

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**JENIFER ROSA BORBA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA  
EMPRESA NO RAMO DE CONFECÇÃO LOCALIZADA EM TREZE DE MAIO – SC**

**CRICIÚMA**

**2019**

**JENIFER ROSA BORBA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA  
EMPRESA NO RAMO DE CONFECÇÃO LOCALIZADA EM TREZE DE MAIO – SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
para obtenção do grau de Bacharel no curso de  
Ciências Contábeis da Universidade do Extremo  
Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Ma. Ana Paula Silva dos  
Santos

**CRICIÚMA  
2019**

**JENIFER ROSA BORBA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA NO RAMO DE CONFECÇÃO LOCALIZADA EM TREZE DE MAIO – SC**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 03 de Julho de 2019.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof.<sup>a</sup> Ana Paula Silva dos Santos - Ma. - (UNESC) - Orientadora

Prof.<sup>o</sup> Sérgio Mendonça da Silva - Me. - (UNESC) - Examinador 1

Prof.<sup>a</sup> Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias - Dra. - (UNESC) - Examinador 2

Dedico este trabalho, primeiramente, a Deus e, também, aos meus pais, que desde o início não mediram esforços para a realização deste sonho.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus, por ter me permitido chegar até aqui, sempre ao meu lado, em todos os momentos, protegendo-me, guiando-me, proporcionando-me saúde e dando-me força para enfrentar todos os desafios ao longo desta caminhada.

Aos meus pais, os quais foram essenciais em todos estes anos, por todo carinho, amor e apoio e também pela compreensão. A tudo devo a vocês, especialmente quando abriram mão dos seus sonhos para a realização dos meus. Vocês são e sempre serão a minha base. Tudo o que sou devo a vocês.

Faço um agradecimento especial ao meu namorado, João, que esteve comigo ao longo desta caminhada, sempre me apoiando, ajudando-me e incentivando-me nos dias bons e ruins. Sou grata a Deus por ter colocado você em minha vida, por você ser como é, esse guerreiro.

Agradeço também, em especial, à minha orientadora Ana Paula, que ao longo deste trabalho me auxiliou e ajudou em todas as horas, apoiando-me, não medindo esforços, além de acreditar que eu era/sou capaz. Venho aqui deixar o meu muito obrigada por toda a atenção e por todos os ensinamentos.

Também agradeço a todos os professores do curso de Ciências Contábeis da UNESC por compartilharem seus conhecimentos ao longo do curso.

Aos meus amigos e colegas pelo tempo e dedicação que tiveram comigo, auxiliando-me e tendo paciência nos momentos difíceis.

Enfim, quero agradecer a todos que, de uma forma ou de outra, direta ou indiretamente, contribuíram durante a minha jornada acadêmica para a realização desta etapa muito importante na minha vida.

Mais uma vez agradeço a Deus, pois sem ele nada disso teria acontecido. Obrigada por todas as maravilhas deste mundo, por sempre me guiar e me proteger. Sou eternamente grata a Você.

“O insucesso é apenas uma oportunidade para  
recomeçar com mais inteligência.”

Henry Ford



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA NO RAMO DE CONFECÇÃO LOCALIZADA EM TREZE DE MAIO – SC

Jenifer Rosa Borba<sup>1</sup>

Ana Paula Silva dos Santos<sup>2</sup>

**RESUMO:** O planejamento estratégico é uma ferramenta muito utilizada pelas empresas. Por meio dele, há o auxílio no alcance do resultado, visando atingir os objetivos da organização. Ante a esse posicionamento, a presente pesquisa objetiva propor o planejamento estratégico para uma empresa no ramo de confecção localizada em Treze de Maio - SC. Para o alcance do objetivo, esta pesquisa se classifica quanto aos procedimentos metodológicos como qualitativa, descritiva e estudo de caso, empregando questionários e entrevista. Foi aplicada uma entrevista com os proprietários da empresa, um questionário com os colaboradores e clientes, além de terem sido buscados dados secundários. Diante desse levantamento, foi estruturado um diagnóstico da empresa, sendo identificados como pontos fortes o fato de passar confiança aos seus clientes e a qualidade dos serviços prestados. Na sequência, vistos como pontos fracos a necessidade de a empresa melhorar o clima interno e o desenvolvimento do serviço, afim de maximizar os ganhos. Foi apontado também como ponto fraco a propaganda/marketing do produto pelos clientes, entretanto o atendimento e o contato com a empresa são vistos como algo bem estruturado. Sendo assim, este estudo propôs um planejamento estratégico, todavia a organização, antes de desenvolvê-lo, precisa ser reestruturada, pensando assim em ações a curto e em médio prazo. A partir do momento que a empresa for reestruturada, conseguirá pensar em ações em longo prazo para implantar um planejamento estratégico.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Diagnóstico. Plano de Ação. Reestruturação.

**ÁREA TEMÁTICA:** Tema 06 - Planejamento Gerencial.

### 1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico constitui uma importante função administrativa, pois é, por meio dele, que o gestor e sua equipe estabelecem parâmetros que vão direcionar a organização, a condução da liderança e o controle das atividades. O objetivo do planejamento é auxiliar no processo de tomada de decisões dos gestores, ajudando-os a atuar de forma proativa, antecipando-se ante as mudanças que ocorrem no mercado em que atua para a sua alavancagem empresarial (PORTER, 1999).

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

<sup>2</sup> Mestra em Desenvolvimento Socioeconômico, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



A estratégia é o principal meio de concretizar metas e objetivos para a empresa criar uma vantagem em relação ao seu concorrente no mercado em que atua, na busca de seu propósito final. Desse modo, faz-se o diagnóstico para a elaboração do plano estratégico, ajudando o profissional a organizar suas ideias e redirecionar suas atividades, tendo desempenho nos resultados alcançados com os objetivos a serem traçados (MÜLLER, 2014).

O uso do planejamento estratégico auxilia as organizações a se manterem no mercado. Segundo o Sebrae (2016), para sobreviverem, as empresas brasileiras buscam constante aperfeiçoamento nos seus produtos ou serviços. Essas ações resultam na queda da taxa de mortalidade empresarial, considerando-se as organizações com até dois anos de vida, ou seja, da mortalidade de 45,8% das empresas nascidas no ano de 2008 para 23,4% das nascidas no ano de 2012.

Infelizmente, algumas empresas não dão a devida importância para o planejamento estratégico. Elas dispõem, muitas vezes, em sua estrutura, de um setor de planejamento estratégico construído por funcionários ineficientes, sem a mínima condição para a adequada coordenação dos processos exigidos pela ferramenta, não apresentando conhecimento e valorização desse instrumento. As drásticas consequências dessa circunstância podem ser fatais para o desenvolvimento e para os benefícios futuros que a empresa poderia ter nos negócios de mercado (OLIVEIRA, 2007).

No cenário competitivo em que as organizações estão inseridas, o maior desafio do gestor é montar um plano estratégico com objetivos e metas a serem desenvolvidos em sua empresa (MÜLLER, 2014). Diante desse contexto, a pesquisa tem o objetivo de responder à seguinte questão problema: Como desenvolver um planejamento estratégico para uma empresa de acabamentos de confecção?

A pesquisa tem por objetivo geral propor o planejamento estratégico em uma empresa no ramo de acabamentos de confecção localizada em Treze de Maio - SC. Para atingi-lo, tem-se como objetivos específicos: (1) Diagnosticar a situação da empresa no tocante ao ambiente interno e externo; (2) Formular um plano de ação para a empresa do acabamento.

O trabalho se justifica pelo seu desenvolvimento de estratégias e recursos, que é de grande importância em relação à prática da gestão empresarial, pois visa estruturar a organização, traçando metas e objetivos a serem atingidos, levando-se em conta seu crescimento e a ampliação dos negócios. Também auxilia na análise interna e externa, identificando seus pontos fortes e fracos, bem com as oportunidades e as ameaças, sendo instrumento de alto valor para a empresa (ANDRADE, 2012).

A maioria das micro e pequenas empresas surge sem nenhum planejamento estratégico adequado, por isso acabam fechando suas portas, ou seja, não apresentam um plano de ação definido para desenvolver com os gestores da organização. É visto que a empresa com maior conhecimento sobre estratégias possibilita uma estrutura mais acertada dentro da sociedade, fazendo com que a economia gire melhor (OLIVEIRA, 2007). Esse fato justifica a relevância social do presente estudo.

Devido ao clima atual, em que o planejamento estratégico está submerso em profundas e rápidas mudanças tecnológicas e econômicas, as organizações empresariais de todo o globo, independentemente do porte, perfil ou da área de atuação, enfrentam uma nova realidade, repleta de desafios e imprevisibilidades, criando, assim, diverso enigma em relação ao futuro. Dessa forma, o futuro trabalho





terá como contribuição teórica mostrar uma perspectiva destinada desse cenário (OLIVEIRA, 2007).

Finalizando a parte introdutória, a estrutura do trabalho segue de acordo com as seguintes seções: fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, apresentação e análise dos resultados e considerações finais. Na fundamentação teórica, será apresentado o tema da pesquisa, abordando os principais autores relacionados ao planejamento estratégico. Em seguida, são propostos os procedimentos com o método para a coleta e a análise de dados. Ao final, são apresentadas as considerações finais e sugestões para futuras pesquisas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 ORGANIZAÇÕES

O mercado atual está cada vez mais dinâmico e competitivo, passando a exigir muito das organizações, proporcionando aos clientes, conseqüentemente, mais opções de escolha, cabendo às empresas se adequarem às necessidades deles, atendendo às suas expectativas e, ainda, tendo um diferencial ante os concorrentes para proporcionar ganhos futuros e especificamente no mercado (SEBRAE, 2010).

O setor têxtil de vestuário é o principal gerador de empregos no estado de Santa Catarina. Tem como característica o predomínio de empresas de micro e pequeno porte que, por sua vez, resulta em uma ampla diversidade, do ponto de vista dos produtos acabados, tendo menores condições de se destacarem para seu desenvolvimento econômico (SEBRAE, 2010).

Segundo o Sebrae (2013), 37% dos administradores abrem suas empresas por desejarem ter seu próprio negócio, no entanto, 88% dos empreendimentos contam basicamente com recursos próprios ou da família para sua abertura. Nove em cada dez gestores permanecem no mercado, estando satisfeitos com o fato de serem empreendedores, decorrente de um retorno financeiro e por serem independentes.

O porte da empresa é definido em função do número de pessoas ocupadas e dependendo do setor de atividade econômica em que ela atua (SEBRAE, 2013). No quadro 1, observa-se que o porte da empresa é definido conforme o número de colaboradores e pelo seu ramo de atuação no mercado.

Quadro 1 – Classificação dos estabelecimentos segundo o porte

PORTE	COMÉRCIO E SERVIÇOS	INDÚSTRIA
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de Médio Porte (EMP)	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes empresas (GE)	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: Sebrae (2013).

O Sebrae (2013) esclarece que qualquer empresa, seja ela ME, EPP, EMP ou GE, é estabelecida pelo número de empregados e por seu ramo de atividade no mercado, ou seja, assim é definido seu porte. No quadro 2, é ressaltado como é identificado o faturamento bruto anual, conforme o porte da empresa.



Quadro 2 – Classificação dos pequenos negócios, segundo o faturamento bruto anual

PORTE		FATURAMENTO BRUTO ANUAL
Microempreendedor Individual		Até R\$ 60 mil
MPE	Microempresa (ME)	Até R\$ 360 mil
	Empresa de pequeno porte (EPP)	Acima de R\$ 360 até R\$ 3,6 milhões

Fonte: Sebrae (2013).

O Sebrae (2013) também classifica pelo faturamento bruto anual o porte da organização para poder distingui-la de forma ordenada. Com base nos dados encontrados, o objetivo é fornecer subsídios para a avaliação, visando formular uma estratégia por meio da pesquisa.

## 2.2 ESTRATÉGIA

A estratégia é a arte de planejar, de executar mudanças, visando que essas sejam alcançadas, bem como sempre manter a vantagem sobre o seu concorrente, ou seja, é um conjunto de ações ofensivas e defensivas a fim de criar ganhos futuros para a empresa que deseja implantar pontos estratégicos dentro da organização (PORTER, 1996).

Basicamente, as estratégias podem ser definidas de acordo com a situação na qual a empresa se encontra. Elas podem estar voltadas à sobrevivência, à manutenção, ao crescimento ou ao desenvolvimento, conforme a postura estratégica que a organização adota. O tipo de estratégia deve ser utilizado de forma com que se aproveitem todas as oportunidades da organização, escolhendo a estratégia certa no momento certo (OLIVEIRA, 2002).

O sucesso da uma boa gestão estratégica, segundo Kluyver e Pearce II (2007), reflete no propósito da compreensão de suas competências perante sua posição de liderança, de gestor. É preciso formular possibilidades de análises para saber aonde a empresa quer chegar, assim como descobrir maneiras criativas de atingi-las, com o objetivo de o desenvolvimento estratégico ser bem-sucedido.

Pode-se considerar que a estratégia está relacionada com a ligação da empresa ao seu ambiente interno e externo, com a perspectiva de definir e operacionalizar seus planos de ação, os quais maximizem os resultados encontrados. Sendo que os processos dependem do tipo de cada organização, pois visa estabelecer uma ação de uma forma mais complexa, conforme sua limitação (ANDRADE, 2012).

Com relação ao ambiente externo, as cinco forças de Porter (1999) servem para analisar o ambiente competitivo em que a organização está enquadrada e para determinar o melhor posicionamento do negócio diante dos adversários, tais como as seguintes influências externas: (1) Rivalidade entre concorrentes; (2) Barreiras à entrada de concorrentes; (3) Poder de barganha dos compradores; (4) Poder de barganha dos fornecedores; (5) Ameaça de produtos ou bens substitutos.

Nesse contexto, Porter (1996) descreveu três estratégias genéricas para a competição: (1) estratégia de liderança de custo; (2) estratégia de diferenciação; (3) estratégia de foco. Para a empresa realizar seus objetivos, ela deve buscar essas orientações estratégicas, a fim de obter vantagem competitiva.

A estratégia de liderança de custo é um conjunto por intermédio do qual se busca atingir um custo total por meio de políticas orientadas pelas metas. Com isso,



faz-se necessária a produção em escala eficiente; assim, os esforços para a redução e o controle de custos em todas as áreas da empresa são importantes nesse tipo de estratégia (PORTER, 1996).

Na sequência, a estratégia de diferenciação, que envolve a criação de uma posição perante o mercado, ou seja, a empresa deve possuir um diferencial, o qual deve ser sustentável em longo prazo. Já a estratégia de foco é definida por empresas direcionadas em determinado nicho de clientes, produtos ou mercado geográfico, buscando sempre obter vantagens competitivas sobre seus concorrentes (PORTER, 1996).

### 2.3 PLANEJAMENTO

A compreensão do planejamento estratégico liga-se a fatores competitivos de negócios e potencialidade de metas em seus planos de atuação para que possam ser desenvolvidas suas estratégias de forma coerente com seu ramo de atuação, ou seja, é um processo contínuo e de maior ênfase para o futuro da organização (DRUCKER, 1984).

O planejamento estratégico é a capacidade da administração de auxiliar os gestores a pensarem no longo prazo da vida útil de uma empresa, sendo definida a sua missão e visão, os objetivos e as metas e criados planos de ação (DRUCKER, 1984).

Segundo Andrade (2012), as pequenas empresas geralmente desenvolvem etapas para sua elaboração, ou seja, têm os principais fundamentos do planejamento, que são definidos por meio de um diagnóstico para que possam ter seus objetivos alcançados, ações para enfrentar a concorrência da melhor maneira e continuar atuando no mercado.

O planejamento estratégico visa estabelecer direções a serem seguidas pela gestão da empresa, fazendo com que essa tome decisões que serão necessárias para seu crescimento, para a evolução lucrativa de seu negócio, visando ao maior grau de interação com o ambiente interno e externo, que pode ocorrer de maneira positiva, negativa ou neutra. Quando o grau é positivo, há um favorecimento para a empresa; quando negativo, tratam-se de elementos nocivos à organização; quando neutro, não traz benefícios nem prejuízos (KOTLER, 1998).

O planejamento é composto por três diferentes tipos de níveis de procedimentos, a saber: o planejamento estratégico, o tático e o operacional, e suas respectivas hierarquias. O nível estratégico possui o objetivo de estabelecer um caminho a ser seguido pela empresa para ela alcançar os resultados desejados por meio das estratégias estabelecidas. O nível tático tem como foco obter os resultados constituídos em determinado departamento da empresa e não da organização como um todo. Já o nível operacional é o que executará as decisões e os objetivos colocados nos níveis anteriores da pirâmide (OLIVEIRA, 2007).

A análise SWOT é um termo que se refere a *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*. Trata-se de uma avaliação que auxilia o estrategista na identificação das (1) forças; das (2) fraquezas; das (3) oportunidades; e das (4) ameaças. Esses fatores possuem uma função fundamental na organização do planejamento estratégico, estão disponíveis para a empresa, visando melhorar os processos ou mantê-los caso ela tenha saldo positivo (KOTLER, 1998).



### 3 PROCEDIMENTOS METOLÓGICOS

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

No trabalho referente à análise dos dados, utilizou-se abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa não procura enumerar ou medir os eventos estudados, consiste na escolha de teorias e métodos adequados, envolvendo a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato que o pesquisador tem com a situação estudada, o qual procura compreender os fenômenos (NEVES, 1996).

Quanto aos objetivos, o enquadramento metodológico caracterizou-se por meio de uma pesquisa descritiva. Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007), a pesquisa descritiva procura descobrir as características de um fenômeno para o estudo realizado, além de conhecer diversas variáveis na ocorrência.

Como procedimento, baseou-se na coleta de dados, os quais foram obtidos por meio do estudo de caso, que permite abranger de forma mais profunda o conhecimento extenso e detalhado do objeto que está sendo pesquisado (GIL, 2008).

A técnica de pesquisa utilizada foi por meio de questionários e entrevistas. Segundo Gil (2008), a entrevista pode ser definida como uma técnica em que o investigador realiza suas perguntas ao investigado, com o objetivo de obter dados de suas respostas, apresentando-os como fonte de informação. Por sua vez, o questionário é definido por reunir grande quantidade de informações, sendo composto de questões que serão submetidas às pessoas, obtendo as características dos resultados pesquisados.

#### 3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

No dia 23 de março de 2019, foi aplicada uma entrevista (APÊNDICE A) composta por um roteiro semiestruturado ao casal proprietário da empresa em estudo. A pesquisa com o proprietário um (1) teve duração de 40 minutos; já a com o proprietário dois (2) ultrapassou o tempo de uma hora.

A organização é descrita como uma empresa de acabamentos para confecção. O proprietário um tem 34 anos e sua formação é caracterizada como ensino médio incompleto; já o proprietário dois tem 26 anos e sua formação é classificada como ensino superior incompleto.

Os dois proprietários, no momento de abertura da confecção, já tinham experiência em facções. As facções industriais são caracterizadas como subcontratas de confecções. Sua função é caracterizada como montagem de peças do vestuário, ou seja, atua em apenas uma fase do processo produtivo. O material utilizado, como aviamentos e tecidos já cortados, é de responsabilidade da confecção (GOULARTI FILHO; JENOVEVA NETO, 1997).

Porém quando foram abrir a empresa, os proprietários direcionaram para o ramo de acabamentos. Hoje atuam nesse ramo há sete anos. O serviço de acabamento consiste em preparar a peça e deixá-la pronta para a comercialização. Essa tarefa engloba ações como corte de linhas, corte de sobras de panos, passadoria, empacotamento, entre outras atividades afins (GOULARTI FILHO; JENOVEVA NETO, 1997).

A pesquisa aplicada aos colaboradores (APÊNDICE B) tinha o intuito de obter o posicionamento de todos os trabalhadores, ou seja, vinte respondentes. Todavia,



por motivo de doença, um colaborador não pôde respondê-la. Assim, a pesquisa considerou a totalidade de dezenove respondentes. E de forma complementar, foi aplicado um questionário com todos os clientes, totalizando dois (APÊNDICE C).

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 A CONFECÇÃO

A empresa foi fundada em maio de 2012, a partir do sonho de um dos proprietários. Por não ter condições de investir sozinho, ele iniciou com quatro sócios (proprietário um, proprietário dois, proprietário três e proprietário quatro), os quais formam dois casais que estão entre família. Por consequência, foram adquiridas algumas máquinas e mesas. A sede da empresa localiza-se contígua à casa dos proprietários um e dois. Com o decorrer dos anos, foi construído um local atrás da casa desse casal de proprietários.

A introdução do selo da Associação Brasileira do Varejo Têxtil (ABVTEX) permitiu-lhes o acesso a um novo nicho de clientes, promovendo vendas para outras marcas. Importante lembrar que várias marcas exigem a ABVTEX de seus clientes para garantir o cumprimento da legislação (ABVTEX, [201-]).

O objetivo da ABVTEX é permitir que as empresas varejistas controlem seus fornecedores e subcontratados quanto ao cumprimento de aspectos relacionados à responsabilidade social, às relações de trabalho e à sustentabilidade dos negócios (ABVTEX, [201-]). Em virtude desse selo, no entanto, a empresa não seria prejudicada, ou seja, obteria clientes fixos, o que lhe oportunizaria serviços contínuos.

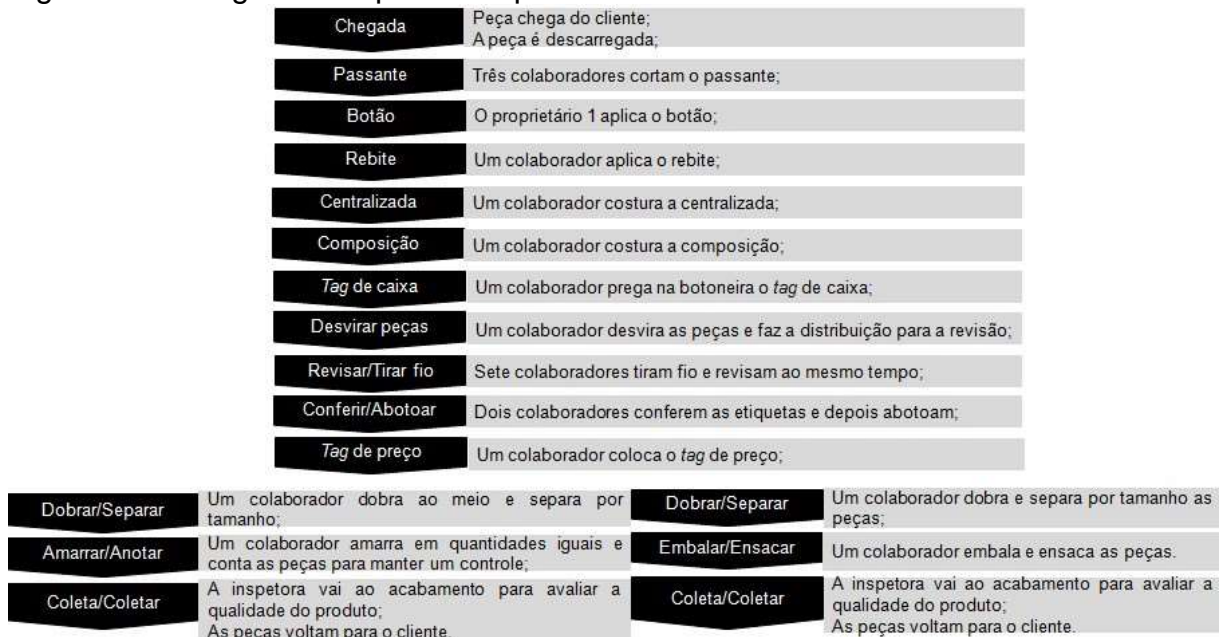
No ano de 2015, a sociedade se separou. Os proprietários um e dois compraram a parte dos proprietários três e quatro e, a partir daquele momento, a empresa tomou outro rumo, começou a crescer na prestação do serviço, expandindo seus negócios e contratando novos funcionários. Atualmente, a organização possui 20 colaboradores no setor de produção mais o proprietário um, que, além de auxiliar, executa a manutenção das máquinas. O setor administrativo/financeiro é gerido pelo proprietário dois, que exerce as atividades do escritório, mas também a limpeza do estabelecimento.

O local da sede empresarial encontra-se na cidade de Treze de Maio - SC desde a sua fundação. Quanto ao porte, a empresa é classificada como de pequeno porte, conforme o número de empregados, o ramo de atuação no mercado e o faturamento anual que possui.

A empresa trabalha apenas com jeans, contendo como peças calças, vestidos, bermudas, saias, jardineiras, jaquetas, macacões e camisas. Desde a sua formação, ocorreram mudanças advindas de um curso realizado no SEBRAE, havendo melhorias significativas na produção das peças. A figura 1 demonstra o processo produtivo da empresa, por meio de um fluxograma.



Figura1 – Fluxograma do processo produtivo



Fonte: Dados da Pesquisa.

A peça de vestuário, após a sua constituição e com a costura finalizada, passa pelo processo de lavadeira no qual acontece o tingimento para as suas tonalidades e depois retorna à empresa. Chegando à empresa, ela é descarregada por três colaboradores, que são encarregados de pegar as peças e cortar o que sobra do passante aplicado pela facção. O passante é caracterizado como local que segura o cinto da peça.

Após esse processo, o proprietário um fica encarregado pela aplicação dos botões. Na sequência, um colaborador aplica o rebite, caracterizado como um acessório metálico de acabamento de bolso frontal e traseiro, utilizado em peças como calça, bermuda e saia. Prosseguindo, um colaborador costura a centralizada, descrita como etiqueta aplicada no córs traseiro e no lado interno de calças, saias e bermudas, identificando a marca e o tamanho. Nos vestidos e jaquetas, encontra-se fixada na parte detrás da peça.

Após, um colaborador aplica a composição, caracterizada como etiqueta interna, que apresenta as instruções de lavagem, passando a um colaborador que utiliza a máquina botoneira, popularmente encontrada na aplicação de botões, para aplicar o tag de papelão que identifica a modelagem do produto. Depois desse processo, um colaborador desvira as peças e faz a distribuição para a revisão.

Sete colaboradores tiram fios e revisam ao mesmo tempo, depois dois colaboradores conferem as peças e as abotoam. Posteriormente, um colaborador aplica o tag de preço, caracterizado como etiqueta que apresenta o código de barras e o preço. A partir desse momento, são divididos os processos entre os dois clientes fixos que a empresa possui.

Quanto ao cliente um, o processo é realizado por um colaborador, que dobra as peças ao meio, separando-as por tamanho. Outro colaborador as amarra em quantidades iguais, com fitilhos, e verifica a quantidade, marcando em um caderno para ter um controle. As peças do cliente dois são dobradas e separadas por tamanho por um colaborador, enquanto outro as embala e ensaca.



As inspetoras das confecções clientes vão até a empresa para inspecionar a qualidade das peças e dos aviamentos por meio de uma amostragem. Estando liberadas, poderá ser feita a coleta e enviadas as peças prontas para o cliente.

#### 4.2 ANÁLISE INTERNA

A análise interna tem como objetivo identificar os pontos fortes e fracos. Os pontos fortes são aspectos positivos, podendo tornar a empresa mais competitiva e privilegiada. Os pontos fracos são fatores negativos, ocasionando uma desvantagem com relação aos concorrentes (ANDRADE, 2012).

##### 4.2.1 Colaboradores

A confecção possui vinte colaboradores que atuam na área de produção, mais o proprietário um e o proprietário dois, o último na área administrativa/financeira. O quadro 3 apresenta o cruzamento de informações sobre o sexo de cada colaborador e o setor de atuação.

Quadro 3 – Sexo e Setor

SETOR	Revisora	Serviços Gerais	Costureira
GÊNERO			
Feminino	9	3	2
Masculino	-	5	-

Fonte: Dados da Pesquisa.

A maior parte dos colaboradores é caracterizada por mulheres, as quais trabalham no setor de revisão e costura por terem habilidades no manuseio de produção. Já no setor de serviços gerais percebe-se que há colaboradores dos dois sexos. O quadro 4 retrata os níveis de escolaridade que cada colaborador possui.

Quadro 4 – Nível de escolaridade

NÍVEL DE ESCOLARIDADE	N
Ensino Fundamental Incompleto	10
Ensino Médio Completo	3
Ensino Médio Incompleto	2
Cursando Ensino Médio	1
Ensino Superior Completo	1
Cursando Ensino Superior	1

Fonte: Dados da Pesquisa.

Com relação à escolaridade, mais de 50% dos colaboradores possuem ensino fundamental incompleto, sendo que uma pessoa não respondeu ao questionário, totalizando 18 respondentes. O quadro 5 evidencia o cruzamento de informações do tempo de experiência na função e da atuação na empresa.



Quadro 5 – Tempo de experiência na função e atuação na empresa

TEMPO DE EXPERIÊNCIA NA FUNÇÃO	Menos de um ano	A partir de um ano a cinco anos	A partir de cinco a dez anos	Acima de dez anos
TEMPO DE ATUAÇÃO NA EMPRESA				
Menos de um ano	1	4	3	3
A partir de um ano a dois anos	1	3		
A partir de dois a três anos			1	
A partir de três a quatro anos		1		
A partir de quatro a cinco anos			1	
Acima de cinco anos			1	

Fonte: Dados da Pesquisa.

Conforme o quadro 5, podemos verificar que a maioria dos colaboradores tem por tempo de atuação na empresa menos de um ano, logo 53% dos colaboradores têm por tempo de experiência na função menos de cinco anos e 47% dos colaboradores têm mais de cinco anos de experiência na função. O quadro 6 demonstra as funções que os colaboradores exercem na empresa.

Quadro 6 – Funções

FUNÇÕES	N	FUNÇÕES	N
Revisar/Tirar fios	12	Serviços Gerais	3
Conferir	12	Separar tamanho	2
Embalar	5	Máquina (botão e rebite)	2
Dobrar	4	Tag de caixa	1
Preço de Tag	4	Passar	1
Fechamento	4	Bolacha	1
Cortar Passante	4	Amarrar	1
Costurar (composição e centralizada)	4	Ensacar	1
Marcar	3	Abotoar	1

Fonte: Dados da Pesquisa.

De acordo com o quadro 6, as pessoas realizam mais de uma função. Dentre elas, revisar/tirar fios e conferir são as mais executadas pelos 19 respondentes. Abotoar apenas um respondente assumiu que realiza essa atividade, porém, considerando o fluxo contínuo de atividades, tende a quem confere também abotoar as peças.

Quatro colaboradores evidenciaram o fechamento, que é uma terminologia utilizada para um dos clientes, mostrando quem atua no processo de dobrar ao meio, separar por tamanho, amarrar em quantidades iguais e contá-las. Porém, para o outro cliente, essas etapas são apresentadas separadamente.

A função marcar é realizada por três colaboradores, sendo caracterizada por meio de um marcador de tecido/peça para quando forem aplicados os botões, eles fiquem de acordo com o solicitado. É apresentada aqui como uma das ações dentro do processo da empresa, todavia é somente encontrada quando confeccionadas jaquetas e camisas.

Três colaboradores realizam a função de serviços gerais, por fazerem parte de todo o processo das peças. Passar é evidenciado por um colaborador, porém é





raramente utilizado. Apenas são passadas as peças caracterizadas como tortas, ou muito amassadas, ou quando um cliente solicita.

Logo um colaborador relatou que exerce a função de colocar bolacha, ou seja, essa bolacha, adesivo ou *tag* é caracterizada por uma etiqueta antifurto que é fixada em peças de vestuário. Possui um sensor que poderá ser acionado quando não retirada após sua compra na loja.

A utilização das termologias foi apresentada de forma diferente porque se tratava de uma pergunta aberta, ou seja, cada colaborador escreveu com as suas palavras a função que exerce. Da mesma forma, por meio de pergunta aberta, foi solicitado os pontos fortes do acabamento e apresentados no quadro 7.

Quadro 7 – Pontos Fortes

<b>PONTOS FORTES</b>	<b>N</b>	<b>PONTOS FORTES</b>	<b>N</b>
Bons padrões	17	Bom Atendimento	1
Pontuais nos pagamentos	9	Conversa	1
Ar condicionado	9	Transporte ao colaborador	1
Relacionamento entre colaboradores	9	Liderança	1
Flexibilidade nos horários	4	Disponibilidade de cartão para farmácia	1
Relacionamento entre proprietário e colaborador	4	Atrasam o pagamento	1
Organização no serviço	3	Oração antes de começar a trabalhar todos os dias	1
Banheiros limpos	3	Pessoas competentes	1
Limpeza	3	Confraternização no final de ano e outras datas	1
Qualidade do produto	2	Muita falta	1
Ambiente alegre	2	Bastante demanda	1
Som durante o trabalho	2	Satisfeito	1
Salário	2	Qualificação	1
Localização	2	Boa convivência	1
Respeito às normas	2	Pagam certo	1
Transparência	2	Persistência	1
Trabalho em equipe bem organizado	2	Rapidez	1
Tempo no banheiro	1	Máquinas boas	1

Fonte: Dados da Pesquisa.

Com relação aos pontos fortes evidenciados no quadro 7, dezessete respondentes relataram ter bons padrões, pois sempre que precisam eles ajudam e são atenciosos. Na sequência, o fato de o ambiente de trabalho possuir ar condicionado, os proprietários serem pontuais no pagamento e haver bom relacionamento entre colaboradores foram avaliados igualmente por nove respondentes.

Foi verificado que a empresa tem flexibilidade nos horários, possibilitando ao colaborador uma melhor oportunidade de não ganhar faltas, item lembrado quatro vezes pelos trabalhadores. Outro fator evidenciado foi a relação entre proprietário e colaborador, considerado de alto valor para uma empresa e sendo confirmado por quatro respondentes.



De forma complementar, foi solicitado aos colaboradores que citassem cinco pontos fortes da empresa, todavia um respondente citou somente quatro e outros três citaram seis cada um. Um item foi excluído por se tratar de uma regra prevista na legislação trabalhista. O quadro 8 apresenta os pontos fracos, advindos de uma pergunta aberta.

**Quadro 8 – Pontos Fracos**

<b>PONTOS FRACOS</b>	<b>N</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>	<b>N</b>
Pouco espaço	12	Rádio ligado na missa	1
Muita conversa	8	Falta de incentivo para atingir a meta mensal	1
Higiene no banheiro	6	Muita reclamação	1
Falta de consideração no que se faz, colegas folgados	5	Não é varrido todo dia o acabamento	1
Organização das peças	5	Peças ruins	1
Cadeiras quebradas	4	Horário do café poderia ser um pouco mais	1
Idas ao banheiro (Várias vezes)	3	Gratificação inferior	1
Desorganização	3	Instalações com pouco espaço	1
Dar mais atenção a certos funcionários/tolerantes	3	Qualidade	1
Falta de diálogo	2	Máquina	1
Falta uma lâmpada para identificar se o banheiro está ocupado	2	Refrigeração d'agua	1
Gente que se acha mais capacitadas do que os outros	2	Desrespeito dos colaboradores em relação ao banheiro	1
Garagem (não tem garagem)	2	Chamar mais atenção de alguns funcionários	1
Limpeza	1	Medo de falar, pensando que vai ficar bravo	1
Cobrar das pessoas que fazem errado	1	Falta de ventilação, poderia ter mais janelas grandes	1
Dar mais oportunidade de aprendizagem	1	Falta de união	1
Reconhecer o trabalho do colaborador	1	Bom relacionamento	1
Não podemos conversar	1	Bons amigos	1
Pressão na contagem de peças (produção e revisão)	1	Ótimo ambiente	1

Fonte: Dados da Pesquisa.

De acordo com o quadro 8, doze respondentes relataram ter pouco espaço no ambiente de trabalho, caracterizando a empresa como pequena ante o número de colaboradores. Esse fator também foi evidenciado pelos proprietários. Na sequência, um dos itens mais mencionados foi a conversa durante o serviço, ocorrendo no setor de produção, citada por oito respondentes.

Com relação à higiene no banheiro, essa foi lembrada por seis respondentes que evidenciaram alguns aspectos bem relevantes quanto à sujeira, mau cheiro e lixos que não são retirados com frequência. A falta de consideração quanto ao que se faz e colegas folgados foram lembradas por cinco respondentes, que observaram essa situação com indignação.



Cadeiras quebradas foi outro fator visto por quatro respondentes. Um deles mencionou que a rádio fica ligada durante a missa, porém é válido relatar que a missa é transmitida nas quartas-feiras, com duração de uma hora. Essa evidenciação está relacionada ao fato de nem todos serem da mesma religião.

A sugestão da lâmpada relatada por dois respondentes advém de um problema que é a dificuldade de saber se o banheiro está ocupado ou não, considerando que ele fica em um ambiente separado do trabalho, então os colaboradores têm que se deslocar até lá para descobrir se o banheiro está ocupado ou não.

Com relação ao ponto fraco, quando foi falado em bom relacionamento, ótimo ambiente, bons amigos e organização das peças, entende-se pela forma como foi escrito, estar relacionado à falta desses itens. Porém não se tem certeza, pois estava se afirmando algo, aparentemente pontos fortes, no espaço para pontos fracos. Entretanto, três respondentes não citaram os cinco pontos fracos da empresa, totalizando doze pontos fracos não evidenciados.

Um ponto fraco apresentado pelos proprietários foi a reprovação de corte, ou seja, ocorre quando o cliente avalia as peças e evidencia erros nos aviamentos ou na revisão das peças. Quando isso ocorre, a peça é encaminhada ao corte para a empresa conferi-la novamente. Esse fato não ocorre há algum tempo devido aos proprietários analisarem e conferirem melhor as peças. O quadro 9 apresenta os fatores avaliados pelos colaboradores da empresa.

Quadro 9 – Fatores Avaliados

FATORES	PONTUAÇÃO
Processos internos/Rotinas	4,06
Planejamento de metas	4,00
Tecnologia/ <i>Software</i> /Maquinário	3,94
Relacionamento com o meio	3,89
Qualificação/Treinamentos	3,88
Ambiente físico de trabalho	3,83
Clientes	3,82
Flexibilidade para mudanças	3,78
Clima organizacional	3,72
Qualidade do produto	3,67

Fonte: Dados da Pesquisa.

O quadro 9 dispõe de resultados da pesquisa que utilizaram a escala de *Likert*, calculado com o uso da média ponderada. Dentre os aspectos avaliados, os processos internos/rotinas foram um dos melhores fatores observados pela maioria dos colaboradores, seguidos pelo planejamento de metas.

Por outro lado, evidenciou-se que precisam melhorar na qualidade do produto e no clima organizacional. É válido ressaltar que todos os fatores estão com uma pontuação boa e todos foram preenchidos pelos 19 colaboradores, apesar de alguns não responderam; sendo assim, essa pontuação foi determinada por números de respondentes para cada fator avaliado.



#### 4.2.2 Clientes

No mês de abril, foi feita uma pesquisa com os dois clientes fixos que a empresa estudada possui. O quadro 10 apresenta uma análise de perfil dos clientes:

Quadro 10 – Análise de Perfil

PERFIL	CLIENTE 1	CLIENTE 2
Sexo	Masculino	Feminino
Faixa etária	De 31 a 40 anos	De 31 a 40 anos
Nível de escolaridade	Ensino Superior	Ensino Médio
Setor de trabalho	PCP	PCP
Função exercida	Negociação com subcontratados	Supervisora
Tempo de experiência da função	1 ano	15 anos
Tempo de atuação na empresa	2 anos	10 anos
Nº de colaboradores da empresa	200	500
Ano de fundação da empresa	2001	1988
Porte da empresa em que você atua	Grande empresa	Grande empresa
Quanto tempo você é nosso cliente	1 ano	5 anos
Qualidade do produto prestado pela empresa	Ótimo	Ótimo

Fonte: Dados da Pesquisa.

Conforme o quadro 10, pode-se verificar que os dois clientes são de sexos diferentes, no entanto os setores de trabalho são os mesmos, porém com funções diferentes. O cliente um, por exemplo, está há 18 anos no mercado, e o cliente dois há 31 anos, ambos atuando com peças de vestuário. O porte dos clientes é de grande empresa, considerando o número de colaboradores. A visão deles com relação à qualidade do serviço prestado pela empresa é de ótima avaliação.

Foram questionados esses clientes a respeito de alguns fatores específicos para a avaliação, sendo o número 1 a indicação de muito insatisfeito, 2 insatisfeito, 3 indiferente, 4 satisfeito e 5 muito satisfeito. O quadro 11 aponta os fatores que foram avaliados entre os dois clientes, por meio da escala de *Likert*, utilizando de uma média ponderada.

Quadro 11 – Fatores Avaliados

FATORES	CLIENTE 1	CLIENTE 2	PONTUAÇÃO
Atendimento	5	5	5
Contato com a empresa	5	5	5
Qualidade do produto	5	4	4,5
Forma de pagamento	4	5	4,5
Negociação	5	4	4,5
Localização	5	4	4,5
Nº de peças produzidas/tempo de produção	5	4	4,5
Equipamentos	5	4	4,5
Preço	4	4	4
Propaganda/Marketing	3	4	3,5
Sistemas de controle	3	4	3,5

Fonte: Dados da Pesquisa.



Observando o quadro 11, vê-se que os dois fatores mais avaliados são o atendimento e o contato com a empresa contratada, sendo que isso havia sido relatado pelos proprietários em sua entrevista, os quais declararam estar sempre disponíveis para seus clientes na necessidade de produção de peças e para a comunicação.

Com relação à propaganda/marketing e sistemas de controle, esses foram os que tiveram avaliação mais baixa na visão do cliente, os quais também foram confirmados pelo proprietário dois, que disse não fazer isso porque sua cidade é pequena, possibilitando a todos se conhecerem.

Foram questionados os clientes sobre cinco pontos fortes da empresa, sendo relatado o seu comprometimento, a entrega, a qualidade do produto, o planejamento e o atendimento. Importante lembrar que para os proprietários, conforme entrevista, é de grande valor para a empresa cumprir todas as suas tarefas perante seus clientes. Na sequência, os pontos fracos também foram questionados, mas não foram evidenciados pelos clientes. Desse modo, podemos levar em conta que a empresa está de acordo com o que o cliente deseja da empresa.

Foi evidenciado pelos clientes que a empresa cumpre o prazo de entrega e que a melhor forma de pagamento é débito em conta no quarto dia útil, sendo isso confirmado pelo proprietário dois na sua entrevista. Em relação ao preço ofertado e ao preço no mercado, estão de acordo para os clientes. Entretanto, os proprietários relataram que eles poderiam ser melhores, haver um aumento para a produção de peças diferenciadas como jaquetas, camisas, jardineiras, cujo processo é diferenciado, o que se torna mais demorado.

Ao analisar a qualidade ofertada e a qualidade do produto no mercado, os clientes disseram que a qualidade está de acordo com o mercado, o que também foi evidenciado pelos proprietários durante a entrevista.

#### 4.3 SÍNTESE

A análise SWOT é utilizada como método para estudar o ambiente interno e externo da empresa por meio da identificação e análise dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças às quais ela está exposta (MÜLLER, 2014). O quadro 12 relaciona os pontos fortes dos colaboradores, clientes e proprietários.

Quadro 12 – Pontos Fortes

PONTOS FORTES		
Colaboradores	Clientes	Proprietários
Ar condicionado; Bons padrões; Planejamento de metas; Pontuais no pagamento; Processos Internos/Rotinas; Relacionamento entre colaboradores.	Atendimento; Contato com a empresa.	Redução de custos na limpeza e administração.

Fonte: Dados da Pesquisa.

A pesquisa expressa como um ponto forte o bom relacionamento entre os colaboradores e proprietários, sendo que dentro desse relacionamento ficou evidenciado o pagamento em dia. Com relação à infraestrutura, por mais que o espaço



seja pequeno, na área de produção, há três áreas condicionadas que favorecem o processo de trabalho.

Os colaboradores acreditam que são pontos fortes seus processos internos/rotinas e planejamento de metas, porém essas metas são definidas, mas os resultados da empresa estão demonstrando que há uma possibilidade de ter um aproveitamento melhor da capacidade produtiva deles devido ao uso da hora extra.

Foi evidenciada pelo proprietário dois a redução de custos na limpeza e na administração por acreditar que o ponto forte é o fato de uma única pessoa ser capaz de fazer esses processos e ainda auxiliar na produção, porém os colaboradores relataram isso como um ponto fraco. Na sequência, os clientes apresentaram que a relação com a empresa é muito favorável, evidenciada por meio do atendimento e do contato com a empresa. No quadro 13, são apresentados os pontos fracos na visão dos colaboradores, clientes e proprietários.

Quadro 13 – Pontos Fracos

<b>PONTOS FRACOS</b>		
<b>Colaboradores</b>	<b>Clientes</b>	<b>Proprietário</b>
Clima organizacional; Falta de consideração quanto ao que se faz, colegas folgados; Flexibilidade para mudança; Higiene no banheiro; Muita conversa; Organização das peças; Pouco espaço; Qualidade do produto.	Sistema de controle; Propaganda/Marketing.	Inverter processo; Preço injusto.

Fonte: Dados da Pesquisa.

A pesquisa demonstra como pontos fracos ações que envolvem a relação entre os colaboradores como o clima organização, muita conversa e colegas folgados. Entretanto, por mais que tenham problemas específicos, os colaboradores se dão bem. A empresa trabalha com metas em grupo, porém alguns se esforçam mais e outros menos, buscando dentro da produção desenvolver uma forma de trabalhar que favoreça a conversa, ao mesmo tempo tornando o clima mais descontraído para alguns, mas atrapalhando outros, diminuindo suas produções.

Outro fator que desmotiva os colaboradores é a falta de higiene nos banheiros. Em contrapartida, o proprietário dois acredita que está de acordo com a necessidade. Com relação aos processos, foi expressado que há pouco espaço na fábrica, o que dificulta o processo e a organização das peças. Nesses processos, também foi visto que os colaboradores têm dificuldade quanto à flexibilidade para mudanças e à qualidade do produto.

A propaganda/marketing foi listada como sendo um ponto fraco pelos clientes por não existir, visto que nos dias atuais a empresa dependente de dois clientes, sendo que a qualquer momento pode vir a falhar e, conseqüentemente, ter grandes dificuldades para se manter. Captando novos clientes, deixará de depender apenas dos dois e, com o aumento de vendas, poderá aumentara sua produção e o seu custo fixo será rateado por um maior número de produtos produzidos, fazendo com que seu custo seja reduzido, logo o marketing é avaliado como relevante.

Outro ponto fraco evidenciado pelos clientes é o sistema de controle, pois o controle é feito por um colaborador do cliente, ou seja, ele faz a avaliação da qualidade



das peças produzidas por meio de uma amostragem. A empresa trabalha com o sistema de controle somente com as notas emitidas por meio de quantidade e não por qualidade.

No tocante à flexibilidade para mudança, o proprietário dois relatou que há certa dificuldade nos processos, principalmente quando tem que fazer uma troca de processos para uma peça diferenciada, visto que em algumas situações ocorre a inversão das atividades, gerando, muitas vezes, retrabalho. O conhecimento dos colaboradores é muito raso com relação aos processos devido ao treinamento recebido no momento de sua admissão, tendo em vista que são ensinados e observados pelos proprietários por algum tempo e, posteriormente, atuam sozinhos, ou seja, não há um treinamento formal.

Os proprietários relataram como um ponto fraco o preço injusto pago pelos clientes, pois quando chegam as peças diferenciadas, seu trabalho também é diferenciado, tornando o processo mais demorado. Por outro lado, quando são peças como calça e bermuda, o seu preço é considerado bom. Porém, não seria uma boa solução aumentar o preço, já que seus clientes falam que ele está bom e de acordo com o produto e com o mercado.

#### 4.4 ANÁLISE EXTERNA

A análise externa é necessária para a empresa ter o conhecimento das oportunidades e das ameaças, que estão ligadas a vários fatores externos, os quais influenciam a empresa (KOTLER, 1998). A análise foi baseada em dados primários, por meio de entrevista realizada com os proprietários e questionários dos colaboradores e clientes, juntamente com dados secundários advindos de *sites*.

O macroambiente é formado por tudo aquilo que é externo à empresa, influenciando no direcionamento e no desempenho da organização, como variáveis demográficas, tecnológicas, econômicas e político-legais. Já em relação ao microambiente, ele é composto por fatores próximos à empresa e que, muitas vezes, influenciam em sua capacidade produtiva aos consumidores, fornecedores, concorrentes e dados secundários (KOTLER, 1998).

O quadro 14 demonstra a análise externa do macroambiente da empresa com as variáveis demográficas, tecnológicas, econômicas e político-legais.

Quadro 14 – Análise externa do macroambiente

VARIÁVEIS	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
Demográficas	Clientes localizados a 37,4 km, 50,0 km; Quantidade de facções e acabamento na cidade é de 60 empresas.	Está inserido em um polo de confecção.
Tecnológicas	A empresa falta buscar tecnologia, inovações.	Maquinário próprio.
Econômicas	A produção têxtil de vestuário encerrou o período de 2018 com queda de 3,7% (ABIT, 2018).	Expectativa para 2019 é ter um crescimento de 3% (ABIT, 2018).
Político-legais	Alvará de funcionamento, taxa de bombeiros e certificados para emissão de DANFES.	Planejamento de confecção 4.0/2030, com a construção de uma infraestrutura político-institucional a partir da integração do governo, associações, sindicatos patronais e de trabalhadores, empresas ICTI nacionais e internacionais (BRUNO, 2017).

Fonte: Dados da Pesquisa.



Nas variáveis demográficas, a ameaça é disposta como a distância entre os clientes e a organização. A quantidade de facções de acabamento na cidade também é evidenciada como ameaça. A oportunidade está no fato de a empresa está inserida em um polo de confecções.

Nas ameaças tecnológicas, está a falta de interesse dos proprietários em buscar inovações para seu crescimento. Os maquinários são próprios da empresa, considerada uma oportunidade em relação aos concorrentes, que, em alguns casos, têm seu maquinário alugado pelo cliente. As variáveis econômicas consideram ameaça a redução da produção têxtil, tendo como oportunidade a expectativa de crescimento de empresas em 3% para 2019 (ABIT, 2018).

Na variável político-legais, no item ameaças, vale ressaltar que a empresa possui o alvará de funcionamento, taxas de bombeiros e todas as vistorias realizadas regularmente, porém isso se torna um custo e necessita de tempo para regularizar.

Tem como oportunidade o fato de Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT), de Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) e do SENAI CETIQT terem desenvolvido um estudo de planejamento para adequação das confecções, com a proposta da indústria 4.0. O planejamento tem sua aplicação até 2030. Em meio a esse plano, está a previsão da interação entre vários organismos como facilitadores, dentre eles o governo (BRUNO, 2017). O quadro 15 exhibe a análise externa do microambiente.

Quadro 15 – Análise externa do microambiente

VARIÁVES	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
Consumidores	Sistema de controle e propaganda/marketing.	Atendimento e contato com a empresa.
Fornecedores	-	-
Concorrentes	Número de facções e acabamento é de 60 empresas localizadas na cidade de Treze de Maio.	Rede de contato com os concorrentes para troca de clientes.
Intermediários	Terceirização do bordado, porém é algo que não está sendo aplicado.	-

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na variável consumidores, o sistema de controle e propaganda/marketing foi considerado uma ameaça, pois, conforme indicaram as pesquisas realizadas, é um ponto fraco da empresa. Para tanto, como oportunidades está o atendimento e o contato com a empresa de uma forma geral satisfatória por parte de seus clientes. A empresa possui fornecedor apenas para compras de fios, picotes e tesouras, sendo utilizado em longo prazo.

Quanto aos concorrentes, na cidade de Treze de Maio - SC, a quantidade de confecções é elevada, o que gera uma ameaça para a empresa. Contudo, é possível listar como uma oportunidade que existe uma rede de contato com os concorrentes na possibilidade de troca de clientes e serviços prestados. Na variável intermediários, no item ameaças, foram considerados alguns casos passados de clientes que solicitaram bordados, sendo necessário fazer a terceirização, porém isso não está sendo mais aplicado, assim não há intermediários.





#### 4.5 DIAGNÓSTICO

A empresa, atualmente, não dispõe de uma proposta de valor que evidencie o seu diferencial competitivo ante os concorrentes. O quadro 16 apresenta a análise de SWOT do acabamento.

Quadro 16 – Análise de SWOT

<p style="text-align: center;"><b>Força</b> (Ambiente interno)</p> <p>Ar condicionamento; Atendimento; Bons padrões; Contato com a empresa; Planejamento de metas; Pontuais com o pagamento; Processos Internos/Rotinas; Relacionamento entre colaboradores; Redução de custos na limpeza e administração.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Fraquezas</b> (Ambiente interno)</p> <p>Clima organizacional; Falta de consideração no que se faz, colegas folgados; Flexibilidade para mudança; Higiene no banheiro; Inverter processo; Muita conversa; Organização das peças; Pouco espaço; Preço injusto; Propaganda/Marketing; Qualidade do produto; Sistema de controle.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b> (Ambiente externo)</p> <p>Inserido em um polo de confecção; Maquinários próprios e não alugados; Atendimento e contato com a empresa; Rede de contato com os concorrentes, para troca de clientes.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Ameaças</b> (Ambiente Externo)</p> <p>Clientes afastados da empresa; Muitos concorrentes próximos; Sistemas de controle e propaganda/Marketing; Terceirização do bordado</p>

Fonte: Dados da Pesquisa.

No quadro 16, percebe-se que o clima organizacional demonstra várias falhas em relação aos colaboradores, os quais não estão focados em adquirir conhecimento dos processos e sim preocupados com o bem-estar próprio na organização. Falta inclui-los de forma a perceber em que estão fazendo parte de um processo maior. Esse fato ainda pode ser percebido em situações como os colaboradores não estão conseguindo visualizar que não estão alcançando as metas, necessitando de horas extras para alcançá-las.

Nesse contexto, há um entendimento falho, pois os colaboradores acreditam alcançar as metas, considerando a entrega do produto no prazo. Porém, a empresa necessita, muitas vezes, fazer hora extra. Outro fator que indica que não há necessidade das horas extras é o fato de os colaboradores terem dificuldade quanto à flexibilidade para a mudança, não tendo conhecimento dos processos produtivos, o que gera, muitas vezes, retrabalho.

Com relação ao ambiente, os colaboradores têm oportunidade de crescimento, ainda mais estando inseridos em um polo de confecções. A organização é bem estruturada e por mais que tenha muitos concorrentes, ela consegue também se posicionar, pois é competitiva no mesmo nível.

Em vista o cliente, esse está gostando do produto, afirmando que a qualidade está boa e o preço condiz com o resultado. Em comparação com a concorrência, o preço está de acordo. Assim, percebe-se que a organização precisa de uma estruturação interna.



#### 4.6 PLANO DE AÇÃO

A proposta de como reestruturar a empresa tem em vista evidenciar os pontos fortes e buscar melhorias para os pontos fracos. O quadro 17 apresenta o plano de ação, sendo estruturado no modelo 5W2H, visando às melhorias na organização.

Quadro 17 – Plano de Ação

<i>What?</i> O quê?	<i>Why?</i> Por quê?	<i>Who?</i> Quem?	<i>When?</i> Quando?	<i>Where?</i> Onde?	<i>How?</i> Como?	<i>How much?</i> Quando?
Reuniões mensais com café	Buscar alinhar melhor o clima organizacional e facilitar o treinamento	Proprietários/ Colaboradores	01/09/2019	Na empresa	Uma vez por mês	R\$ 130,00
Contratar uma faxineira	Reinvidicação dos colaboradores	Proprietários	01/08/2019	Na empresa	Por meio de recrutamento e seleção	R\$ 998,00
Construir o processo produtivo de cada tipo de peça	Para que os colaboradores tenham conhecimento da ordem de suas atividades	Proprietários	01/08/2020	Confecção	De forma gráfica, para facilitar o entendimento dos colaboradores	R\$ 0,00
Cálculo da capacidade produtiva	Para poder definir metas mínimas	Proprietários	1º semestre de 2020	Produção	Por meio de contagem de peças e cronometragem	R\$ 50,00/h
Treinamento	Para auxiliar em processos na necessidade da flexibilidade na mudança de atividade	Proprietários	01/09/2020	Produção	Por meio de demonstrações, explicações e de abertura para questionamentos	R\$ 0,00
Bonificação por metas individuais	Para o alcance das metas, para o aumento da capacidade produtiva	Colaboradores	01/10/2020	Produção	Cumprimento de metas estipuladas sem a reprovação de lote	R\$ 100,00
Aumentar a infraestrutura da empresa	Para poder aumentar a capacidade produtiva	Proprietários	2020-2021	Na cidade	Aumentar o lugar para 250 m <sup>2</sup>	R\$: 150.000,00
Desenvolver estratégias mercadológicas	Para aumentar os clientes	Proprietários	01/10/2019	Próximo aos clientes	Prospectando novos clientes	R\$ 0,00
Pós-vendas	Para fidelizar mais os clientes	Proprietários	01/10/2019	Na empresa	Planejamento de pós vendas	R\$ 0,00

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Com relação ao quadro 17, a reunião mensal será realizada todo final do mês com uma confraternização para os colaboradores, sendo que os proprietários disponibilizarão café com salgadinhos e refrigerantes. Essa reunião será para auxiliar



nas questões como as trocas de processo, a resolução de problemas internos de forma mais simples, levando-se em consideração a opinião de todos.

A contratação de uma faxineira será para melhorar o ambiente da organização, sendo essa uma reivindicação dos colaboradores. Assim, o proprietário dois deverá se empenhar no setor administrativo.

Os proprietários deverão desenvolver de forma gráfica o processo produtivo para cada peça diferenciada, ou seja, para que cada colaborador, independentemente do setor, tenha o entendimento de qual é a ordem do processo produtivo afim de que não haja retrabalho.

O cálculo da capacidade produtiva será para a empresa poder definir metas mínimas, prospectar novos clientes e revisar os prazos de entrega a partir dos resultados do cálculo da cronometragem das atividades e também para poder saber a possibilidade de crescimento da empresa.

Com relação ao treinamento, os proprietários deverão realocar os colaboradores em suas funções para conseguir pensar nos processos, ou seja, cada pessoa vai ter duas ou três atividades, as quais terá capacidade para exercer. Logo, terão que ser treinados, no sentido de entender o processo, compreender suas responsabilidades e saber como atuar para conseguir alcançar a meta.

A bonificação por meta já existia, sendo feita no final do mês com salgadinho e refrigerante quando era atingida a meta, mas era para todos os colaboradores e alcançada mediante hora extra, o que na verdade não indica tal alcance. A proposta é continuar com a meta, porém individualmente e sem perder a qualidade produto, buscando desenvolvê-la sem haver a reprovação de lote. Em relação à bonificação, deverão ser buscadas parcerias com seus clientes para conseguir um crédito de R\$: 100,00 na loja da empresa. A empresa poderá pagar esse valor com serviços prestados.

O aumento da infraestrutura da empresa terá seu foco no aumento da capacidade produtiva. Os proprietários já possuem um terreno, tendo como objetivo ampliar o ambiente de trabalho, passando de 113 m<sup>2</sup> para 250 m<sup>2</sup>. Com o aumento da capacidade produtiva, deverão ser desenvolvidas estratégias mercadológicas para assim prospectar novos clientes. Entre essas ações está participar de eventos do setor de confecção, buscando parcerias com outras empresas que não sejam necessariamente concorrentes, tendo como exemplo estar ligada a associações como a ACIC.

O pós-venda pode ocorrer por meio de um contato para verificar a satisfação do cliente com relação à peça e para verificar quanto à demanda. O objetivo é melhorar os processos internos com base no que a confecção estaria repassando para garantir a produção e demonstrar certo interesse pela empresa, o que vai fazer com que ela se sinta mais confiante, aproximando melhor os clientes da empresa.

#### 4.7 MISSÃO, VISÃO E VALORES

A missão é a razão pela qual a empresa existe, ou seja, é o que define seu foco de atuação. A visão refere-se uma definição de situação futura desejada em longo prazo. Os valores são crenças e atitudes com os quais uma organização se identifica, podendo serem avaliados como valores extremos (ANDRADE, 2012). O quadro 18 apresenta a missão, a visão e os valores.



**Quadro 18 – Missão, Visão e Valores**

	<b>DESENVOLVIDO PELO PROPRIETÁRIO</b>	<b>PROPOSTA</b>
Missão	Proporcionar qualidade e agilidade na entrega dos produtos. Poder continuar todos os dias abrindo suas portas, acolhendo seus funcionários de maneira humana e assim alcançando suas metas e sonhos, com a colaboração deles.	Despertar a confiança na entrega de um serviço rápido, honrando com os prazos e mantendo a qualidade.
Visão	Ser reconhecida como a melhor opção de acabamento para seus clientes, juntando competitividade no mercado do trabalho, preservando suas qualidades únicas, aumentando seu espaço de produção, gerando assim emprego para mais famílias.	Tornar-se a melhor opção de acabamento para confecções.
Valores	Consistem nas atitudes, que por si só dão uma personalidade à empresa, criando assim uma ética. A honestidade, a transparência, o compromisso, a inteligência, o espírito em equipe fazem a força para um bom desenvolvimento.	Compromisso, foco com resultado, espírito de equipe, melhoria contínua, ética.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na segunda coluna apresentada no quadro 18, as respostas foram construídas pelos proprietários, as quais já eram utilizadas na empresa. Por meio de uma análise, foi vista a necessidade de haver uma reestruturação, sendo feita uma sugestão de melhoria para a missão, a visão e os valores da organização.

Na missão, é evidenciado o reconhecimento pela confiança, trabalhando com relação ao pós-vendas e fortalecimento da marca, por meio de ações mercadológicas. A entrega do serviço rápido, honrando o prazo, que virá dos cálculos da capacidade produtiva quanto pelo treinamento, proporcionará tal diferenciação no serviço prestado, mas sempre mantendo a qualidade.

Para isso, a empresa, futuramente, tem interesse em se fortalecer e se desenvolver para ser referência como melhor opção para as confecções existentes. Nos valores, a organização precisa manter o comprometimento em relação ao proposto pela empresa e o solicitado pelos clientes, com foco no resultado para alcançar os prazos com a qualidade exigida pelos clientes.

Outro valor é o espírito de equipe para manter uma cultura organizacional sadia e que todos se sintam integrantes no processo, conseguindo ter uma produtividade boa e ao mesmo tempo estarem satisfeitos. Essa melhoria deverá ser contínua, principalmente por meio das reuniões, para que não acabe causando problemas futuros por pequenos aborrecimentos na empresa e para que haja ética tanto nos seus processos produtivos quanto nas suas negociações.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo foi realizado em uma empresa de acabamento têxtil, caracterizada como prestadora de serviço para as confecções. Seu porte é classificado como empresa de pequeno porte, possuindo vinte colaboradores e dois proprietários. O local de sede empresarial encontra-se na cidade de Treze de Maio desde a sua fundação.

Dessa forma, ante o primeiro objetivo específico de diagnosticar a situação da empresa no tocante ao ambiente interno e externo, isso foi feito por meio de pesquisa com os colaboradores, clientes e proprietários, além de buscar dados secundários advindos de sites confiáveis. A empresa possui como pontos fortes o seu produto,



passando confiança ao seu cliente, qualidade dos serviços prestados e bom relacionamento entre colaboradores e proprietários. Na sequência, foram vistos como pontos fracos que a empresa precisa melhorar o clima interno e o desenvolvimento, principalmente nos seus processos internos, para evitar perda de dinheiro.

Ante ao segundo objetivo específico de formular um plano de ação para o acabamento, sendo retirado, principalmente dos pontos fracos e das ameaças da empresa, foi sugerida a reestruturação por meio de um plano de ação. O plano apresentou a proposta da utilização de atividades básica como reuniões mensais, bem como a contratação de uma faxineira, a construção de um processo produtivo de cada tipo de peça, cálculos da capacidade produtiva, treinamentos, bonificação por metas individuais, aumento de infraestrutura, pós-vendas e o desenvolvimento de estratégias mercadológicas.

Na busca de evidenciar o posicionamento estratégico da empresa, foi percebido que ela não possuía nenhum tipo de posicionamento estratégico, ou seja, não há um diferencial competitivo perante os demais concorrentes na visão dos proprietários. Todavia, analisando a visão dos clientes, percebe-se principalmente a necessidade de uma redução de custos, por meio de um aumento da capacidade produtiva. Assim foi proposto um diferencial, exposto na missão.

Sendo assim, a pesquisa teve como objetivo geral propor o planejamento estratégico em uma empresa no ramo de acabamentos de confecção localizada em Treze de Maio - SC. A proposta deste trabalho não é um planejamento estratégico, porque a organização precisa ser primeiramente reestruturada, assim pensando em ações em curto prazo. A partir do momento que a empresa for reestruturada, conseguirá pensar em ações em longo prazo para implantar um planejamento estratégico.

Ainda, durante a pesquisa, percebeu-se uma colaboração inicial da empresa, bem como quando foi verificado no contador o porte da empresa. Ela está classificada erroneamente, sendo feita uma sugestão e posteriormente a adequação.

Com relação às limitações da pesquisa, um fator encontrado foi a dificuldade de se conseguir dados profundos com relação à empresa, havendo certa incompreensão dos colaboradores e dos próprios proprietários.

Uma sugestão de estudo futuro seria, dentro do mesmo objeto, tentar vivenciar uma pesquisa etnográfica, observando os colaboradores executarem suas funções por uma semana e evidenciar qual a necessidade de melhoria para a organização. Outra sugestão seria a busca para desenvolver um instrumento de pesquisa que consiga limitar melhor a fulga das informações coletadas dos colaboradores por meio da entrevista.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO. **Setor têxtil e de confecção encerra 2018 com queda, mas próximo ano traz retomada**. São Paulo: ABIT, 2018. Disponível em:

<https://www.abit.org.br/noticias/setor-textil-e-de-confeccao-encerra-2018-com-quadamas-proximo-ano-traz-retomada>. Acesso em: 15 maio 2019.



ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO VAREJO TÊXTIL. **A história da ABVTEX.** [S. l.]: ABVTEX, [201-]. Disponível em: <https://www.abvtex.org.br/sobre-a-abvtex/>. Acesso em: 17 abr. 2019.

BRUNO, Flavio da Silveira. **A quarta revolução industrial do setor têxtil e de confecção: a visão de futuro para 2030.** São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2016. Disponível em: [http://www.abit.org.br/uploads/arquivos/A\\_quarta\\_revolucao\\_industrial\\_do\\_setor\\_textil\\_e\\_de\\_confeccao.pdf](http://www.abit.org.br/uploads/arquivos/A_quarta_revolucao_industrial_do_setor_textil_e_de_confeccao.pdf). Acesso em: 03 jun. 2019.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

DRUCKER, Peter Ferdinand; SIMÕES, Auriphebo Berrance. **Introdução a administração.** São Paulo: Ed. Pioneira, 1984.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOULARTI FILHO, Alcides; JENOVEVA NETO, Roseli. **A indústria do vestuário: economia, estética e tecnologia.** Florianópolis: Letras Contemporâneas, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KLUYVER, Corneli A. de; PEARCE II, John A. **Estratégia: uma visão executiva.** 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento Estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa: características, uso e possibilidades.** Cadernos de pesquisa em administração, São Paulo. v. 1, n. 3, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: Conceitos, metodologias, práticas.** 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas.** 5. ed. reestruturada e atual. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, Michael E. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais.** 11.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. O que é estratégia?. **Revista Harvard Business Review**, nov./dez. 1996. Disponível em: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33281262/ESTRATEGIAWhat-is-Strategy\\_versao-em](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33281262/ESTRATEGIAWhat-is-Strategy_versao-em)



portugues.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1509452836&Signature=Yrp9WqN236rHdcKNkaxLU2P%2B%2BaE%3D&response-content disposition=inline%3B%20filename%3DHARVARD\_BUSINESS\_REVIEW\_novembro-dezembr.pdf. Acesso em: 03 out. 2018.

SEBRAE. **Classificação dos pequenos negócios, segundo o faturamento bruto anual.** São Paulo: SEBRAE, 2013. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE\\_conceito\\_faturamento.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_faturamento.pdf). Acesso em: 24 out. 2018.

SEBRAE. **Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados.** São Paulo: SEBRAE, 2013. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE\\_conceito\\_empregados.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf). Acesso em: 24 out. 2018.

SEBRAE. **Entenda o motivo do sucesso e do fracasso das empresas.** São Paulo: SEBRAE, 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-dosuccesso-e-do-fracassodas%20empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=estadual&codUf=26>. Acesso em: 24 out. 2018.

SEBRAE. **Santa Catarina em Números: têxtil e Confecção.** Florianópolis: SEBRAE, 2010. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/scemnumero/arquivo/Textil-eConfeccao.pdf>. Acesso em: 06 nov. 2018.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil.** Brasília: SEBRAE, 2016. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-dasempresas-no-brasil-102016.pdf>. Acesso em: 03 out. 2018.



## APÊNDICE





## APÊNDICE A

### Entrevista com os proprietários

Nome: \_\_\_\_\_

Formação: \_\_\_\_\_

Tempo de atuação no ramo: \_\_\_\_\_

Tempo de atuação na empresa: \_\_\_\_\_

### CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1. Como a empresa foi fundada?
2. Qual o ano de fundação?
3. O que motivou vocês fundar a empresa?
4. A localização da empresa permanece a mesma?
5. Qual é o porte da empresa?
6. Com quantos funcionários iniciou esta empresa?  
Qual o número de funcionários atualmente?
7. Qual a quantidade de colaboradores que a empresa possui?
8. Como funciona o processo de produção de vocês?
9. Descreva o produto de vocês? Há algum diferencial?
10. Quais mudanças ocorreu até os dias atuais (Produto, clientes)?
11. Qual o material que vocês trabalham?
12. Ao longo desses anos existiram falhas (administração, produção)?  
Com isso houve algum aprendizado com essas falhas? Quais?
13. Esse tipo de negócio passa por períodos sazonais? (Troca de coleção)  
Se sim, como administra isso?

### ESTRATÉGICA

14. Qual o objetivo atual da empresa?
15. Qual a missão da empresa?
16. Qual o objetivo da empresa para o futuro?
17. Diante ao objetivo futuro, em que estágio de desenvolvimento a empresa se encontra no momento?
18. Quais os valores que a empresa prega?
19. Quantos clientes vocês têm?  
Com quantos vocês iniciaram?  
Algum cliente permaneceu desde o início da empresa?  
A quanto tempo os clientes atuais estão trabalhando com você?
20. Como é a relação entre a empresa e o seu cliente?



21. O que eles procuram em sua empresa?
22. Os preços de vocês estão de acordo, com o que o cliente quer pagar?
23. O seu serviço prestado está de acordo com o que o cliente espera? Em relação a qualidade, produção.
24. Como são os prazos dos clientes? Está sendo atingido?
25. Vocês fazem algum tipo de publicidade, propaganda da empresa?
26. Qual o diferencial que esta empresa tem em relação à concorrência de outros acabamentos?
27. No seu ponto de vista qual a imagem que a empresa passa perante o mercado? E para os funcionários?
28. A empresa possui algum tipo de controle de entradas e saídas de sua produção? Como isso funciona?
29. A empresa possui algum tipo de controle dos custos e preço de venda
30. A empresa faz a parte da contabilidade ou terceiriza?
31. A empresa disponibiliza algum tipo de treinamento para os funcionários?
32. Há muita rotatividade?
33. Existe metas a serem cumpridas?
34. A empresa possui algum processo desde a chegada do produto até a sua entrega?
35. Como está sendo está capacidade de produção?
36. Quais são os pontos fortes da empresa?
37. Quais são os pontos fracos da empresa?



## APÊNDICE B



### Questionário de pesquisa: Colaboradores

Esta pesquisa tem a finalidade conhecer a opinião dos colaboradores da organização, para a construção do planejamento estratégico. Tratando-se também de um estudo para a composição do Trabalho de Conclusão de Curso.

Gênero: \_\_\_\_\_  
Setor: \_\_\_\_\_  
Funções: \_\_\_\_\_  
Nível de escolaridade: \_\_\_\_\_  
Tempo de experiência na função: \_\_\_\_\_  
Tempo de atuação na empresa: \_\_\_\_\_

Com relação a vários aspectos ofertados pela empresa, avalie conforme o seu grau de satisfação, sendo:

- Muito Insatisfeito – 1
- Insatisfeito - 2
- Indiferente - 3
- Satisfeito - 4
- Muito Satisfeito - 5

ASPECTOS	1	2	3	4	5
Ambiente físico de trabalho					
Tecnologia/Software/Maquinário					
Clima Organizacional					
Qualificação/Treinamentos					
Clientes					
Qualidade do produto					
Flexibilidade para mudanças					
Planejamento de metas					
Processos Internos/ Rotinas					
Relacionamento com o meio					

Cite 5 pontos fortes que você considera da empresa:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Cite 5 pontos fracos que você considera da empresa:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Obrigado pela contribuição!

Acadêmica: Jenifer Rosa Borba



APÊNDICE C



Questionário de pesquisa: Clientes

Esta pesquisa tem a finalidade conhecer a opinião dos clientes da organização, para a construção do planejamento estratégico. Tratando-se também de um estudo para a composição do Trabalho de Conclusão de Curso.

Perfil do Respondente

1. Gênero do (a) entrevistado (a):

( ) Masculino

( ) Feminino

2. Em qual faixa etária você se enquadra?

( ) até 20 anos

( ) de 51 a 60 anos

( ) de 21 a 30 anos

( ) de 61 a 70 anos

( ) de 31 a 40 anos

( ) de 71 a 80 anos

( ) de 41 a 50 anos

( ) acima de 81 anos

3. Qual seu nível de escolaridade?

( ) Ensino Fundamental

( ) Ensino Superior Incompleto

Incompleto

( ) Ensino Fundamental Completo

( ) Ensino Superior Completo

( ) Ensino Médio Incompleto

( ) Pós-Graduação Incompleta

( ) Ensino Médio Completo

( ) Pós-Graduação Completa

4. Qual o seu setor de trabalho?

5. Qual função você exerce?

6. Tempo de experiência na função?

7. Tempo de atuação na empresa?

8. Número de colaboradores da empresa que você atua?

9. Em qual ano a empresa que você atua foi fundada?

10. Porte da empresa que você atua:

( ) Micro empresa

( ) Pequena empresa

( ) Média empresa

( ) Grande empresa

11. Quanto tempo você é nosso cliente?



### Posicionamento com Relação a nossa Organização

12. Com relação a vários aspectos ofertados pela empresa, avalie conforme o seu grau de satisfação, sendo:

- Muito insatisfeito - 1
- Insatisfeito - 2
- Indiferente - 3
- Satisfeito - 4
- Muito Satisfeito - 5

ASPECTOS	1	2	3	4	5
Qualidade do produto					
Preço					
Forma de pagamento					
Atendimento					
Contato com a empresa					
Negociação					
Localização					
Número de peças produzidas/ Tempo de produção					
Equipamentos					
Propaganda/ Marketing					
Sistemas de controle					

13. A empresa cumpri o prazo de entrega designado?

- Sim
- Não
- Algumas vezes

14. Em relação a pagamento, qual melhor forma de pagamento para a sua empresa?

15. Em relação à qualidade do produto e o preço:

- O preço está de acordo com a qualidade do produto;
- O preço está acima com relação a qualidade do produto;
- Ótima qualidade, mas tem que aumentar o preço.

16. Em relação ao preço ofertado e o preço no mercado:

- O preço está de acordo com o mercado;
- O preço está em desacordo com o mercado.

17. Em relação a qualidade ofertada e a qualidade do produto no mercado:

- A qualidade está de acordo com o mercado;
- A qualidade está em desacordo com o mercado.



18. Cite 5 pontos fortes que você considera do serviço prestado pela empresa:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

19. Cite 5 pontos fracos que você considera do serviço prestado pela empresa:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Obrigado pela contribuição!

Acadêmica: Jenifer Rosa Borba