



GT - DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES

Modalidade da apresentação: Comunicação oral

FERRAMENTAS QUE AUXILIAM A GESTÃO: um estudo de caso em uma bonelaria

Vinícius da Silva

Anna Laurytha Carlos Gonçalves

Mabel Simone Guardia

RESUMO

O mercado apresenta uma competitividade incessante e, nos dias atuais, exige-se das empresas uma gestão eficiente para sobressair-se na disputa comercial e ter um crescimento sustentável. Nesse sentido, este estudo tem como objetivo apresentar métodos e ferramentas que auxiliam no planejamento estratégico empresarial e na eficiência do processo de produção e, também, analisar os benefícios da utilização desses métodos em uma empresa do ramo têxtil, notadamente confecção de boné. Os procedimentos metodológicos são dois: o embasamento teórico foi realizado a partir da pesquisa em artigos e livros, destacando assuntos base a exemplo da matriz SWOT, que é uma ferramenta auxiliar no planejamento estratégico, relacionamento com cliente e gestão da qualidade. E o segundo, a execução da pesquisa a uma confecção de boné e a partir dela entrevistou-se 20 clientes de forma aleatória. O estudo trata-se de um estudo de caso exploratório. Destacam-se os seguintes resultados tem-se que os maiores índices de aceitação dar-se em relação ao preço e a qualidade do produto e insatisfação foi o atendimento recebido e o prazo de entrega. Diante da investigação proposta, percebe-se que a organização apresenta falhas administrativas, tanto no planejamento quanto na produção, possivelmente devido a não utilização de métodos que auxiliam a gestão, e que poderiam acarretar melhores resultados relacionados à satisfação dos clientes, entre outros. Nota-se, ainda, que a empresa é administrada quase totalmente por fatores empíricos. Isso pode estar ocasionando falhas em diversos setores da empresa, razão pela qual deve existir uma maior consciência do gestor para importância do uso de métodos administrativos já consagrados.

Palavras-chave: SWOT. Cliente. Gestão.

1 INTRODUÇÃO

O mercado atual, com seu alto nível de competitividade e dinâmica, requer dos gestores a utilização de estratégias nas empresas que auxiliem a máxima eficiência de produção e de qualidade. Isso para que a organização sobressaia em todos os desafios impostos pela concorrência tão crescente do mundo globalizado.

Nesse sentido, o planejamento estratégico é fundamental para sobrevivência e desenvolvimento das organizações. Portanto, deve-se planejar em todas as vertentes possíveis a empresa gerida e, conseqüentemente, buscar melhorias

constantes nas forças e correções imediatas das fraquezas da empresa, além de analisar fatores externos que possam influenciar nos resultados obtidos.

O presente trabalho aborda como estratégia administrativa a matriz SWOT cuja sigla consiste na abreviação de *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*, que em português significam Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Ela é uma ferramenta que auxilia no diagnóstico de ameaças e fraquezas, bem como no desenvolvimento do planejamento estratégico de empresas.

Nesse sentido, a CRM (*Customer Relationship Management*) auxilia no estabelecimento da vantagem competitiva e no atendimento personalizado para os consumidores devido possuir a função de captar e analisar dados dos consumidores com a finalidade de identificar as suas necessidades e desejos.

A gestão da empresa voltada à qualidade apresenta fatores que influenciam positivamente na administração empresarial de forma a organizar e padronizar todas as atividades presentes no empreendimento facilitando a produção e o controle. Além disso, traz benefícios tanto relacionados à qualidade, por meio do controle periódico da produção, bem como atinentes à satisfação dos funcionários, pois estes conhecerem o serviço a ser realizado e as características desejadas. Nesse sentido, a ferramenta ISO 9001 auxilia na documentação das atividades e direciona para as metas desejadas, trazendo ganhos relacionados a imagem e confiabilidade no mercado.

Tais ferramentas e técnicas de gestão foram aplicadas em uma fábrica de bonés localizada na região do Seridó no Estado do Rio Grande do Norte onde é tida como uma típica atividade entre as demais atividades econômicas da referida região. Frisa-se, ainda, que a fabricação de bonés é uma tradicional atividade empresarial do Seridó que perpassa décadas e, sabe-se, que é repassada entre gerações de pessoas. É por isso que ressalta-se a relevância do estudo acadêmico voltado a investigação sobre a modernização empresarial ao que se refere as técnicas de produção e aos métodos de gestão.

2 ANÁLISE SWOT EM AUXÍLIO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é fundamental para o desenvolvimento de qualquer empresa e a análise SWOT pode auxiliar levantando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças existentes no negócio. Trata-se de uma ferramenta que estrutura a administração e sua principal finalidade é avaliar os ambientes internos e externos da organização, auxiliando na criação de estratégias de negócios que direcionam a empresa para um melhor desempenho no mercado.

A análise SWOT é utilizada para definir os pontos fortes e fracos da empresa, bem como as ameaças e oportunidades. Geralmente, é aplicada no planejamento estratégico, buscando analisar o cenário interno e externo da organização. De acordo com Bastos (2014) a técnica foi fundada por Kenneth Andrews e Roland Christensen com objetivo de auxiliar e aperfeiçoar o planejamento estratégico empresarial. Segundo Kotler (2006) os pontos fortes e fracos da organização devem ser avaliados adequadamente, assim como as oportunidades e ameaças oriundas do ambiente externo à empresa. Além disso, o referido autor destaca o dever de analisar os ambientes da empresa.

Por sua vez, afirmam Chiavenato e Sapiro (2003) que a matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva, com função de cruzar as oportunidades e as ameaças externas à empresa com seus pontos fortes e fracos, possibilitando assim uma investigação mais completa em relação às estratégias que devem ser adotadas.

As empresas devem analisar internamente quais pontos ela pode se destacar e quais características são falhas. Conforme Kotler (2006), o gestor necessita realizar avaliações periódicas das suas forças e fraquezas internas, além de levantar características de finanças, organização, fabricação e marketing e mensurar cada fator como grande força, força, característica neutra, fraqueza e grande fraqueza. Nesse sentido, as forças da empresa descrevem as habilidades da organização. Para Rezende (2008), elas são as condicionantes internas que proporcionam situações favoráveis em relação ao seu ambiente. São características de qualidade da empresa, que influenciam positivamente os resultados da organização, devendo ser explorados

ao máximo, como, por exemplo, consolidação da marca, alta qualidade do produto e sintonia com mercado.

Portanto, explorar as forças de forma eficiente pode se tornar um diferencial competitivo, proporcionando uma boa imagem da organização e até mesmo ser referenciada pelo nível de qualidade apresentada, tanto de aspectos relacionados a produtos quanto aos serviços.

As fraquezas, por sua vez, são condições internas desfavoráveis, inibidoras da capacidade de desenvolvimento da organização, devendo ser corrigidas e superadas a fim de evitar maiores prejuízos a empresa (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2007). São exemplos práticos as falhas no relacionamento com cliente, a ausência de dados estatísticos que possibilitem análises mais aprofundadas da empresa e ineficiência da gestão estratégica.

Avalia-se como importante a identificação das principais fraquezas presentes na organização, a fim de fazer a correção imediatamente, de forma a evitar perdas tanto de insumos quanto de clientes, baixando o custo de produção e, conseqüentemente, aumentando o lucro.

Com base no escrito até este momento, reflete-se que os gestores devem considerar, ainda, fatores externos das empresas que podem influenciar de forma positiva, trazendo novas oportunidades de negócios para empresa, ou de forma negativa, como as ameaças presentes no mercado competitivo.

Segundo Rezende (2008), as oportunidades são variáveis externas e não controladas, que podem possibilitar condições favoráveis para a empresa, desde que a organização tenha interesse e condição de atender a nova demanda. Nesse ponto residem, dentre outros, as parcerias com outras empresas, a captação de capital com baixo custo e os incentivos governamentais.

Com base nisso, deve-se haver atenção para as diversas oportunidades que surgem constantemente em um mercado tão competitivo, pois elas são um ponto relevante para o crescimento e expansão da empresa. As ameaças, por sua vez, são fatores externos e não administrados, acarretadores de perdas para o negócio. Novas concorrentes no mercado, mudanças em políticas públicas e desvalorização da

moeda nacional, por exemplo, podem influenciar nos valores dos insumos importados.

Assim, considera-se a análise SWOT como uma ferramenta clássica da administração que auxilia a observação do cenário no qual a empresa está inserida possibilitando tomadas de decisões de forma mais assistida. Isso ocorre porque ela apresenta uma visão mais direcionada dos pontos fortes que devem ser sempre explorados, bem como dos pontos fracos que devem ser corrigidos.

Além disso, a análise SWOT observa fatores externos influenciadores do desenvolvimento e até da sobrevivência da empresa. Nesse sentido, afirma-se que a Matriz SWOT auxilia no planejamento estratégico da empresa, pois revela dados importantes a serem considerados na tomada de decisões e no direcionamento da organização.

Portanto, considera-se como possível e viável a utilização da análise de SWOT como uma ferramenta para auxiliar a administração de uma bonelaria. Dentre os passos, estão o levantamento de dados que apresentam as características mais relevantes da empresa e, com isso, auxiliam a tomada de decisões administrativas, inibindo as falhas e fortalecendo as forças.

Ressaltasse a isso o fato que a concorrência cresce a cada dia e as empresas buscam novas ferramentas que auxiliam não só na melhoria da produtividade e da qualidade, mas também direcionam para uma melhor relação com os clientes. É notória a importância de métodos gerenciais que auxiliam na relação de consumo, visto ser o cliente um elemento primordial para o desenvolvimento de uma organização, abordado no seguinte tópico.

3 RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

A gestão de relacionamento com cliente é auxiliada por ferramentas que buscam entendê-los e influenciá-los. Uma ferramenta utilizada é a CRM (*Customer Relationship Management*) o qual significa Gestão de Relacionamento com o Cliente. De acordo com Viana e Vargas (2015, p.104), "Representa uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes por

meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade". Entende-se como tratamento que situa o cliente no centro dos processos de negócio, sendo, assim, um sistema integrado de gestão com foco no cliente.

Pode, ainda, ser compreendido como estratégia de negócios direcionada ao entendimento e previsão das necessidades dos consumidores atuais e potenciais de uma empresa. O CRM envolve captura de dados dos clientes ao longo de toda empresa, consolidação de todos os dados apanhados, interna e externamente, em um banco de dados, investigação dos dados consolidados, disseminação dos resultados obtidos a partir dessa análise aos pontos que têm contato com os clientes, e usar essas informações ao interagir com eles (PEPPERS & ROGERS GROUP, 2004).

Compreende-se que a criação de um banco de dados de clientes proporciona aos gerentes um melhor conhecimento sobre compradores. Quando efetivaram negócios, a quantidade e o que adquiriram, são exemplos de informações que auxiliam no desenvolvimento de estratégias para aperfeiçoar o relacionamento empresa/consumidor, com intuito de proporcionar um atendimento de forma personalizada.

A ausência de dados relacionados ao histórico do cliente, segundo Prieto e Carvalho (2005), pode parecer que cada novo contato dele seja o primeiro, ocasionando a necessidade de novamente identificar o comprador. A continuidade do relacionamento, então, fica impossibilitada, prejudicando, também, uma abordagem mais personalizada.

A criação de banco de dados da empresa, de acordo com Las Casa (2010), auxilia a conhecer o cliente, identificando suas características, desejos e necessidades, com intuito de ajudar a criação de laços de relacionamentos, possibilitando um elo de confiança entre o cliente e a empresa.

O aumento da confiança entre cliente/empreendimento pode, de acordo com Lovelock (2001), fidelizar o cliente fazendo com que compre várias vezes os produtos da empresa e tornando-se, em alguns casos, um comprador exclusivo, agindo até como um defensor e propagador da marca.

As atividades de gerenciamento do conhecimento obtido, o banco de dados, têm objetivos bem definidos. De acordo com (DAVENPORT *et al.*, 2001), são: segmentar a base de clientes, saber o que eles desejam, aumentar a confiança entre as partes, inovar os produtos de acordo com as necessidades observadas e ter maior sucesso nas vendas. Isso só poderá acontecer se a coleta e análise dos dados for feita de forma coerente e padronizada.

Assim, interpreta-se que o banco de dados e sua análise exercem papel fundamental no desenvolvimento da relação de confiança entre empresa/consumidor. Empresas que retroalimentam bancos de dados tendem a ter maior facilidade de adaptação às necessidades do maior número de consumidores possível. Outrossim, empresas utilizam as pesquisas de satisfação como mais uma alternativa para levantamento de dados, buscando compreender sempre o grau de satisfação do consumidor com intuito de melhorar a relação. Os empresários questionam, por exemplo, se produto atendeu as expectativas e se correspondeu às características desejadas e imaginadas pelo comprador. Em caso positivo, conclui-se que a empresa atendeu as expectativas e deixou o cliente satisfeito, de forma a aumentar a confiança, além das possibilidades de novas transações (OLIVEIRA, 2007).

Sabe-se, ainda, que a satisfação do consumidor pode gerar a construção da fidelização, os clientes passam a realizar suas compras exclusivamente na empresa, propiciando à empresa uma fonte constante de receitas por um período indeterminado de tempo. No entanto, considera-se que essa vantagem não é perpétua, visto que essa relação só irá continuar se o consumidor perceber estarem seus desejos e expectativas sendo totalmente atendidos pela empresa.

Ainda em relação a fidelização, de acordo com Kotler (2003), a empresa não deve considerar tão forte uma relação com a outra parte, a ponto de pensar que ela não mudará jamais o fornecedor. Tem-se em mente que outras podem apresentar propostas de valores mais vantajosas e convincentes. Sabendo disso, a organização deve sempre atentar para os fatores proporcionadores de uma maior satisfação, buscando sempre a excelência na qualidade do produto e na prestação de serviços, com intuito de satisfazer o cliente, antes que a concorrência satisfaça.

A gestão de relacionamento com consumidores é entendida como uma ferramenta que busca entender e influenciar seu comportamento, com a utilização de métodos auxiliares, como a criação de bancos de dados, que pode trazer, se bem usados, a capacidade de atendimento personalizado. Frise-se ter cada consumidor suas necessidades e desejos, portanto, ela é primordial para proporcionar à empresa vantagens competitivas, relativas à retenção de clientes e aumento das vendas, entre outros.

Nesse sentido, captura, processamento e análise de dados relacionados aos clientes, pode ajudar a bonelaria a reter mais compradores, pois a utilização de práticas como o *Customer Relationship Management* (CRM) auxiliam no entendimento das necessidades dos clientes, possibilitando um atendimento eficaz.

4 NOÇÕES DE GESTÃO DA QUALIDADE

A atenção com a qualidade nas organizações existe desde o início do século XX, no entanto, "as diversas formas pelas quais as empresas planeiam, definem, obtêm, controlam, melhoram continuamente e demonstram a qualidade, tem sofrido grandes evoluções ao longo dos últimos tempos, respondendo a mudanças políticas, económicas e sociais" (MENDES, 2007, p. 12).

A gestão de qualidade total, segundo Vieira (2010), é composta por cinco itens básicos, que são qualidade intrínseca, qualidade do bem que se produz, preço baixo, execução excelente de todo o processo de produção. A presença deles evita as perdas, além de garantir a pontualidade, segurança na utilização, qualidade do produto que está sendo negociada, bem como a moral da equipe, a qual deverá constantemente capacitada e motivada.

De acordo com Vieira (2010), as organizações voltadas para gestão de qualidade devem obedecer a premissas como, por exemplo, a total satisfação dos clientes, desenvolvimento de recursos humanos, gerência participativa, constância de propósitos, administração de processos, disseminação da informação e não aceitação de falhas.

Seguindo a mesma interpretação, afirma-se que controle das fases de produção da empresa, desde a venda até a entrega, é importante para qualidade, pois levantam dados que auxiliarão nas correções das falhas e ajudam no desenvolvimento da empresa. Nesse sentido, a utilização de informativos de produção, de retrabalho, de defeitos dos produtos, de entrega e de qualificação da equipe, são fundamentais para auxiliar no controle da produtividade e assim direcionar metas realistas a serem executadas.

Vieira (2010) ainda cita como fundamentos da gestão da qualidade, a todo bem que se produz, as características apresentadas e desejadas pelos clientes em relação ao produto comercializado, devendo sempre ser obedecidos padrões pré-estabelecidos.

Além disso, sabe-se que um ponto de suma importância em relação a satisfação do cliente é a pontualidade na entrega do produto ou serviço. O cumprimento de prazo é, portanto, fundamental para que a empresa obtenha mais confiança do mercado e consiga aumentar a clientela.

Logo, afirma-se que a gestão da qualidade busca a máxima organização de todas as atividades desenvolvidas pela empresa, desde o planejamento até a entrega. A melhoria contínua de todos é um ponto a ser objetivado pela organização.

Conforme Roldan e Ferraz (2017), a certificação ISO 9001, como sistema de gestão da qualidade, continua sendo objetivo das organizações, com intuito de obter vantagens competitivas. Ele aponta que as motivações para implantação são desenvolvimento de eficiência nos processos, redução de custos, melhoria no prestígio da empresa, controle eficaz dos processos e geração de valor para os clientes.

Nesse sentido, avalia-se que a total satisfação do cliente depende da sua centralização como peça mais importante da empresa, havendo a necessidade de tornar prioridade tudo relacionado ao comprador. Ainda, o desenvolvimento de recursos humanos é fundamental para a saúde organizacional, devendo os gestores valorizem os empregados. Tal valorização deve ocorrer não só em forma de remuneração, mas também criando mais espaços para demonstrar aptidões e



capacidade de crescimento, além de implementar a gerência participativa. Dessa forma, o funcionário se sentirá mais valorizado, pois ele começa a fazer parte das tomadas de decisões.

Infere-se que o aperfeiçoamento contínuo é fator chave para a rápida adaptação da organização às novas necessidades dos clientes, devendo a empresa atentar sempre para suas ações estratégicas e inovação dos produtos. De igual forma, a gerência dos processos mostra-se importante, a fim de evitar possíveis falhas na produção, auxiliando no desempenho produtivo da empresa, de forma que ela atinja o patamar próximo a “zero defeitos”.

Além disso, sabe-se que dentre as ações que podem ser desenvolvidas quando do aperfeiçoamento, está a padronização. Interpreta-se que ela deve ser considerada como uma aplicação importante para a gestão de qualidade, pois padronização dos processos e serviços da organização possibilitam um controle efetivo e simplificado dos padrões pré-definidos. Então, os erros seriam identificados e corrigidos com maior velocidade, e todos os produtos teriam o mesmo nível de qualidade, influenciando na satisfação dos clientes.

Por fim, gestão da qualidade é uma importante ferramenta para o direcionamento da empresa, tanto na produção quanto na prestação de serviço, pois auxilia a tomada de decisões corretas para o desenvolvimento da empresa, trazendo satisfação para os funcionários, clientes e parceiros. Com a utilização da ISO 9001, de forma a apoiar a organização da documentação dos processos existente, a empresa pode ganhar certificação e reconhecimento no mercado, possibilitando novas oportunidades e maior reconhecimento das suas capacidades.

Sabe-se que noções de gestão da qualidade como padronização, controle e aperfeiçoamento contínuo, buscando sempre a total satisfação dos clientes, podem trazer benefícios consideráveis para a empresa, como, por exemplo, aumento da confiança no mercado, maior captação de clientes, entre outros. A aplicação da gestão da qualidade tende a conferir benefícios em todas as etapas de produção da bonelaria, tanto para questões relacionadas a aumento de produtividade tanto a satisfação dos clientes, maximizando os lucros.

5 METODOLOGIA

Segundo Pereira (2010) a metodologia é o conjunto de processos utilizados de forma constante, passível de repetição, a fim de atingir um objetivo e compreender o processo de investigação.

De acordo com Santos (2009), a pesquisa pode ser exploratória, explicativa e descritiva, ao que se refere aos objetivos. Nesse aspecto, esta pesquisa caracteriza-se descritiva, pois não há interferência no objeto da pesquisa, por parte do autor, havendo objetivo apenas de realizar interpretação da realidade. Ainda, pode ser caracterizada como sendo bibliográfica e estudo de caso, pois houve elaboração de um referencial, bem como foi estudada uma empresa na qual o autor teve acesso a informações.

Ademais, a pesquisa bibliográfica caracteriza-se pelo estudo com base em livros, artigos, revistas, entre outros. Beuren (2006) expõe que os materiais ajudarão na observação de fatos, objetivando reunir informações correspondentes ao assunto pesquisado, a fim de alicerçar os resultados da pesquisa.

O estudo de caso, por sua vez, é um método que verifica fenômenos detalhadamente, destacando o presente contexto através de fatos ou condições e seus relacionamentos, aspirando o entendimento do fenômeno mediante interpretações dos resultados, discussões e comparações (YIN, 2005).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista, via ligação telefônica, a vinte clientes da bonelaria Framark, ou seja, empresas que compraram os produtos da referida bonelaria. Estes clientes possuem origem em diversos estados brasileiros e o estudo levantou o nível de satisfação em aspectos como qualidade do produto, entrega, atendimento e preço prestados pela Framark. Ainda, foi realizada uma entrevista com o gestor da empresa a fim de levantar pontos relacionados a utilização de ferramentas administrativas exploradas no referencial teórico.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa foi executada em uma empresa do ramo têxtil, a Framark Bonés, confecções de boné localizada na cidade de Caicó/RN. A justificativa a escolha dar-se pela facilidade de acesso pelos autores ao fornecimento das informações necessárias para o desenvolvimento do estudo.

A Framark foi criada no ano de 1993, conta com a colaboração de 12 funcionários divididos em setores de corte, bordado, pintura e costura e, a administração já está sendo executada pela segunda geração da família, configurando-se em uma empresa familiar.

A Framark caracteriza-se por ser uma empresa de pequeno porte, com produção semanal média de três mil peças, que são vendidas para as regiões, nordeste, norte, centro-oeste e sudeste do Brasil.

A entrevista foi realizada com o gestor da organização, a fim de levantar a utilização de ferramentas de gestão de qualidade. O gestor é tecnólogo em Petróleo e Gás, atividade não relacionada à área administrativa. Apesar de saber da importância de utilização de ferramentas que auxiliam a administração da empresa, ele expôs na data da entrevista que não faz uso da análise de SWOT e da ferramenta CRM, além de afirmar que a administração é quase totalmente direcionada por fatores empíricos.

Perguntado sobre como se dá o gerenciamento dos processos de produção, o gestor expôs que passa grande parte do tempo presente no setor de produção, mas que não usa de nenhuma ferramenta para planejar e controlar a produção. A identificação das falhas e, conseqüentemente, a rápida correção, é um ponto favorável, pois o gestor passa grande parte do tempo no setor de fabricação. Ele acredita que sua constante presença auxilia na manutenção de seus pontos fortes, que é a qualidade, pois o controle da qualidade é realizado periodicamente.

Foi levantado por meio de pergunta ao gestor que a organização não conta com banco de dados relacionados aos clientes. Indagado sobre essa questão, o gestor apontou que a pouca informação dos potenciais benefícios dos dados para o relacionamento com o cliente e a escassa mão de obra especializada em tecnologia,

presente no município, são fatores que influenciaram para não aplicação de projeto como o CRM.

Perguntado sobre qual é o maior desafio da empresa, o gestor respondeu que a inconstância na quantidade de vendas durante o ano, havendo maior volume de vendas em determinados períodos, traz dificuldades para administração do capital da empresa.

A segunda parte do estudo, que será apresentado adiante, deu-se através de aplicação de entrevista aos clientes, realizada por meio de ligação telefônica, na qual eles manifestaram seus níveis de satisfação em alguns pontos pré-definidos. Foi realizada pelo autor, com o intuito de avaliar a satisfação deles em relação ao atendimento, o preço, o cumprimento do prazo de entrega e a qualidade do produto adquirido.

Foram entrevistados 20 clientes de forma aleatória, os quais efetuaram compras na empresa no período de julho de 2017 até novembro de 2018, sendo utilizado cadastro não oficial do gestor, além de informações cedidas pela Framark tais como sua agenda telefônica para a obtenção dos contatos dos clientes.

6.1 APONTAMENTOS PERANTE A ANÁLISE DOS RESULTADOS

A entrevista com o gestor da organização possibilitou levantar pontos a serem corrigidos de acordo com as ferramentas levantadas no estudo. O gestor deve estar atento e sempre visar a melhor gestão da empresa, com utilização de ferramentas, a fim de obter informações que possam auxiliar na análise e tomada de decisões estratégicas, impulsionadoras do crescimento e da lucratividade da organização.

Uma ferramenta capaz de auxiliar no planejamento estratégico da empresa, mas que não está implementada, é a matriz SWOT capaz de levantar as principais forças da empresa. De acordo com a pesquisa realizada com os clientes, o preço e a qualidade são os pontos destacados entre eles, enquanto tem-se que a entrega do produto é a principal falha. Nesse sentido, é fundamental que as falhas sejam sanadas por meio de um planejamento de produção, controle de logística eficaz,

possibilitando, assim, obter melhores resultados, e, conseqüentemente, aumentando o nível de satisfação dos clientes.

A utilização da análise SWOT pode, ainda, proporcionar ao gestor a observação das oportunidades e ameaças, criando à empresa novos mercados e diminuição de problemas por fatores externos. No caso, estes fatores não estão sendo atentados, pois o empresário não usa ferramentas auxiliaadoras do levantamento dessas possibilidades.

As dificuldades ocasionadas pela sazonalidade das vendas, citada pelo gestor da empresa analisada, podem ser amenizadas ou extintas com a aplicação da matriz SWOT como forma de auxiliar o planejamento estratégico. Assim, considera-se a variação das vendas como ponto fraco da empresa. Tal deficiência deve ser corrigida por meio de um plano de ação, a fim de a empresa obter constância no número de vendas durante todo o ano.

Deve-se analisar o cliente, este que configura o fator primordial para o desenvolvimento de qualquer organização, havendo a necessidade de implantação de banco de dados, relacionando as características pessoais e de transações já realizadas com a empresa. Dessa forma, facilita-se o entendimento dos desejos e necessidades, possibilitando um atendimento personalizado, sempre visando à fidelização do consumidor.

Ainda, em relação as ferramentas apresentadas no estudo, pode-se concluir que a utilização de CRM na gestão de relacionamento pode proporcionar a empresa uma relação de maior confiança com seus clientes. Dessa forma confere-se ganhos expressivos com retenção e fidelização dos consumidores.

Há de se ter como base que a gestão da empresa deve ser direcionada aos fatores apontados pela gestão de qualidade, com intuito de padronizar, melhorar e controlar os processos de produção, através da documentação de todas as etapas. Possibilita-se, dessa forma, levantar a frequência das falhas com posterior correção, buscando constante melhora em todos os setores da empresa. Assim, provavelmente a satisfação dos clientes vai aumentar de forma a gerar um maior grau de confiabilidade à empresa.

A empresa estudada não utiliza ferramentas e sua gestão é quase completamente direcionada por métodos empíricos de administração. Essa situação pode estar diminuindo seu potencial de desenvolvimento, devendo o gestor atentar para alguns métodos administrativos que auxiliem em suas tomadas de decisões, a fim de tornar o negócio mais seguro e com maior potencial de crescimento.

Conclui-se que se a empresa usar ferramentas administrativas já consagradas, tais como a matriz SWOT, o CRM e seguir conceitos da ISO 9001 terá ganhos consideráveis. Isso se alcança, pois os conceitos expostos por essas ferramentas, como a produção padronizada e o controle documentado, poderiam proporcionar ao gestor uma visão ampla das características da empresa, ajudando, assim, na tomada de decisões estratégicas.

As entrevistas realizadas junto aos clientes apontaram o fator atendimento como a principal falha a ser corrigida e, ainda, o preço como melhor índice de satisfação. Nesse sentido, segundo Kotler (2006) pontos fortes e fracos da organização devem ser avaliados adequadamente. Tais pontos poderiam ter sido avaliados com a ferramenta SWOT a fim de evitar perdas. Os apontamentos dos clientes entrevistados devem ser rapidamente analisados a fim de melhorar a credibilidade e confiança da empresa no mercado.

Por sua vez, a criação de banco de dados da empresa, de acordo com Las Casa (2010), auxilia no conhecimento do cliente, identificando suas características, desejos e necessidades, com intuito de ajudar a criação de laços de relacionamentos, de forma a possibilitar um elo de confiança entre cliente e empresa. Sabe-se, assim, que a utilização de bancos de dados auxilia no relacionamento entre ambos, diminuindo o índice de insatisfação dos clientes em relação ao atendimento.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante embasamento teórico, observou-se como importante o uso de ferramentas que auxiliam na administração. Elas podem trazer ganhos em todos os setores da organização, desde a venda até o relacionamento pós-venda com o cliente, podendo, então, auxiliar no aumento de ganho de capital.

O trabalho tem a finalidade de apresentar métodos administrativos que possam ser implementados em uma empresa do ramo têxtil e investigar a sua utilização na concepção administrativa. Diante desses aspectos pode-se dizer que o objetivo foi alcançado.

Aponta-se como dificuldade para a realização do estudo a pouca documentação existente na empresa, o que impossibilitou a análise de forma aprofundada de dados relativos a produção, perdas, retrabalho, satisfação do cliente, entre outros.

Em relação ao estudo de caso realizado, pode-se ir mais a fundo em questões relacionadas a aplicação da matriz SWOT, com um investigação aperfeiçoada das características internas e externas da empresa. A finalidade é embasar a aplicação de um planejamento estratégico e analisar os seus resultados após um considerável período de tempo. Dessa forma, serão apontados quais os resultados alcançados pela empresa com a aplicação de métodos administrativos estruturados.

As informações apresentadas por essa pesquisa contribuirão tanto para o gestor quanto para aos acadêmicos interessados nesta área em questão, pois as lacunas identificadas poderão ser refletidas em outro momento e, assim, ser continuada a discussão do assunto, principalmente ao que competem as ações administrativas tomadas pelos gestores de forma a servir de auxílio para melhoria da eficiência administrativa da empresa.

REFERÊNCIAS

BASTOS, Marcelo. **Análise SWOT (Matriz):** conceito e aplicação. 2014. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em: 17 nov. 2018.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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



DAVENPORT, Thomas H., et al. How do they know their customers so well? MIT Sloan Management Review. Cambridge Massachusetts, vol. 42, ed. 2, p. 63 –73, winter 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing** – 12ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z**: 80 conceito que todo profissional precisa saber. Tradução de Afonso Celso Cunha Serra. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**: Conceitos planejamentos e aplicações a realidade brasileira. 1ª Ed.-3ª reimpr. São Paulo:Atlas, 2010.

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

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do Ambiente Corporativo**: do caos organizado ao planejamento. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

OLIVEIRA, Sérgio Luis Ignácio de. **Desmistificando o Marketing**. São Paulo: Novatec, 2007.

PALADINI, E. *et al.* **Gestão da Qualidade**: teoria e casos: 2.ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier Ltda, 2012.

PEPPERS&ROGERS GROUP. CRM Series – Marketing 1 to 1. 3.ed. São Paulo, 2004, 108p. Disponível em: www.1to1.com.br/pag-guia.php3. Acesso em: 22/12/04.

PEREIRA, José Matias. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PRIETO, Vanderli Correia; CARVALHO, Marly Monteiro de. Gestão do relacionamento com o cliente em mercados business-to-business. **Produção Online**, Florianópolis, v. 5, n. 1, p.1-20, mar. 2005.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para Organizações**: públicas e privadas. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

ROLDAN, Vivianne Pereira Salas; FERRAZ, Serafim Firmo de Souza. Práticas de Gestão da Qualidade, Estratégias Competitivas e Desempenho Inovador na Indústria de Transformação Brasileira. **Revista Ibero-americana de Estratégia**, [s.l.], v. 16, n. 01, p.69-90, 1 mar. 2017. University Nove de Julho.
<http://dx.doi.org/10.5585/riae.v16i1.2434.d>



SANTOS, Izequias Estevam dos. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 6. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2009.

VIANA, Ademir Magalhães; VARGAS, Guilherme Angerames Rodrigues. CRM - GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE: VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO: VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO. **Unemat**, Cáceres, v. 4, n. 7, p.103-117, jan. 2015.
VIEIRA FILHO, Geraldo. *Gestão da Qualidade Total: uma abordagem prática*. 3. ed. Campinas: Alínea, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso planejamento e métodos**/Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 3 ed. - Porto Alegre: Bookman, 2005.