistas e opiniões, ou seja, o modo como os participantes percebem subjetivamente a realidade na qual está inserido (SAMPIERE et al. 2013).

Para analisar os dados da empresa em estudo, com relação à caracterização do problema, utilizar-se-á a abordagem qualitativa, pelo fato de serem analisados os dados de uma única empresa com o intuito de desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para uma pequena empresa do ramo de confecções da região do agreste de Pernambuco, fazendo as devidas análises, assim classificando o seu processo e determinando uma solução para o problema encontrado. Em conformidade com Creswell (2010), a abordagem qualitativa se caracteriza pela bem detalhada tentativa de compreensão dos significados e das características das situações apresentadas.

Em relação aos objetivos, este trabalho é classificado como pesquisa descritiva, pois, seu objetivo é apresentar a importância da ferramenta - Planejamento Estratégico para a empresa, buscando através de técnicas padronizadas de coleta de dados. A pesquisa descritiva, de acordo com Gil (1994) tem como objetivo descrever as propriedades de determinada população ou estabelecer as relações entre variáveis.

A pesquisa descritiva busca observar, registrar e analisar os fenômenos, pois nesse tipo

de pesquisa não pode haver interferência do pesquisador que deverá apenas descobrir a frequência com que o fenômeno acontece, ou como se estrutura e funciona um sistema, método, processo ou realidade operacional (JUNG, 2004).

3.2 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

A pesquisa está fundamentada em livros, artigos, teses e dissertações, o que a torna de caráter bibliográfico. Conforme Gil (1994) a pesquisa bibliográfica é conceituada como material já elaborado, pois, são desenvolvidos por meio de livros e artigos científicos, ou seja, seu referencial teórico expõe dados de autores e pesquisadores que possuem conhecimento sobre o tema.

De acordo com Marconi e Lakatos (2010), realizar uma pesquisa bibliográfica é entrar em contato com todo o material disponível e de possível acesso sobre os temas selecionados. Outras formas de executar uma pesquisa bibliográfica é por meio de rádio, gravações, jornais, pesquisas anteriores publicadas e monografias (MARCONI; LAKATOS, 2010).

3.3 ESTUDO DE CASO

O trabalho apresentará um estudo de caso, que de acordo com Pinheiro (2010) o estudo de caso abrange um estudo aprofundado de um ou poucos objetivos de modo que se permita o seu amplo conhecimento. Sendo assim, o objetivo do estudo de caso é evidenciar os aspectos envolvidos na empresa objeto deste estudo. O autor Jung (2004) define estudo de caso, como um procedimento de pesquisa que investiga um fato dentro do contexto local, real.

Para a solução do problema objeto de pesquisa, bem como, para se alcançar os objetivos propostos elaborou-se um estudo de caso em uma empresa do ramo de Confecções, localizada no agreste pernambucano.

Elaborou-se um questionário para aplicação junto aos colaboradores e a direção da empresa. De acordo com Gill (2002), a elaboração de um questionário consiste especialmente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos. Normalmente, não existem normas rígidas a respeito da elaboração do questionário.

Os questionários foram aplicados em dois dias, o primeiro dia de aplicação aconteceu na data 08/03/2021, às 15h horas, e durou cerca de 1h e 30 minutos, com 2 costureiros da

empresa e 2 gerentes. O segundo dia de aplicação ocorreu na data 12/03/2021 às 15h, e durou cerca de 40 minutos, os questionários foram respondidos por 2 diretores da empresa. Vale ressaltar que o questionário foi desenvolvido para avaliar pontos perceptíveis e relacionados apenas à fábrica da empresa.

Com a finalidade de se identificar os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, o questionário utilizou 7 das 8 dimensões da qualidade propostos por Garvin (1987), ficando apenas a dimensão atendimento sem ser analisada, visto que o questionário foi aplicado a stakeholders internos da fábrica, impossibilitando uma análise dessa dimensão por parte dos mesmos. A partir dos dados coletados, foi realizada uma análise SWOT. Em sequência a análise SWOT, foram identificados os objetivos estratégicos para então estruturar a implantação do Planejamento Estratégico a partir da elaboração de Planos de ação, com o uso da ferramenta 5W1H. Vale destacar que não será realizada a análise do segundo "H" (How Much?) do 5W2H, tendo em vista que o estudo não terá informações suficientes para a realização dessa parte da ferramenta, o que leva em considerações custos e despesas.

O questionário possui doze perguntas referentes ao ambiente interno da empresa e ao ambiente externo. As dez primeiras perguntas foram referentes ao ambiente interno, as quais solicitava que o respondente informasse se na opinião dele a alternativa apresentada seria considerada um ponto forte ou um ponto fraco da organização. Também solicitava que o respondente emitisse sua opinião sobre o que seria um ponto forte ou um ponto fraco, com a alternativa outros. As duas últimas perguntas foram referentes ao ambiente externo, nestas o respondente informava se a alternativa apresentada se configurava em uma ameaça ou uma oportunidade para a organização. Do mesmo modo, também solicitava que o respondente emitisse sua opinião sobre o que seria uma ameaça ou uma oportunidade para a empresa em questão, com a alternativa outros. Em ambas as questões foram solicitadas que o respondente enumerasse os pontos escolhidos em ordem de importância.

Os itens do questionário foram elencados a partir das dimensões da qualidade adaptados ao segmento escolhido, moda praia.

Para a classificação dos itens, foram considerados as médias da enumeração dos respondentes, sendo o 1 o mais importante e dependendo da quantidade de itens o maior número é o menos importante, entende-se que quanto mais próximo de 1 a média estiver mais importante o item é avaliado, o contrário também, quanto mais próximo da enumeração maior a média do item estiver, menos importante o item é avaliado.

O questionário encontra-se no Apêndice, no final deste trabalho.

3.4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDO DE CASO

A empresa selecionada é uma confecção de moda praia localizada na cidade de Santa Cruz do Capibaribe – PE, que se encontra no mercado há cerca de 23 anos. A empresa iniciou por volta do ano de 1997, na própria residência dos diretores, cidade de Santa Cruz do Capibaribe, Pernambuco. Contando com poucas máquinas industriais, uma costureira e uma auxiliar de costura, além dos proprietários do negócio. Começaram a fabricar o primeiro modelo de biquíni, que se tornou campeão de vendas na época.

Um dos marcos da empresa foi o ano de 2010, ano no qual foi o desenvolvimento da primeira coleção exclusiva, inédita tal como ocorre ainda hoje.

A empresa apresenta um quadro funcional de 162 colaboradores, dividindo-se em 10 setores: Financeiro, Fiscal, GP (Gestão de Pessoas), PPCP (Programação, Planejamento e Controle da Produção), Criação, Corte, Produção, Almoxarifado, DPA (Departamento de Peças Acabadas) e Comercial.

O horário de funcionamento da empresa é de segunda à sexta-feira (de 07:00 às 12:00 e 13:00 às 17:30).

Figura 2 – Fábrica da Empresa

Fonte: O autor (2020)

A empresa apresenta ponto comercial no Moda Center Santa Cruz (Centro Atacadista) e na Feira de Caruaru, locais em que destina a maior parte do escoamento de sua produção. Além, dos pontos físicos do Moda Center e da Feira de Caruaru, a empresa realiza vendas on-line, através de aplicativo próprio e pelas redes sociais, com maior participação do Whatsapp. O foco da empresa está na venda de produtos de moda praia para atacadistas, no entanto, na sua loja física, a empresa também pratica a venda para o varejo com um preço diferenciado em relação ao atacado.

Figura 3 – Ponto Comercial da Empresa

O autor (2021)

Com relação ao planejamento estratégico da empresa, ele não foi desenvolvido. O responsável pelos planejamentos dos rumos, objetivos e metas da empresa é o diretor da empresa com auxílio dos gerentes dos setores, entretanto, não existe um processo formal e estruturado para o estabelecimento e evidenciação dessas informações, o que pode ser melhor estruturado com o auxílio de um planejamento estratégico.

4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A análise dos dados foi realizada a partir dos assuntos abordados no Fundamentação Teórica. Nesse trabalho as questões foram classificadas segundo 7 das 8 dimensões da qualidade propostas por Garvin (1987), ficando apenas a dimensão atendimento sem ser analisada, foram analisadas as dimensões: Desempenho, Confiabilidade, Estética, Característica, Qualidade percebida, Estética e Conformidade e os respondentes apontariam se cada item sugerido representava uma força ou uma fraqueza para a empresa. Em seguida as questões foram classificadas de acordo com as Ameaças e Oportunidades identificadas.

A importância da análise de ambiente é fazer com que as empresas consigam enxergar suas oportunidades e ameaças, possibilitando à empresa atingir suas metas e seus objetivos (CERTO, 2004).

De acordo com Daychoum, (2018), é possível afirmar que fraquezas são pontos de mais vulnerabilidade que a organização apresenta em relação aos mesmos pontos da concorrência atual ou em potencial, como: “pouca força de marca, baixo conceito junto ao mercado, custos elevados, localização não favorável, falta de acesso a fontes de matéria-prima, pouco controle sobre a rede de distribuição”.

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

A escolha das pessoas que responderam o questionário deu-se devido ao grau de importância de cada uma para a existência, permanência e funcionamento da empresa no mercado. Foram elas: 2 diretores, 2 gerentes e 2 costureiros.

O resultado da análise foi organizado considerando os pontos semelhantes e divergentes do que foi respondido por cada um dos respondentes no que se refere às dimensões estudadas.

No questionário aplicado, além das alternativas elencadas, foi dada ao entrevistado a condição de enumerar por grau de importância cada alternativa, como também foi determinado um espaço com a opção “outros”, para que fossem apresentadas outras questões que não constavam entre as citadas, mas que os mesmos consideravam relevantes.

Os dados foram catalogados de acordo com as dimensões estudadas nas abordagens da qualidade. Baseado nisso, a presente pesquisa tem por objetivo fazer uma análise dos pontos convergentes e divergentes relacionados a 7 das 8 dimensões da qualidade propostos por Garvin (1987), destacando os pontos fortes e os pontos fracos (ambiente interno), bem como sobre as ameaças e oportunidades (ambiente externo) citadas no décimo primeiro e décimo segundo quesito dos questionários. Assim, foram dispostos em tópicos e feitas as devidas análises, apresentadas logo abaixo:

4.1 DIMENSÕES DESEMPENHO E CONFORMIDADE

Nesse quesito, foram avaliadas duas dimensões que se assemelham, Desempenho e Conformidade, com o intuito de avalia-las com tópicos pertinentes a ambas as dimensões.

Foram avaliados os itens impermeabilização, modelagem, elasticidade, durabilidade, design e conforto.

Quadro 3 – Avaliações dos respondentes

	DESEMPENHO E CONFORMIDADE					
Item	**Respondente 1**	**Respondente 2**	**Respondente 3**	**Respondente 4**	**Respondente 5**	**Respondente 6**
Impermeabilização	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte
Modelagem	Forte	Fraco	Fraco	Forte	Forte	Fraco
Elasticidade	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte
Durabilidade	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte
Design	Forte	Fraco	Fraco	Forte	Forte	Fraco
Conforto	Forte	Forte	Fraco	Forte	Forte	Forte

Fonte: O autor (2021)

A partir do quadro 4.1, observa-se que os respondentes avaliaram de forma unânime os tópicos impermeabilização, elasticidade e durabilidade como um ponto forte, tendo ainda o item conforto 5 das 6 avaliações como um item considerado um ponte forte dos produtos da empresa. Houveram divergências na avaliação nos pontos Modelagem e Design, em que ambos tiveram 3 avaliações considerando o item como um ponto forte em contraste a 3 respostas considerando o item como um ponto fraco.

Quadro 4 – Avaliações dos respondentes

	DESEMPENHO E CONFORMIDADE					
Item	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3	Respondente 4	Respondente 5	Respondente 6
Impermeabilização	6	5	6	2	3	6
Modelagem	5	1	1	3	5	3
Elasticidade	2	4	2	1	4	5
Durabilidade	1	6	5	4	1	4
Design	4	2	3	5	6	2
Conforto	3	3	4	6	2	1

Fonte: O autor (2021)

Em seguida foi solicitado que fossem enumerados os pontos em grau de importância.

Em relação ao item Impermeabilização as respostas foram divididas, onde 3 pessoas avaliaram como o sexto lugar, ou seja, o menos importante, 1 considerou como quinto lugar, 1 considerou como segundo lugar e 1 considerou como terceiro lugar.

No que se refere ao item Modelagem foi analisada uma divergência entre os respondentes, onde 2 pessoas avaliaram o item como primeiro lugar, 2 pessoas avaliaram como terceiro lugar e as outras 2 avaliaram como quinto lugar.

O item Elasticidade também apresentou uma divergência nas respostas, onde 1 pessoa avaliou o item como primeiro lugar, 2 pessoas avaliaram como segundo lugar, 2 pessoas avaliaram como quarto lugar e 1 pessoa avaliou o item como quinto lugar.

Em relação ao item Durabilidade houve discordância por parte dos respondentes, onde 2 pessoas avaliaram o item como primeiro lugar, 2 pessoas avaliaram como quarto lugar, 1 pessoa avaliou como quinto lugar e 1 pessoa avaliou o item como sexto lugar.

O Design apresentou como respostas, 2 avaliações como segundo lugar, 1 avaliação como terceiro lugar, 1 avaliação como quarto lugar, 1 avaliação como quinto lugar e 1 avaliação como sexto lugar. Vale destacar que houve uma discordância quanto a avaliação dos respondentes, porém existiu uma concordância no fato do item não ter sido avaliado por nenhum dos respondentes como o mais importante.

Por fim, o item Conforto teve como respostas, 1 avaliação como primeiro lugar, 1 avaliação em segundo lugar, 2 avaliações como terceiro lugar, 1 avaliação como quarto lugar

e 1 avaliação como sexto lugar. Nota-se uma discordância por parte dos respondentes.

No que se refere a avaliação dos itens das dimensões Desempenho e Conformidade houveram discordâncias em todos os itens avaliados no quesito de grau de importância, entretanto no que se refere a avaliação de pontos fortes e fracos houveram concordâncias, a exemplo dos itens impermeabilização, elasticidade e durabilidade que foram avaliados como pontos fortes.

Considerando as médias da enumeração dos respondentes, sendo o 1 o mais importante e 6 o menos importante, entende-se que quanto mais próximo de 1 a média estiver mais importante o item é avaliado, o contrário também, quanto mais próximo de 6 a média do item estiver, menos importante o item é avaliado.

Sendo assim tem-se a seguinte classificação dos itens das dimensões Desempenho e Conformidade:

Quadro 5 - Classificação por grau de importância das Dimensões Desempenho e Conformidade

Classificação	Importância	Média
Elasticidade	1º	2,17
Modelagem	2º	2,5
Durablidade	3º	2,83
Conforto	4º	3
Design	5º	3,33
Impermeabilização	6º	3,67

Fonte: O autor (2021)

4.2 DIMENSÃO QUALIDADE PERCEBIDA

As constantes mudanças, o desenvolvimento e a facilidade ao acesso à informação aumentam cada vez mais a exigência dos níveis de qualidade em relação aos produtos e serviços. De acordo com Oakland (1994), se faz necessário que a organização foque nas exigências dos clientes, tanto internos como externos, ainda que estejam mais exigentes que anteriormente, para adquirir um diferencial competitivo.

A dimensão Qualidade Percebida está diretamente ligada a reputação da empresa e à

força que a propaganda exerce sobre os mesmos. Portanto é uma dimensão bastante complexa, considerando que cada pessoa tem uma opinião própria sobre qualidade, então fica mais difícil constatar, tendo em vista que é um bem intangível.

No que se refere a dimensão Qualidade Percebida fora avaliados os itens Estampa do Tecido, Aviamento, Acessório, Modelagem e Design do Produto.

Quadro 6 – Avaliações dos respondentes

	QUALIDADE PERCEBIDA					
Item	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3	Respondente 4	Respondente 5	Respondente 6
Estampa do Tecido	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte
Aviamento	Forte	Forte	Fraco	Forte	Forte	Forte
Acessório	Forte	Forte	Forte	Fraco	Forte	Fraco
Modelagem	Forte	Fraco	Fraco	Forte	Forte	Fraco
Design do Produto	Forte	Fraco	Fraco	Forte	Forte	Fraco

Fonte: O autor (2021)

Como observado no Quadro 4.3, o único item que obteve unanimidade na avaliação foi o Estampa do Tecido, onde todos os respondentes avaliaram o item como sendo um ponto forte dos produtos da empresa. Em relação ao item Aviamento, 5 dos 6 respondentes avaliaram como um ponto forte, em contraste a uma resposta avaliando o item como um ponto fraco.

Já em relação ao item Acessório os respondentes apresentaram divergência, onde 4 pessoas avaliaram como sendo um ponto forte e 2 pessoas avaliaram como sendo um ponto fraco dos produtos da empresa.

Os itens Modelagem e Design do Produto apresentaram avaliações semelhantes, onde ambos obtiveram 3 avaliações considerando os itens como pontos fortes e 3 avaliações considerando os itens como pontos fracos.

Quadro 7 – Avaliações dos respondentes

	QUALIDADE PERCEBIDA					
Item	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3	Respondente 4	Respondente 5	Respondente 6
Estampa do Tecido	1	3	1	3	1	3
Aviamento	3	4	5	4	3	4
Acessório	5	5	2	5	2	5
Modelagem	4	1	3	2	4	2
Design do Produto	2	2	4	1	5	1

Fonte: O autor (2021)

Em seguida foi solicitado que fossem enumerados os pontos em grau de importância.

Em relação ao item Estampa do Tecido as respostas foram divididas de forma semelhantes, onde 3 pessoas avaliaram como o primeiro lugar, ou seja, o mais importante e 3 pessoas consideraram como terceiro lugar. Percebe-se que o item foi bem avaliado por parte dos respondentes.

No que se refere ao item Aviamento foi analisada uma divergência entre os respondentes, onde 2 pessoas avaliaram o item como terceiro lugar, 3 pessoas avaliaram como quarto lugar e 1 pessoa avaliou como quinto lugar.

O item Acessório também apresentou uma convergência nas respostas, onde 4 pessoas avaliaram o item como quinto lugar e 2 pessoas avaliaram como segundo lugar. O item apresenta uma avaliação por parte dos respondentes como pouco importante, considerando que 4 dos 6 respondentes avaliaram como quinto lugar no grau de importância.

Em relação ao item Modelagem houve discordância por parte dos respondentes, onde 1 pessoa avaliou o item como primeiro lugar, 2 pessoas avaliaram como segundo lugar, 1 pessoa avaliou como terceiro lugar e 2 pessoas avaliaram o item como quarto lugar.

O Design do Produto apresentou como respostas, 2 avaliações como primeiro lugar, 2 avaliações em segundo lugar, 1 avaliação como quarto lugar e 1 avaliação como quinto lugar.

No que se refere a avaliação dos itens da dimensão Qualidade Percebida, houveram convergências e discordâncias em todos os itens avaliados no quesito de grau de importância, entretanto no que se refere a avaliação de pontos fortes e fracos houveram concordâncias, a exemplo dos itens Estampa do Tecido e Aviamento foram avaliados como pontos fortes.

Considerando as médias da enumeração dos respondentes, sendo o 1 o mais importante e 5 o menos importante, entende-se que quanto mais próximo de 1 a média estiver mais importante o item é avaliado, o contrário também, quanto mais próximo de 5 a média do item estiver, menos importante o item é avaliado.

Sendo assim tem-se a seguinte classificação dos itens da dimensão Qualidade Percebida:

Quadro 8 - Classificação por grau de importância da Dimensão Qualidade Percebida

Classificação	Importância	Média
Estampa do Tecido	1º	2,4
Design do Produto	2º	3
Modelagem	3º	3,2
Aviamento	4º	4,6
Acessório	5º	4,8

Fonte: O autor (2021)

4.3 DIMENSÃO CONFIABILIDADE

De acordo com Castelli (1996), a dimensão Confiabilidade configura-se como a possibilidade de um produto não falhar em um determinado período de tempo, sob determinadas condições de uso. Sendo assim, a Confiabilidade está ligada totalmente ao produto e aos seus componentes.

Sendo assim, foram avaliados os seguintes itens em relação a dimensão Confiabilidade: Durabilidade do Tecido, Durabilidade dos Aviamentos e Durabilidade dos Acessórios.

Quadro 9 – Avaliações dos respondentes

	CONFIABILIDADE					
Item	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3	Respondente 4	Respondente 5	Respondente 6
Durabilidade do Tecido	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte
Durabilidade dos Aviamentos	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte
Durabilidade dos Acessórios	Forte	Forte	Forte	Fraco	Forte	Forte

Fonte: O autor (2021)

Observando o Quadro 4.7 nota-se uma concordância quase que unânime por parte dos respondentes, onde os itens Durabilidade do Tecido e Durabilidade dos Aviamentos foram avaliados como um ponto forte por todos os respondentes. No entanto o item Durabilidade dos Acessórios apresentou uma concordância, porém não foi unânime, tendo 5 das 6 avaliações, sendo considerado como um ponto forte, contrastando uma única resposta considerando o item como um ponto fraco.

Quadro 10 – Avaliações dos respondentes

	CONFIABILIDADE					
Item	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3	Respondente 4	Respondente 5	Respondente 6
Durabilidade do Tecido	1	1	1	1	1	1
Durabilidade dos Aviamentos	2	2	3	2	2	2
Durabilidade dos Acessórios	3	3	2	3	3	3

Fonte: O autor (2021)

Nesse quesito de avaliação dos itens da dimensão Confiabilidade tivemos uma concordância praticamente em todos os itens entre os respondentes. O item Durabilidade do Tecido foi avaliado de forma unânime como o mais importante, seguido pelo item Durabilidade dos Aviamentos, que recebeu 5 das 6 avalições, sendo considerado o segundo lugar na ordem de importância. Em terceiro lugar ficou o item Durabilidade dos Acessórios, onde ele recebeu 5 das 6 avaliações dos respondentes, sendo considerado o terceiro lugar na classificação de mais importante, ou seja, dos três itens, o item Durabilidade dos Acessórios foi o menos importante.

Considerando as médias da enumeração dos respondentes, sendo o 1 o mais importante e 3 o menos importante, entende-se que quanto mais próximo de 1 a média estiver mais importante o item é avaliado, o contrário também, quanto mais próximo de 3 a média do item estiver, menos importante o item é avaliado.

Sendo assim tem-se a seguinte classificação dos itens da dimensão Confiabilidade:

Quadro 11 - Classificação por grau de importância da Dimensão Confiabilidade

Classificação	Importância	Média
Durabilidade do Tecido	1º	1
Durabilidade dos Aviamentos	2º	2,17
Durabilidade dos Acessórios	3º	2,83

Fonte: O autor (2021)

4.4 DIMENSÕES ESTÉTICA E CARACTERÍSTICAS

Nesse quesito, foram avaliadas duas dimensões que se assemelham, Estética e Características, com o intuito de avalia-las com tópicos pertinentes a ambas as dimensões.

Foram avaliados os itens Design da Embalagem, Modelagem, Conforto e Versatilidade.

Estas dimensões estão diretamente ligadas com tipos de beleza, valoriza fatores tais como estilo e demostra que o produto deve ofertar algum diferencial. Por isso são dimensões subjetivas, tanto quanto a qualidade percebida, pois como cada pessoa tem um conceito próprio do que seja qualidade, a mesma regra se aplica a questões de beleza. Estas dimensões apresentam convergência e divergências nas respostas dos entrevistados.

Quadro 12 – Avaliações dos respondentes

	ESTÉTICA E CARACTERÍSTICAS					
Item	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3	Respondente 4	Respondente 5	Respondente 6
Design da Embalagem	Forte	Fraco	Forte	Forte	Forte	Fraco
Modelagem	Forte	Fraco	Fraco	Forte	Forte	Fraco
Conforto	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte
Versatilidade	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte

Fonte: O autor (2021)

O Quadro 4.10 revela que 2 itens tiveram respostas unânimes quanto a avaliação de se o item era um ponto forte ou um ponto fraco. Os itens Conforto e Versatilidade foram considerados de forma unânime por parte dos respondentes como pontos fortes. O item Design da Embalagem obteve quatro avaliações considerando o item com sendo um ponto forte e duas avaliações considerando o item como um ponto fraco. O item Modelagem obteve três avaliações considerando o item como um ponto forte e três avaliações considerando como um ponto fraco.

Quadro 13 – Avaliações dos respondentes

	ESTÉTICA E CARACTERÍSTICAS					
Item	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3	Respondente 4	Respondente 5	Respondente 6
Design da Embalagem	2	4	2	1	4	1
Modelagem	3	3	3	3	2	3
Conforto	1	1	1	2	1	2
Versatilidade	4	2	4	4	3	4

Fonte: O autor (2021)

Logo em seguida foi solicitado que fossem enumerados os pontos em grau de importância.

Em relação ao item Design da Embalagem as respostas foram discordantes, onde 2 pessoas avaliaram como o primeiro lugar, 2 pessoas consideraram como segundo lugar e 2 pessoas avaliaram como quarto lugar.

No que se refere ao item Modelagem foi analisada uma concordância entre os respondentes, onde 5 dos 6 respondentes avaliaram o item como terceiro lugar e 1 pessoa avaliou o item como segundo lugar.

O item Conforto também apresentou uma convergência nas respostas, onde 4 pessoas avaliaram o item como primeiro lugar e 2 pessoas avaliaram como segundo lugar. O item apresenta uma avaliação por parte dos respondentes como um item importante, considerando que 4 dos 6 respondentes avaliaram como primeiro lugar no grau de importância.

Em relação ao item Versatilidade houve uma certa concordância por parte dos respondentes, onde 4 pessoas avaliaram o item como quarto lugar, 1 pessoa avaliou como segundo lugar, 1 pessoa avaliou como terceiro.

Considerando as médias da enumeração dos respondentes, sendo o 1 o mais importante e 4 o menos importante, entende-se que quanto mais próximo de 1 a média estiver mais importante o item é avaliado, o contrário também, quanto mais próximo de 4 a média do item estiver, menos importante o item é avaliado.

Sendo assim tem-se a seguinte classificação dos itens das dimensões Estética e Características:

Quadro 14 - Classificação por grau de importância das Dimensões Estética e Características

Classificação	Importância	Média
Conforto	1º	1,33
Design da Embalagem	2º	2,33
Modelagem	3º	2,83
Versatilidade	4º	3,5

Fonte: O autor (2021)

4.5 DIMENSÃO DURABILIDADE

Segundo Castelli (1986), Durabilidade é dimensão referente ao tempo de vida útil real do produto. Certamente que um cliente deseja adquirir um produto que tenha um excelente desempenho e que dure o máximo de tempo possível. A indústria de automóvel e de eletrodomésticos são exemplos de como a qualidade desses produtos é relevante para o consumidor, também não diferente da indústria de roupas.

Sendo assim, foram avaliados os seguintes itens em relação a dimensão Durabilidade: Tecido, Estampa, Acessórios e Aviamentos.

Quadro 15 – Avaliações dos respondentes

	DURABILIDADE					
Item	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3	Respondente 4	Respondente 5	Respondente 6
Tecido	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte
Estampa	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte
Acessórios	Forte	Forte	Forte	Fraco	Forte	Forte
Aviamentos	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte	Fraco

Fonte: O autor (2021)

Considerando o Quadro 4.13, nota-se uma concordância quase que unânime por parte dos respondentes, onde os itens Tecido e Estampa foram avaliados como um ponto forte por todos os respondentes. No entanto, os itens Acessórios e Aviamentos apresentaram uma concordância, porém não foi unânime, tendo 5 das 6 avaliações, sendo considerado como um ponto forte, contrastando uma única resposta considerando o item como um ponto fraco.

Quadro 16 – Avaliações dos respondentes

	DURABILIDADE					
Item	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3	Respondente 4	Respondente 5	Respondente 6
Tecido	1	1	1	1	1	1
Estampa	2	2	2	2	2	3
Acessórios	4	3	4	3	3	2
Aviamentos	3	4	3	4	4	4

Fonte: O autor (2021)

Nesse quesito de avaliação dos itens da dimensão Confiabilidade tivemos uma concordância praticamente em todos os itens entre os respondentes. O item Tecido foi avaliado de forma unânime como o mais importante, seguido pelo item Estampa, que recebeu 5 das 6 avalições, sendo considerado o segundo lugar na ordem de importância. Em terceiro lugar ficou o item Acessórios, onde ele recebeu uma avaliação em segundo lugar, três em terceiro lugar e duas em quarto lugar, sendo considerado o terceiro lugar na classificação de mais importante. E por fim, o item Aviamentos ficou em quarto lugar, recebendo duas avaliações em terceiro e quatro avaliações em quarto lugar.

Considerando as médias da enumeração dos respondentes, sendo o 1 o mais importante e 4 o menos importante, entende-se que quanto mais próximo de 1 a média estiver mais importante o item é avaliado, o contrário também, quanto mais próximo de 3 a média do item estiver, menos importante o item é avaliado.

Sendo assim tem-se a seguinte classificação dos itens da dimensão Durabilidade:

Quadro 17 - Classificação por grau de importância da Dimensão Durabilidade

Classificação	Importância	Média
Tecido	1º	1
Estampa	2º	2,17
Acessórios	3º	3,17
Aviamentos	4º	3,67

Fonte: O autor (2021)

4.6 AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

A importância da análise de ambiente é fazer com que as empresas consigam enxergar suas oportunidades e ameaças, possibilitando à empresa atingir suas metas e seus objetivos (CERTO e PETER, 1993).

Sendo assim, foram avaliados os seguintes itens para a classificação referente a se são uma ameaça ou uma oportunidade: Mudança de Governo, Nova Legislação, Taxa de Juros, Mudança de preferências dos clientes, Mudança de renda da população, Surgimento de novas tecnologias, Novos Concorrentes, Aumento de preço da matéria-prima, Novos produtos (novas marcas), Mudança de Fornecedor e Novos Mercados.

Quadro 18 – Avaliações dos respondentes

	AMEAÇAS E OPORTUNIDADES					
Item	**Respondente 1**	**Respondente 2**	**Respondente 3**	**Respondente 4**	**Respondente 5**	**Respondente 6**
Mudança de Governo	Ameaça	Oportunidade	Oportunidade	Ameaça	Ameaça	Ameaça
Nova Legislação	Ameaça	Ameaça	Ameaça	Oportunidade	Ameaça	Ameaça
Taxa de Juros	Oportunidade	Ameaça	Ameaça	Ameaça	Ameaça	Ameaça
Mudança de preferências dos clientes	Oportunidade	Oportunidade	Ameaça	Ameaça	Ameaça	Oportunidade
Mudança na renda da população	Ameaça	Oportunidade	Oportunidade	Ameaça	Oportunidade	Ameaça
Surgimento de Novas tecnologias	Oportunidade	Oportunidade	Oportunidade	Oportunidade	Oportunidade	Oportunidade
Novos Concorrentes	Oportunidade	Oportunidade	Ameaça	Ameaça	Ameaça	Ameaça
Aumento de preço da matéria-prima	Ameaça	Ameaça	Ameaça	Ameaça	Ameaça	Ameaça
Novos produtos (novas marcas)	Oportunidade	Oportunidade	Oportunidade	Ameaça	Ameaça	Ameaça
Mudança de Fornecedor	Ameaça	Oportunidade	Oportunidade	Ameaça	Oportunidade	Oportunidade
Novos Mercados	Oportunidade	Oportunidade	Oportunidade	Oportunidade	Ameaça	Oportunidade

Fonte: O autor (2021)

Considerando o Quadro 4.16 tem-se concordâncias e discordâncias quanto as avaliações dos respondentes. Os itens Nova Legislação e Taxa de Juros, foram considerados como ameaças, recebendo 5 avaliações considerando os itens como uma ameaça contra 1 avaliação de oportunidade.

Os itens Mudança de Governo, Mudança de preferências dos clientes e Novos Concorrentes tiveram avaliações semelhantes, em que ambos foram considerados um ameaça, tendo como avaliações, 4 respostas como ameaça e 2 respostas como oportunidade.

O item Surgimento de Novas tecnologias teve uma avaliação unânime quanto ao item ser classificado como uma oportunidade, assim como o item Novos Mercados também foi classificado como uma oportunidade, porém com 5 das 6 avaliações, apresentando apenas 1 avaliação contrária as demais respostas. O item Mudança de Fornecedor, obteve uma avaliação com 4 respostas de oportunidade e 2 de ameaça, sendo classificado também como

uma oportunidade.

O item Aumento de preço de matéria-prima, foi avaliado de forma unânime como sendo uma ameaça.

Tiveram avaliações semelhantes os itens Mudança de renda da população e Novos produtos (novas marcas), que tiveram 3 respostas considerando os itens como ameaça e 3 avaliações considerando os itens como oportunidade, resultando em um empate de avaliações, entretanto, para fins de análises, o item Mudança de renda da população será considerado como sendo uma Oportunidade e Novos produtos (novas marcas) como sendo uma Ameaça.

Tendo as avaliações supracitadas, obtem-se uma classificação dos itens da seguinte maneira:

Quadro 19 – Classificação das Ameaças e Oportunidades

Ameaça	Oportunidade
Mudança de Governo	Surgimento de Novas tecnologias
Nova Legislação	Mudança de Fornecedor
Taxa de Juros	Novos Mercados
Mudança de preferências dos clientes	Mudança na renda da população
Novos Concorrentes	
Aumento de preço da matéria-prima	
Novos produtos (novas marcas)	

Fonte: O autor (2021)

Em sequência a questão de avaliação dos itens em ameaça ou oportunidade, tem-se uma classificação quanto ao grau de importância que cada item tem para cada respondente, sendo 1 mais importante e 11 menos importante.

Quadro 20- Avaliações dos respondentes

	AMEAÇAS E OPORTUNIDADES					
Item	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3	Respondente 4	Respondente 5	Respondente 6
Mudança de Governo	1	3	11	1	6	3
Nova Legislação	2	10	8	3	5	5
Taxa de Juros	3	11	1	2	7	4
Mudança de preferências dos clientes	10	7	2	5	4	10
Mudança na renda da população	4	5	3	9	2	9
Surgimento de Novas tecnologias	5	4	6	6	1	1
Novos Concorrentes	9	9	5	8	8	6
Aumento de preço da matéria-prima	8	8	4	10	9	7
Novos produtos (novas marcas)	11	2	7	11	11	8
Mudança de Fornecedor	7	6	9	9	3	11
Novos Mercados	6	1	10	7	10	2

Fonte: O autor (2021)

Nesse quesito ocorreram bastantes divergências quanto a classificação do grau de importância dos itens.

Considerando as médias da enumeração dos respondentes, sendo o 1 o mais importante e 11 o menos importante, entende-se que quanto mais próximo de 1 a média estiver mais importante o item é avaliado, o contrário também, quanto mais próximo de 11 a média do item estiver, menos importante o item é avaliado.

Sendo assim tem-se a seguinte classificação dos itens:

Quadro 21 - Classificação por grau de importância das Ameaças e Oportunidades

Classificação	Importância	Média
Surgimento de Novas tecnologias	1º	3,83
Mudança de Governo	2º	4,17
Taxa de Juros	3º	4,67
Mudança na renda da população	4º	5,33
Nova Legislação	5º	5,5
Novos Mercados	6º	6
Mudança de preferências dos clientes	7º	6,33
Novos Concorrentes	8º	7,5
Mudança de Fornecedor		
Aumento de preço da matéria-prima	9º	7,67
Novos produtos (novas marcas)	10º	8,33

Fonte: O autor (2021)

4.7 RESUMO DAS ANÁLISES

De modo geral, conclui-se que de acordo com os dados coletados a análise comparativa entre as percepções dos diretores, dos gerentes e os costureiros convergem e divergem em alguns pontos das dimensões da qualidade. Houve uma convergência predominante em relação a classificação dos itens em Ameaças e Oportunidades.

Entretanto, houve uma divergência no que se refere a enumeração por ordem de importância, em que se constata que cada respondente tem uma visão diferente do grau de importância de cada item para a organização.

Apesar de constatar essa divergência no que diz respeito ao grau de importância dos itens presentes no questionário, a análise dos dados mostra de forma clara que todos os entrevistados afirmam que a empresa é detentora de muitos pontos fortes que devem ser monitorados, a fim de assegurarem que a mesma se mantenha competitiva no mercado.

O dinamismo e a competitividade nos dias de hoje, deixam evidentes que o empreendedor precisa manter-se atento a todos os detalhes que de alguma forma venham a prejudicar a imagem da empresa, visto que isso poderá vir a desencadear uma baixa no faturamento e a concorrência se mantém vigilante a espera de falhas dessa natureza que favoreçam a aquisição de novas fatias no mercado.

4.8 ANÁLISE SWOT

A partir das respostas dos questionários foi desenvolvida uma análise SWOT, essa análise tem como objetivo criar Objetivos Estratégicos para a Empresa Estudo de Caso. Serão considerados 1 ponto forte e 1 ponto fraco de cada tópico das dimensões da qualidade, as dimensões que foram avaliadas simultaneamente serão consideradas como sendo apenas 1 tópico. Sendo assim a análise terá 5 pontos fortes e 5 pontos fracos, considerando que o trabalho apresentou 5 tópicos nas dimensões da qualidade no questionário.

Para fins de análise deste trabalho serão considerados os pontos fortes e fracos seguindo em ordem de sequência 2 critérios: Classificação no grau de importância e para a classificação do item se dará pela evidência de respostas como sendo ponto forte ou fraco.

Sendo assim têm-se os seguintes itens avaliados na SWOT para cada dimensão:

Quadro 22 – Pontos Fortes e Pontos Fracos

Dimensão	Ponto Forte	Ponto Fraco
Desempenho e Conformidade	Elasticidade	Modelagem
Qualidade Percebida	Estampa do Tecido	Design do Produto
Confiabilidade	Durabilidade do Tecido	Durabilidade dos Acessórios
Estética e Características	Conforto	Design da Embalagem
Durabilidade	Tecido	Acessórios

Fonte: O autor (2021)

Já em relação às Ameaças e Oportunidades serão considerados todos os itens avaliados, logo, tem-se 7 ameaças e 4 oportunidades:

Quadro 22 – Ameaças e Oportunidades

Ameaça	Oportunidade
Mudança de Governo	**Surgimento de Novas tecnologias**
Nova Legislação	**Mudança de Fornecedor**
Taxa de Juros	**Novos Mercados**
Mudança de preferências dos clientes	**Mudança na renda da população**
Novos Concorrentes	
Aumento de preço da matéria-prima	
Novos produtos (novas marcas)	

Fonte: O autor (2021)

A partir desses pontos possibilita-se a análise SWOT, que ficará da seguinte forma:

Quadro 23 – Análise SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
1- Elasticidade 2- Estampa do Tecido 3- Durabilidade do Tecido 4- Conforto 5- Tecido	6- Modelagem 7- Design do Produto 8- Durabilidade do Acessórios 9- Design da Embalagem 10- Acessórios
Oportunidades	**Ameaças**
11- Surgimento de Novas Tecnologias 12- Mudança de Fornecedor 13- Novos Mercados 14- Mudança de Renda da População	15- Mudança de Governo 16- Nova Legislação 17- Taxa de Juros 18- Mudança de preferências dos Clientes 19- Novos Concorrentes 20- Aumento de preço da Matéria-prima 21- Novos produtos (novas marcas)

Fonte: O autor (2021)

4.9 CRUZAMENTOS DAS VARIÁVEIS

CRUZAMENTO 1: Pontos Fortes X Ameaças

2 – Estampa do Tecido

18 – Mudança de preferências dos clientes

2 e 18: Explorar de forma midiática as estampas dos tecidos na busca de evitar uma mudança de preferências dos clientes.

3- Durabilidade do Tecido

19- Novos Concorrentes

3 e 19: Utilizar o diferencial da durabilidade do tecido como forma de combater novos concorrentes.

CRUZAMENTO 2: Pontos Fortes X Oportunidades

3- Durabilidade do Tecido
11- Surgimento de Novas Tecnologias

3 e 11: Investir em novas tecnologias com o intuito de desenvolver ainda mais o diferencial da durabilidade dos tecidos.

4- Conforto
14- Mudança de Renda da População

4 e 14: Aproveitar do conforto dos produtos para atrair novos clientes que tiveram uma mudança de renda.

CRUZAMENTO 3: Pontos Fracos X Ameaças

6- Modelagem
18- Mudança de preferências dos clientes

6 e 18: Melhorar a modelagem dos produtos com o objetivo de evitar a perda de clientes a partir de mudança de suas preferências.

7- Design do Produto
20- Aumento de preço da matéria-prima

7 e 20: Inovar no design dos produtos com intuito de amenizar o aumento de preços de matéria-prima.

CRUZAMENTO 4: Pontos Fracos X Oportunidades

6- Modelagem
13- Novos Mercados

6 e 13: Buscar novos mercados através de ajustes na modelagem dos produtos.

10- Acessórios
12- Mudança de Fornecedor

10 e 12: Diversificar os acessórios dos produtos através da negociação com outros fornecedores.

Vale destacar que vários outros objetivos estratégicos podem ser desenvolvidos e implantados, visto que as combinações da análise SWOT não se esgotaram, possibilitando assim, que a empresa desenvolva diversos objetivos a partir dos mesmos itens já utilizados ou não utilizados nos cruzamentos supracitados.

4.10 5W1H DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Com o intuito de promover a implantação dos objetivos estratégicos utilizou-se a ferramenta 5W1H, ferramenta essa que pode ser um suporte para implementação de uma empresa, pois permite de forma simples a garantia de que as informações básicas sejam claramente definidas e as ações propostas sejam minuciosamente executadas (LISBOA, 2012).

Foram realizados o 5W1H para cada cruzamento realizado na seção anterior, resultando em um total de 8 quadros de 5W1.

Sendo assim, o desenvolvimento do 5W1H ficou da seguinte forma:

Quadro 24 – 5W1H de um objetivo estratégico

Objetivo Estratégico	Explorar de forma midiática as estampas dos tecidos na busca de evitar uma mudança de preferências dos clientes.				
O que?	**Quem?**	**Quando?**	**Onde?**	**Porque?**	**Como?**
Fotografar as estampas dos tecidos e publicar nas redes sociais da empresa	Setor de Criação	2021	Estúdio Fotográfico/ Empresa	Porque nem todos os clientes conhecem o portfólio de estampas da empresa	Através da equipe de Criação da empresa

Fonte: O autor (2021).

Quadro 25 – 5W1H de um objetivo estratégico

Objetivo Estratégico	Utilizar o diferencial da durabilidade do tecido como forma de combater novos concorrentes.				
O que?	**Quem?**	**Quando?**	**Onde?**	**Porque?**	**Como?**
Expor na loja da empresa para os clientes a durabilidade do tecido dos produtos.	Setor Comercial	2021	Loja da empresa	Os clientes podem desconhecer o diferencial durabilidade dos tecidos	Fazendo demonstrações da durabilidade do tecido aos clientes

Fonte: O autor (2021)

Quadro 26 – 5W1H de um objetivo estratégico

Objetivo Estratégico	Investir em novas tecnologias com o intuito de desenvolver ainda mais o diferencial da durabilidade dos tecidos.				
O que?	**Quem?**	**Quando?**	**Onde?**	**Porque?**	**Como?**
Adquirir máquinas e softwares voltados a melhorar a durabilidade dos tecidos	Setor Financeiro	2024	Fábrica	A durabilidade do tecido pode não ser a melhor possível	Reservando recurso financeiro com o intuito de investir nessas novas tecnologias no menor tempo possível

Fonte: O autor (2021)

Quadro 27 – 5W1H de um objetivo estratégico

Objetivo Estratégico	Aproveitar do conforto dos produtos para atrair novos clientes que tiveram uma mudança de renda.				
O que?	**Quem?**	**Quando?**	**Onde?**	**Porque?**	**Como?**
Disponibilizar a prova de produtos para novos clientes	Setor Comercial	2021	Loja da Empresa	Novos clientes não conhecem o conforto dos produtos da empresa	Disponibilizando provadores no interior da loja da empresa

Fonte: O autor (2021)

Quadro 28 – 5W1H de um objetivo estratégico

Objetivo Estratégico	Melhorar a modelagem dos produtos com o objetivo de evitar a perda de clientes a partir de mudança de suas preferências.				
O que?	**Quem?**	**Quando?**	**Onde?**	**Porque?**	**Como?**
Realizar um Benchmarking nas melhores modelagens do mercado para a realização de ajustes	Setor de Desenvolvimento	2021	Fábrica	A modelagem dos produtos pode não ser a melhor do mercado	Realizando uma pesquisa de modelagem de produtos de marcas consolidadas do segmento

Fonte: O autor (2021)

Quadro 29 – 5W1H de um objetivo estratégico

Objetivo Estratégico	Inovar no design dos produtos com intuito de amenizar o aumento de preços de matéria-prima.				
O que?	**Quem?**	**Quando?**	**Onde?**	**Porque?**	**Como?**
Desenvolver produtos com a quantidade ótima de matéria-prima com custos viáveis	Setor de Desenvolvimento	2021	Fábrica	Os produtos podem apresentar designs com excesso de matéria-prima	Calculando todos os custos de matéria-prima a cada desgin desenvolvido

Fonte: O autor (2021)

Quadro 30 – 5W1H de um objetivo estratégico

Objetivo Estratégico	Buscar novos mercados através de ajustes na modelagem dos produtos.				
O que?	**Quem?**	**Quando?**	**Onde?**	**Porque?**	**Como?**
Desenvolver modelagens que atendam clientes de diferentes segmentos	Setor de Desenvolvimento	2021	Fábrica	Os produtos existentes podem estar limitados a um único público-alvo	Realizando pesquisa de mercado para identificar a prefrência de clientes de diferentes segmentos

Fonte: O autor (2021)

Quadro 31 – 5W1H de um objetivo estratégico

Objetivo Estratégico	**Diversificar os acessórios dos produtos através da negociação com outros fornecedores.**				
O que?	**Quem?**	**Quando?**	**Onde?**	**Porque?**	**Como?**
Realizar busca de novos fornecedores de acessórios	Setor de Compras	2021	Fábrica	A quantidade de fornecedores de acessórios pode ser limitada	Cotatando novos forncedores para a relização de negociações

Fonte: O autor (2021)

É importante salientar que todo e qualquer planejamento estratégico ao ser implantado deve dispor do comprometimento dos gestores e colaboradores, bem como deve ser acompanhado para que possa ter êxito, tendo como norte os objetivos estratégicos estabelecidos. É certo que alguns pontos devem ser aprimorados, entretanto, isso ocorrerá a partir da experiência adquirida com a implantação das estratégias e com o devido monitoramento das mesmas, possibilitando trazer benefícios de curto, médio e longo prazo.

5 CONCLUSÃO

Através da análise da empresa estudada, foi possível a classificação de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças de mercado, o que possibilitou a realização da análise SWOT de maneira desejada. A partir da análise SWOT foram realizados os cruzamentos das variáveis, que possibilitaram a definição de objetivos estratégicos, para em seguida a utilização da ferramenta 5W1H. O uso dessas ferramentas possibilitou a sugestões de pontos de melhoria, além de traçar objetivos para serem realizados e que trarão benefícios no curto, médio e longo prazo, visando agregar valor a empresa, melhorando assim suas atividades, tornando-a mais competitiva no mercado.

Visando atingir a efetividade do objetivo geral e sua competividade em relação as etapas seguintes, pode-se afirmar que os objetivos específicos estabelecidos para a realização deste trabalho foram alcançados baseados em uma pesquisa bibliográfica, assim como na realização de um estudo de caso, no qual foram observadas as principais características do empreendimento, em relação a quantos níveis há na empresa, sua estrutura e as atividades desenvolvidas, o que permitiu um direcionamento para a aplicação do questionário, a fim de estruturar uma matriz SWOT amparada pelas dimensões da qualidade.

A coleta de dados, bem como a análise das respostas, viabilizou a definição do cruzamento das variáveis, possibilitando a elaboração de objetivos estratégicos, permitindo o uso dos pontos de convergência e divergência e com isso estruturar a implementação de estratégias a fim de identificar e propor pontos de melhoria.

O desenvolvimento dos Objetivos Estratégicos é de fundamental importância para que possam ser especificadas as diretrizes que empresa poderá seguir. Isso viabiliza uma análise para que se elaborem as melhores estratégias a serem implantadas. Entretanto, é imprescindível que as mesmas sejam reais e impessoais, visto que as empresas de pequeno porte tendem a exaltar as forças e oportunidades e camuflar as fraquezas e ameaças, favorecendo a elaboração de estratégias não adequadas com a realidade da empresa.

Com a experiência obtida durante a elaboração do presente trabalho, consegue-se ter uma visão ampla da empresa estudada, que tem como atividade principal a confecção de produtos do segmento Moda Praia, mostrando que se faz necessário o uso do planejamento estratégico como ferramenta para identificar os fatores positivos e negativos que influenciam na tomada de decisão dos gestores para o crescimento da mesma.

É importante destacar que todo e qualquer planejamento estratégico ao ser implantado

deve dispor do comprometimento dos gestores, bem como deve ser acompanhado para que possa ter resultados positivos. É certo que alguns pontos que devem ser aprimorados, contudo, isso ocorrerá a partir da experiência adquirida com a implantação das estratégias e com o devido monitoramento.

Espera-se que ao fazer uso do planejamento estratégico a empresa passe a agir de forma mais eficiente e eficaz, operando de forma ágil para tornar-se mais competitiva e consiga adaptar-se o mais rápido possível às mudanças e ocorrências do ambiente corporativo que a mesma integra, sempre identificando os pontos internos e externos que possam influenciar os resultados da empresa.

Este estudo poderá servir de base para outras empresas, em especial as confecções, de modo que possam compreender que o planejamento estratégico, através da análise ambiental, tendo como suporte as dimensões da qualidade, pode significar um diferencial para se obter sucesso, trazendo objetividade aos rumos que a empresa poderá traçar.

Em função das limitações do tempo deste estudo, deixa-se em aberto alguns questionamentos, entre eles a comprovação da eficácia da ferramenta em todos os itens desenvolvidos como plano de ação para implementação dos objetivos estratégicos propostos para a empresa.

Para a realização de futuras pesquisas, deixa-se como sugestão um estudo sobre a implantação do que foi proposto, realizando uma análise dos resultados dos objetivos estratégicos desenvolvidos, com o intuito de avaliar possíveis benefícios.

REFERÊNCIAS

AMARATUNGA, D.; BALDRY, D. **Moving from performance measurement to performance management**. Facilities, v. 20, n. 5, p. 217–223, 2002.

ANSOFF, H. Igor**. Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BARBOSA, A. F., GEMENTE, G. B., SANCHES, M. N., RODRIGUES, F. M., & SABAA-SRUR, A. U. (2016). **Importance of Quality Management in the Processors of Fruit and Vegetable Industries**

BETHLEM, A. S. **Os conceitos de política e estratégia**. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p. 7-15,1981.

CASTELLI, G. **Excelência em hotelaria**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

CAULLIRAUX, H. M. et al. **Incubadoras de empresas**: modelo de gestão - estratégia, políticas operacionais, estrutura de indicadores de desempenho, modelo de avaliação e sistema integrado de gestão. Rio de Janeiro, GPI / EP & COPPE / UFRJ, abril de 2001.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. Tradução: Flavio Deni Steffen. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: O Capital Humano das Organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008

COSTA, R. B. L.; BATISTA, P. C. S.; ALMEIDA, F. E. B**. A Influência da Estratégia e da Capacidade de Executá-La no Desempenho Empresarial do Segmento de Confecções**. Revista Alcance, v. 22, n. 3, p. 349-362, 2015.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DAYCHOUM, M. **40 + 20 Ferramentas e técnicas de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport , 2018.

DRUCKER, P. F., 1909. **Introdução à administração**. Tradução de Carlos A. Malferrari. 3. Ed. São Paulo: Pioneira, 1998 (Biblioteca Pioneira de administração e negócios)

FCEM. **Descubra a importância do polo têxtil do Nordeste para o Brasil**. 2018. Disponível em: https://fcem.com.br/noticias/importancia-do-polo-textil-do-nordeste-para-o-brasil/#.XJaCuMlKjMx Acesso em: 14 março 2020.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M I. **Gestão Empresarial**: de Taylor aos nossos dias – Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2 ed. Porto Alegre, Bookman, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

JUNG, C. F. **Metodologia para pesquisa e desenvolvimento**: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

KAY, J. **The structure of strategy.** Business Strategy Review. 4(2), p.17-37, 1993

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975

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

LISBÔA, Maria Da Graça Portela; Leoni Pentiado Godoy. **"Aplicação do método 5W2H no processo produtivo do produto: a joia."** Iberoamerican Journal Of Industrial Engineering v.4. n.7, 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

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

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

NAKAGAWA, M. **Ferramenta**: análise SWOT (clássico). Movimento Empreenda, v. 17, 2013. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF . Acesso em: 15 abril 2020

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial**: Uma abordagem empreendedora. 2° ed. São Paulo: SP. Atlas. 1991.

OLIVEIRA, D. P. R., 2001. **Planejamento Estratégico** – Conceitos, Metodologias e Práticas. 15ª Edição. Atlas.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e prática. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 31ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, J. F. de; PRADO, J.; SILVA, E. A. da. **Gestão de Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2005.

PACAIOVA, H. (2015). **ANALYSIS AND IDENTIFICATION OF NONCONFORMING PRODUCTS BY 5W2H METHOD**. Center for Quality.

PALADINI, E. P. **Avaliação estratégica da qualidade**. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

PALADINI, E. P. **Avaliação Estratégica da Qualidade**. 2. ed. revista e revisada. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

PEREIRA, Anna Maris. **Introdução à administração** 3ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

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

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

RABELO, R. J., COSTA, S. N., & ROMERO, D. (2014). **A governance reference model for virtual enterprises. In Collaborative Systems for Smart Networked Environments** (pp. 60-70). Springer Berlin Heidelberg.

RODRIGUES, J. N.; et al. **50 gurus para o século XXI**. 1 ed. Lisboa: Centro Atlântico, 2005.

SÁ, M. **Filhos das feiras: uma composição do campo de negócios agreste**. – 1.ed. Recife:

Fundação Joaquim Nabuco, Editora Massangana, 2018.

SAMPIERE, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SEBRAE. **Estudo de caracterização econômica do Pólo de Confecções do Agreste de Pernambuco**. Recife: FADE/UFPE/SEBRAE, 2003.

SEBRAE. **Relatório final: Estudo econômico do arranjo produtivo local de confecções do Agreste de Pernambuco**. Recife: Sebrae, 2013.

SERRA, F. et. al. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

SITE DA EMPRESA X. **Institucional Acqualara,** 2020. Disponível em: http://acqualara.com.br/ . Acesso em 15 de março de 2020.

STAMM, G. R., LOPES, G. F., MISSAGGIA, A. B., MANFRON, A. L., & WEISE, A. D. **Aplicação das ferramentas estratégicas da produção em uma empresa de cartões, crachás e acesso ponto**, 2015.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

VIAPIANA, C. **Fatores de sucesso e fracasso de micro e pequenas empresas**. *Anais Do II EGEPE*, 2001, 505-525.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

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

1 - Nas dimensões **desempenho e conformidade** dos produtos fabricados na empresa, marque o que você considera como ponto forte ou ponto fraco desta empresa.

	Ponto forte	**Ponto fraco**
a) Impermeabilização	( )	( )
b) Modelagem	( )	( )
c) Elasticidade	( )	( )
d) Durabilidade	( )	( )
e) Design	( )	( )
f) Conforto	( )	( )

Outros: _____

2 – Em relação ao **desempenho e conformidade** dos produtos fabricados na empresa, na pergunta anterior, enumere os pontos em ordem de importância:

a) Impermeabilização	( )
b) Modelagem	( )
c) Elasticidade	( )
d) Durabilidade	( )
e) Design	( )
f) Conforto	( )

Outros: _____

3 – Na dimensão **qualidade percebida** dos produtos, marque o que você considera como

ponto forte ou ponto fraco.

	Ponto forte	**Ponto fraco**
a) Estampa do Tecido	( )	( )
b) Aviamento (Bojo,Linha, Elástico e etc)	( )	( )
c) Acessório (Argolas, metais e etc)	( )	( )
d) Modelagem	( )	( )
e) Design dos Produtos	( )	( )

Outros: _____

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

a) Tecido	( )
b) Aviamento (Bojo,Linha, Elástico e etc)	( )
c) Acessório (Argolas, metais e etc)	( )
d) Modelagem	( )
e) Design dos Produtos	( )

Outros: _____

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

	Ponto forte	**Ponto fraco**
a) Durabilidade do tecido	( )	( )
b) Durabilidade dos aviamentos	( )	( )
c) Durabilidade dos acessórios	( )	( )

Outros: _____

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

importância:

a) Durabilidade do tecido ( )
b) Durabilidade dos aviamentos ( )
c) Durabilidade dos acessórios ( )

Outros: _____

7 - Nas dimensões **estética e as características** dos produtos, marque o que você considera como ponto forte ou ponto fraco.

	Ponto forte	**Ponto fraco**
a) Design da Embalagem	( )	( )
b) Modelagem	( )	( )
c) Conforto	( )	( )
d) Versátil	( )	( )

Outros: _____

8 - Em relação a **estética e as características** dos produtos, na pergunta anterior, enumere os pontos em ordem de importância:

a) Design da Embalagem ( )
b) Modelagem ( )
c) Conforto ( )
d) Versátil ( )

Outros: _____

9 – Em relação a **durabilidade** dos produtos, marque o que você considera como ponto forte ou ponto fraco.

	Ponto forte	**Ponto fraco**
a) Tecido	( )	( )
b) Estampa	( )	( )
c) Acessórios	( )	( )
d) Aviamentos	( )	( )

Outros: _____

10 - Em relação a **durabilidade** dos produtos, na pergunta anterior, enumere os pontos em ordem de importância:

a) Tecido ( )
b) Estampa ( )
c) Acessórios ( )
d) Aviamentos ( )

Outros: _____

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

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

Outros: _____

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

ordem de importância:

a) Mudança de governo ( )
b) Nova legislação ( )
c) Taxa de juros ( )
d) Mudança de preferência dos clientes ( )
e) Mudança na renda da população ( )
f) Surgimento de novas tecnologias ( )
g) Novos concorrentes ( )
h) Aumento de preço da matéria-prima ( )
i) Novos produtos (novas marcas) ( )
j) Mudança de fornecedor ( )
l) Novos mercados ( )

Outros: _____