

**ANÁLISE DA GESTÃO DA QUALIDADE POR MEIO DA FERRAMENTA  
SWOT: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO SETOR SUPERMERCADISTA  
DA CIDADE DE MARIALVA-PR**

**ANALYSIS OF QUALITY MANAGEMENT THROUGH THE SWOT TOOL: A  
STUDY IN A COMPANY IN THE SUPERMARKET SECTOR IN THE CITY OF  
MARIALVA-PR**

Paulo Afonso Coutinho Yamamoto\*  
Elisa Mirales\*\*

**RESUMO**

O conceito de Qualidade passou por algumas evoluções e, a partir de disso, a Gestão da Qualidade passou a se apresentar como um fator estratégico e de impacto para a melhoria, competitividade e produtividade das organizações. O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar a Gestão da Qualidade, por meio da ferramenta SWOT, de uma empresa supermercadista do município de Marialva - PR. A pesquisa se caracterizou como de natureza qualitativa e do tipo descritiva, adotando a Gestão da Qualidade, seus Princípios e a análise SWOT como referencial teórico. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada, e a análise de dados foi realizada com base na análise de conteúdo. Como resultado, identificou-se que os pontos fortes apresentados se destacam em comparação aos pontos fracos e ameaças, uma vez que estão presentes em todos os Princípios. Além disso, oportunidades foram identificadas (mudança de hábito dos consumidores/novos consumidores, inovações tecnológicas, parcerias, certificações), as quais podem contribuir ainda mais para a sobrevivência da empresa e minimização de oportunidades de melhoria.

**Palavras-chave:** Qualidade. Gestão da Qualidade Total. Análise SWOT.

**ABSTRACT**

The concept of Quality has undergone some evolutions and, since then, Quality Management started to present itself as a strategic and impact factor for the improvement, competitiveness and productivity of organizations. The general objective of this work is to analyze Quality Management, using the swot tool, of a supermarket company in the municipality of Marialva - PR. The research was characterized as qualitative and descriptive, adopting quality management and its principles, and swot analysis as a theoretical framework. Data were collected through semi-structured interviews, and data analysis was performed based on content analysis. As a result, it was identified that the strengths presented stand out in comparison to the weaknesses and threats, since they are present in all the principles. In addition, opportunities were identified (change in consumer / new consumer habits, technological innovations, partnerships, certifications),

---

\* Universidade Estadual de Maringá (UEM). [paulocoutinhoy@gmail.com](mailto:paulocoutinhoy@gmail.com)

\*\* Universidade Estadual de Maringá (UEM). [mirales.elisa@gmail.com](mailto:mirales.elisa@gmail.com)

which can further contribute to the company's survival and minimizing opportunities for improvement.

**Keywords:** Quality. Quality Management. SWOT analysis.

## **Introdução**

De acordo com a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2020), o setor supermercadista se encontra em expansão. Em 2018, o setor apresentou crescimento na quantidade de lojas operadas, passando de 89.368 para 89.673 unidades (ABRAS, 2020). Ainda de janeiro a agosto de 2019 (ABRAS, 2019), o setor registrou 3,39% de crescimento real, sendo esse o maior resultado acumulado no período desde 2014. Além disso, o setor supermercadista movimentou, em média, R\$ 50 bilhões anuais, expressando alta competitividade entre lojas.

Entretanto, o setor apresenta constantes desafios quanto a economia (ROJO, 1998; ABRAS, 2019), o que demanda melhoria contínua de processos, produtividade, caminhos criativos e eficientes de gestão. No âmbito supermercadista, identifica-se a necessidade de diminuição de custos de operação e excelência no atendimento ao consumidor, trazendo como resultados, não somente um aprimoramento do negócio, mas também maiores chances de sobrevivência (ROJO, 1998).

O princípio da melhoria contínua tem sido estudado por abordagens relacionadas a Gestão da Qualidade (JURAN, 1989; CARPINETTI, 2016). O conceito de qualidade passou por evoluções (JURAN, 1989). Inicialmente, a inspeção dos produtos acabados era vista como manifestação de preocupação com a qualidade, porém, ao longo do tempo, identificou-se a necessidade de desenvolver produtos em conformidade com requisitos técnicos, a importância de se considerar características que atendam às necessidades dos clientes, bem como a dinâmica e relativa percepção do consumidor sobre o conceito de qualidade (JURAN, 1989).

A gestão da qualidade leva em consideração que as empresas precisam se atentar ao desenvolvimento e aprimoramento de processos, produtos e serviços, atendendo ao princípio da melhoria contínua, a partir de suas estratégias do negócio (CARPINETTI, 2016). Sob essa perspectiva, sete princípios da gestão da qualidade foram desenvolvidos, com o intuito de direcionar o desempenho e os objetivos das organizações no que se refere a qualidade de processos, produtos e serviços (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO,

2010). Tais princípios são entendidos como: foco no cliente, liderança, envolvimento ou engajamento de pessoas, abordagem de processos, melhoria contínua, tomada de decisão baseadas em evidências e benefícios mútuos nos trâmites com fornecedores (MELLO *et al.*, 2002).

Essa discussão se torna relevante a partir da constatação de que, diante dos desafios vivenciados pelo setor supermercadista e pela busca por resultados cada vez melhores (ABRAS, 2019), é importante a compreensão da Gestão da Qualidade, de seus princípios e de como esses podem ser identificados como pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. De acordo com Dantas e Melo (2008) e Santos e Fernandes, (2015), o método de análise SWOT é utilizado para promover a análise de cenários das organizações, facilitando a visualização das características internas (pontos fortes e fracos) e externas (oportunidades e ameaças).

Com base nessas considerações, o objetivo geral do presente artigo é analisar a Gestão da Qualidade, por meio da ferramenta SWOT, de uma empresa supermercadista do município de Marialva - PR.

A realização do presente trabalho possui justificativas teóricas e empíricas. Para fins teóricos, o trabalho se mostra importante no sentido de contribuir para a compreensão acerca da importância da Gestão da Qualidade como fator de competitividade e melhoria de processos, produtos e serviços nas organizações. Isso porque, ainda há certa complexidade de entendimento e aplicação em função da evolução de seu conceito (CARPINETTI; GEROLAMO, 2019). Além disso, empiricamente, é relevante a compreensão de como a Gestão da Qualidade e seus princípios são considerados no setor, buscando gerar melhorias e maiores informações para os gestores quanto a sua aplicabilidade e resultados. A análise SWOT, por sua vez, se torna importante, pois é capaz de apontar fatores internos e externos à organização, os quais podem ser determinados como pontos a serem mantidos ou melhorados.

Por fim, o trabalho se encontra estruturado em cinco seções. Além da presente introdução, apresenta-se a revisão bibliográfica, a metodologia utilizada, a descrição e análise de dados, bem como as considerações finais.

## **Revisão de Literatura**

A seguir, apresenta-se a revisão teórica acerca da Gestão da Qualidade e seus Princípios, e Análise SWOT.

### **- Princípios da Gestão da Qualidade**

Segundo as considerações de Carpinetti e Gerolamo (2019), a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade visa a redução de riscos da não conformidade no atendimento de requisitos dos clientes, e a melhoria da eficácia e eficiência dos processos da organização. Com base nesse objetivo, sete princípios da qualidade são implementados pelas empresas que são conhecidos, segundo Carpinetti (2016) e Carpinetti e Gerolamo (2019) como:

#### **- Foco no cliente:**

De acordo com Carpinetti e Gerolamo (2019), a empresa necessita, não somente atender as necessidades dos clientes, como também superar suas expectativas. A total satisfação dos clientes, segundo os autores, é buscada sob a vertente de que estes são "peças-chave" para que a organização consiga "girar", uma vez que depende deles para que a empresa se movimente. Desse modo, entender como estes pensam, quais suas razões para comprar, como avaliam os produtos e qual a visão que emanam sobre a organização, são de crucial importância.

#### **- Liderança:**

A liderança atua como um papel situacional nas empresas, considerando que deixou de ter um foco exclusivo no indivíduo, e passou a ser identificado como uma relação. A partir deste entendimento, a liderança é reconhecida como uma propriedade de interação capaz de impactar em toda a organização (BENDASSOLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014).

#### **- Envolvimento/engajamento das pessoas:**

A organização deve buscar o envolvimento dos colaboradores com os objetivos da organização (CARPINETTI; GEROLAMO, 2019). As pessoas pertencentes a uma organização são a sua essência, e o pleno envolvimento delas permite o alcance de resultados melhores.

**- Abordagem de processos:**

Segundo Carpinetti (2016), processos são entendidos como atividades que são capazes de transformar uma ou mais entradas (sendo essas, consideradas *inputs*, ou seja, informações, materiais, esforços etc.) em uma ou mais saídas (conhecidas também como *outputs*) através da agregação de valor à entrada e considerando ainda, todos os recursos organizacionais (recursos humanos, financeiros, tecnológicos etc.).

Desse modo, os processos da organização devem ser entendidos e gerenciados de forma sistêmica e não como setores e departamentos individuais (CARPINETTI; GEROLAMO, 2019). Isso porque, dessa forma, os resultados são planejados com mais eficiência, já que são entendidos como um sistema único.

**- Melhoria contínua:**

Acredita-se que, com o aumento da concorrência, aumenta-se também a expectativa gerada nos clientes (SOUZA, 2018). Isso faz com que as empresas se concentrem em melhorar sempre. Segundo Souza (2018), a melhoria contínua sugere o aperfeiçoamento contínuo, enquanto a melhoria radical pressupõe uma mudança radical no processo, produto e/ou projeto.

Sendo assim, de acordo com Carpinetti e Gerolamo (2019), a busca por resultados cada vez melhores é necessário para que a empresa consiga acompanhar a competitividade, mudanças (tanto nos processos, quanto nas exigências e nas novas formulações do mercado), avanço tecnológico.

**- Tomada de decisão baseada em evidências:**

As decisões devem ser tomadas com base em dados da realidade organizacional, pois, assim, há maiores chances de serem certas e eficientes (CARPINETTI; GEROLAMO, 2019). Dessa forma, obtém-se maior clareza de análise e desenvolvimento da gestão, bem como aumento na qualidade de análise crítica dos fatos.

**- Gestão de relacionamento:**

Segundo Carpinetti e Gerolamo (2019, p. 33), as organizações devem possuir relacionamento consistente e de parceria com fornecedores para que haja confiabilidade mútua. Nesse contexto, os autores, afirmam que “a conquista de um bom relacionamento consiste em identificar quais são os *stakeholders*, ou seja, as partes interessadas, quais são suas necessidades e desejos, sejam legais ou não”. A partir disso, identifica-se como cada parte pode contribuir para o alcance da visão e dos objetivos organizacionais.

**Análise Swot**

A matriz SWOT é uma ferramenta criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen no ano de 1960 em paralelo com o conceito de estratégia, com o intuito de identificar a posição estratégica de uma organização em relação ao ambiente o qual faz parte (DAYCHOUW, 2007). Segundo o autor, o nome da matriz se dá em função das iniciais das palavras "*Strengths, Weaknesses, Oppotunities e Threats*" que significam, respectivamente, "Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças". De acordo com a Abordagem de Sistema, as organizações interagem constantemente com o ambiente, tornando-se necessário analisar esses ambientes para práticas de gerenciamento estratégico (GUREL; TAT, 2017). O processo de análise da organização e seu ambiente é denominado Análise SWOT.

A análise SWOT consiste em uma ferramenta simples, porém, eficiente para dimensionar os recursos e deficiências de uma organização, bem como suas oportunidades e as ameaças externas. Desse modo, conforme Barney e Hesterly (2011), a análise SWOT acontece em duas dimensões. A primeira avaliação se relaciona com o ambiente interno, uma vez que avalia pontos fortes e fracos da organização, os quais se relacionam com recursos e capacidades que ela possui. A segunda, por sua vez, consiste em uma avaliação direcionada ao ambiente externo, buscando identificar oportunidades e ameaças do ambiente, consistindo em fatores que estão fora do controle da organização e que podem impactar direta e indiretamente suas atividades e escolhas (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Nesse contexto, após a realização da análise SWOT, obtém-se informações úteis para combinar os recursos e capacidades da organização com o ambiente competitivo em que está inserida (GUREL; TAT, 2017). O papel do gestor, nesse caso, é ajustar a análise

de externalidades e internalidades, para equilibrar os pontos fortes e ameaças à luz de oportunidades e pontos fortes da organização.

Ademais, a análise SWOT é tipicamente desenhada em quatro quadrantes, conforme mostra o Quadro 1 abaixo.

Quadro 1 – Matriz SWOT

	Contribui para a estratégia da empresa	Dificuldade a estratégia da empresa
I n t e r n o	<b>PONTO FORTE</b>	<b>PONTO FRACO</b>
E x t e r n o	<b>OPORTUNIDADE</b>	<b>AMEAÇAS</b>

**Fonte:** Nakagawa (2019, p. 2)

Appio *et al.* (2009) afirmam que a análise de ambientes é incontestável para que a organização tenha prosperidade, uma vez que se refere às constantes mudanças que acontecem no mercado, principalmente por conta de fatores relacionados a globalização e às exigências do consumidor. De forma complementar, segundo Nakagawa (2019), o ideal é que, após a análise do ambiente, o empreendedor se disponha a elaborar e implementar um plano de ação para que os riscos sejam reduzidos e as chances de sucesso aumentem.

### **Procedimentos Metodológicos**

A pesquisa se caracteriza como de natureza qualitativa, que, segundo Marconi e Lakatos (2018), é aquela que se preocupa com a compreensão de um determinado grupo, de determinada comunidade ou ainda de determinada organização. Além disso, essa pesquisa se caracteriza como do tipo descritiva, que, segundo Marconi e Lakatos (2018), é aquela que objetiva descrever as características de uma determinada população,

amostra, fenômeno ou ainda experiência, em relação a um determinado estudo. A pesquisa descritiva pode assumir diversas formas, dentre elas o estudo de caso, o qual foi abordado no presente estudo, uma vez que teve como foco um supermercado da cidade de Marialva-PR. O estudo de caso, segundo Gil (2008), se caracteriza como uma forma de investigar, de forma aprofundada, uma determinada organização, buscando compreender fenômenos individuais, políticas relacionadas a sociedade ou processos empresariais.

O objeto de pesquisa do presente artigo corresponde a um empreendimento criado no ano de 1992, localizado no município de Marialva-PR, o qual se dedica ao atendimento contínuo e qualificado dos clientes. A empresa conta com aproximadamente 330 colaboradores, com 4 mil m<sup>2</sup> de área de vendas, 2500m<sup>2</sup> de área de armazenamento de mercadorias, aproximadamente 25 mil itens para o consumo, e 48 pontos de venda.

Segundo Estrela (2018), a coleta de dados se baseia na técnica de medição ou mensuração dos dados colhidos em uma pesquisa. Para tanto, foi realizada a coleta de dados primária e secundária. Quanto à coleta de dados secundários, essa se refere ao levantamento de referenciais bibliográficos, os quais oferecem suporte à pesquisa (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Por outro lado, a coleta de dados primários conta com o levantamento de informações e interpretações sobre os fatos que realmente ocorrem na realidade estudada. Esse levantamento, por sua vez, foi realizado com base em uma entrevista semiestruturada, com foco nos sete princípios da qualidade, com o gestor do empreendimento. A entrevista foi gravada e, posteriormente, transcrita, a fim de aumentar o rigor da análise de dados.

Além disso, para análise de dados, utilizou-se a análise de conteúdo, que, conforme Godoy (1995) e Bardin (1979), consiste em um conjunto de técnicas que permitem analisar comunicações por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Nesse estudo, a análise de conteúdo foi realizada por meio das fases de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados Bardin (1979).

### **Descrição e Análise dos Dados**

A descrição e análise abaixo foram realizadas a partir dos dados obtidos por meio da entrevista realizada com o empresário.



## **Princípios da Gestão da Qualidade**

A seguir, tem-se a descrição e análise de cada um dos fatores na empresa em estudo.

### **a) Foco no cliente**

A Gestão da Qualidade pode ser considerada como um conjunto de atividades de melhoria contínua envolvendo todos em uma organização no alcance da satisfação do cliente (CARPINETTI, 2016). Durante a pesquisa, buscou-se entender a consideração do proprietário acerca do atendimento, produtos e serviços oferecidos para os clientes, bem como a satisfação deles. Após isso, realizou-se uma análise qualitativa.

Na entrevista realizada com o proprietário, questionou-se quanto ao atendimento da necessidade do cliente. Na empresa, o conceito de qualidade é atendido, uma vez que acredita que o atendimento da necessidade do cliente é efetivo por haver políticas e regimentos centrados na noção de qualidade. Conforme o entrevistado: “Acredito que atendemos a necessidade, principalmente por causa dessa ferramenta que também nos mostra o histórico do que o cliente comprou”.

Além disso, identificou-se que a empresa se preocupa em superar cada vez mais as expectativas dos clientes. Nesse sentido, analisou-se que o entrevistado considera que os clientes são “peças-chave” para que a organização consiga se movimentar e sobreviver (CARPINETTI; GEROLAMO, 2019), e, em função disso, busca realizar atividades para ajudá-lo a se relacionar com o seu público.

Sendo assim, com base nas informações oferecidas pelo entrevistado, considera-se que o foco no cliente é um ponto forte da empresa, uma vez que a são realizada atividades para a busca de satisfação deles. Porém, existem muitas oportunidades a serem exploradas em relação ao atendimento ao consumidor, como por exemplo: a criação de um relacionamento mais estreito com o consumidor, por meio de um atendimento personalizado (ofertas e promoções específicas para cada tipo de público); pós-vendas; preparação dos colaboradores para atender aos clientes em qualquer área do supermercado, criação de um SAC para ouvir as opiniões dos clientes de forma anônima.

Para esse princípio, uma ameaça também foi identificada: o funcionário pode variar o seu comportamento no atendimento dependendo do contato que possui com o

cliente fora da empresa. Para isso, apesar da empresa oferecer treinamentos, o proprietário considera que as orientações quanto ao atendimento ao cliente devem ser recorrentes.

### **b) Liderança**

A liderança é reconhecida como um fator de interação capaz de impactar toda a organização (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014). Na empresa em questão, considera-se que as atividades relacionadas a liderança são identificadas como fundamentais pelos gestores, pois, segundo o proprietário, a interação com os funcionários propicia o surgimento de ideias, participações, fortalecimento e desenvolvimento da empresa. Além disso, identificou-se que os gestores estudam formas de delegar as atividades aos funcionários, sendo essas sempre compatíveis com o cargo ocupado por eles.

Tendo isso em vista, a liderança pode ser classificada como um ponto forte da empresa. Isso porque é um princípio classificado como importante pelo entrevistado para o crescimento e desenvolvimento da empresa. Ademais, identificou-se que o aprimoramento da liderança sempre vai ser entendido como um ponto a se considerar, já que os gestores podem buscar cada vez mais interações e atitudes para melhorar ainda mais os resultados organizacionais.

### **c) Envolvimento/engajamento das pessoas**

As participações dos colaboradores são necessárias no contexto empresarial, pois o envolvimento da equipe, o comprometimento e compromisso com a empresa favorecem os resultados positivos (CARPINETTI; GEROLAMO, 2019).

Com base na entrevista realizada com o proprietário, identificou-se que os colaboradores trabalham de forma sinérgica e estão constantemente focados em atingir as metas e objetivos. Isso porque as metas são semanais e estas são repassadas e verificadas pelos gestores diariamente. Segundo o entrevistado, é possível considerar que os colaboradores apresentam engajamento suficiente, porém, são poucos os que fazem além do esperado. Nesse contexto, identificou-se que a empresa busca incentivar os funcionários a se envolverem e a se dedicarem cada vez mais com as suas atividades, uma vez que a escolha dos ocupantes dos cargos de liderança é feita com base nesse critério.

Além disso, para o proprietário, o envolvimento e engajamento dos colaboradores com o supermercado se relaciona com a cultura da empresa, que é considerada por ele como um diferencial.

Desse modo, pode-se considerar que a gestão da qualidade quanto a esse princípio se apresenta de forma natural, já que não existem processos específicos para se medir engajamento, como por exemplo, avaliação de desempenho, porém, a convivência dos sócios com os funcionários é capaz de identificar tal comprometimento.

Assim, evidencia-se que o engajamento dos funcionários é um ponto forte apresentado pela empresa.

#### **d) Abordagem de processos**

Quando questionado sobre o tratamento dos processos da empresa, o proprietário relatou que não são mapeados e que, por isso, alguns conflitos existem quanto a execução. O entrevistado afirmou que, em função da presença diária dos sócios na empresa e dos setores, não se identificou a necessidade de mapeamento de todos os processos que compõem o processo principal da empresa.

A respeito desse princípio, identificou-se, ainda, que os cargos e funções de todos os funcionários são claros e bem definidos, sendo esse o processo que se destaca quanto a organização e visão sistêmica. Além disso, no que se refere a implementação e acompanhamento dos processos por parte dos gestores, identificou-se que acontece de forma efetiva. Nesse contexto, o proprietário afirmou:

Acredito que, por causa da experiência no ramo, e como crescemos entendendo cada setor - e ainda, por ser uma empresa familiar-, conseguimos aplicar algumas ideias a determinados processos de forma sistêmica sim. É claro que algumas vezes cometemos erros, porém hoje, conseguimos acompanhar toda a implementação da ideia, evitando ao máximo, a ocorrência de erros.

Tais atitudes reforçam o que Carpinetti (2016) cita com relação a necessidade de integração dos processos das diferentes áreas da empresa. As áreas normalmente são separadas por funções, porém, deve haver uma visão sistêmica no sentido de todas elas trabalhem para o atingimento de um único objetivo, o que acontece na empresa.

Assim, considera-se que o princípio da abordagem de processos ainda é considerado um ponto fraco pelos gestores, por haver alguns conflitos internos de

execução em função da falta de mapeamento. Porém, a visão sistêmica para a criação dos processos pode ser considerado um ponto forte.

**e) Melhoria contínua**

Na empresa em estudo, identificou-se que os gestores buscam o aperfeiçoamento contínuo de processos, produtos e serviços, a partir da identificação das necessidades do consumidor. Em relação às mudanças relacionadas ao consumidor, aos avanços tecnológicos e à observação das novas tendências, o proprietário relatou que absorve tais informações por meio de consultorias, cursos e pesquisas. Para ele, as consultorias, além de serem positivas em relação à transferência de informações acerca de inovações (algo bastante solicitado e desejado por consumidores), possibilitam aos gestores a obtenção de uma visão mais ampla e diferenciada sobre o seu negócio. Além disso, os gestores se atentam a custos, falhas, desperdícios e reclamações, de forma a identificar os processos que devem ser melhorados.

Contudo, identificou-se que o princípio da melhoria contínua é considerado pela empresa em estudo, uma vez que o gestor busca sempre se atentar às inovações tecnológicas, necessidades do consumidor, perdas, custos, falhas, bem como ao aperfeiçoamento dos processos que não estão acontecendo conforme o planejado. Sendo assim, pode ser considerado como um ponto forte para a empresa.

Entretanto, o proprietário afirmou que as inovações do setor acontecem de forma recorrente, e que o supermercado busca se manter informado acerca delas, uma vez que oferecem aprimoramento dos processos da empresa. Apesar de algumas tecnologias serem consideradas como de alto custo, podem ser consideradas uma oportunidade, uma vez que a ajudam a empresa a sobreviver e se atualizar mediante a concorrência.

**f) Tomada de decisão baseada em evidências**

Para o entrevistado, a contratação de uma empresa de consultoria foi uma das formas que a empresa encontrou de obter evidências, e, assim, conseguirem realizar mudanças efetivas na gestão da organização. Além disso, identificou-se que, desde 2016, contam com consultorias voltadas especificamente para a qualidade, tanto para o supermercado, quanto para as áreas específicas de carnes, hortifrúti e padaria, fato que

contribuiu para o aumento da confiança dos clientes e da percepção sobre a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Além disso, a empresa possui indicadores de desempenho que oferecem informações reais sobre o faturamento. Sendo assim, o proprietário relatou que realiza o acompanhamento mensal, para identificar se as tomadas de decisões estão sendo efetivas.

Nesse contexto, o proprietário acredita que, mesmo com a obtenção de informações para amparar as tomadas de decisões, para que tais mudanças sejam realizadas, é necessário que os gestores sejam flexíveis, uma vez que, por ser um empreendimento familiar, existem muitos comportamentos considerados pelo sócio como “viciosos”. Durante a entrevista, o sócio afirmou que, apesar da necessidade de agilidade na tomada de decisão dificultarem a espera por informações mais assertivas, os gestores possuem determinada flexibilidade quanto a mudanças e tomada de decisão.

Sendo assim, as informações geradas pelos indicadores, bem como as consultorias realizadas pela empresa permitem que os gestores tomem decisões baseadas em fatos corretos e confiáveis, fazendo com que o princípio em questão seja considerado um ponto forte da empresa. Porém, a concorrência acirrada, considerada pelos gestores como uma ameaça existente, muitas vezes contribui para que os gestores tomem decisões baseadas na sua experiência ou *feeling*, o que pode ser considerado como uma oportunidade de melhoria.

#### **g) Gestão de relacionamentos**

Na empresa em estudo, identificou-se que os gestores consideram a importância de se manter um bom relacionamento com os *stakeholders*. De acordo com o entrevistado, os fornecedores, clientes e funcionários costumam ser os mesmos ao longo dos anos, fazendo com que o relacionamento seja duradouro e, muitas vezes, baseado na confiança.

Além disso, o proprietário acredita que as identificações de mudanças quanto ao relacionamento com os *stakeholders* são sempre bem-vindas na empresa. Isso porque os sócios concordam que precisam melhorar constantemente para conseguirem sobreviver no mercado. Dessa maneira, busca-se identificar a melhor forma de se relacionar com os *stakeholders* por meio de *feedbacks* e interações, já que alguns preferem interações por *e-mails*, redes sociais ou pessoalmente.

Nesse sentido, entende-se que o relacionamento é um princípio fundamental para o funcionamento da empresa e, por isso, um ponto forte a ser considerado. Identificou-se,

ainda, que existe uma oportunidade a ser explorada no que se refere a esse princípio, já que alguns fornecedores têm interesse em fazer parcerias. Além disso, o proprietário afirmou que, ao se considerar que o seu principal concorrente possui uma marca fortalecida, clientes fidelizados, e tem um bom relacionamento com fornecedores, quando analisada por esse ponto de vista, a gestão de relacionamento também pode ser considerado uma ameaça ao supermercado.

### **Análise Swot**

Após a descrição e análise dos Princípios da Qualidade identificados na empresa, elaborou-se a análise SWOT. Durante a elaboração, classificou-se informações acerca dos Princípios, bem como informações citadas pelo empresário e que não foram pontuadas acima. O Quadro 2 apresenta os pontos considerados na análise SWOT da empresa em estudo e, abaixo dela, a descrição de cada ponto.

**Quadro 2 – Análise SWOT da empresa em estudo**

	<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>
<b>I n t e r n o</b>	Preocupação da empresa com o consumidor Participação dos colaboradores nas decisões Engajamento dos colaboradores Equipe trabalhando de forma sistêmica Experiência dos diretores no ramo Diretores bem informados Flexibilidade às mudanças Bom relacionamento com clientes, colaboradores e fornecedores	Falta de mapeamento dos processos internos Ausência de um Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) Serviço personalizado de atendimento ao consumidor Tomada de decisão baseada na experiência Espaço físico limitado
	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>E x t e r n o</b>	Mudança de hábito dos consumidores/novos consumidores Inovações tecnológicas Parcerias Certificações específicas do ramo	Economia do país Concorrência Legislações específicas do ramo

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base em dados primários

### **Pontos fortes**

- **Preocupação da empresa com o consumidor:** identificou-se que a empresa se preocupa com as necessidades e percepções do consumidor. Por conta disso, a empresa busca o aperfeiçoamento do seu relacionamento com o cliente por meio de consultorias específicas e ainda, treinamentos e acompanhamentos para que o atendimento seja cada vez melhor. Além disso, a empresa possui um histórico de compra dos consumidores, de forma a identificarem os produtos que são bem aceitos e que não podem faltar no supermercado.

- **Delegação de atividades e relacionamento gestor/funcionário:** os no supermercado, os gestores estudam formas de delegar as atividades aos funcionários, de forma que as delegações aconteçam sempre da melhor maneira, ou seja, compatíveis com as funções de cada cargo. Além disso, os gestores procuram estimular o crescimento do funcionário e incentivar a participação deles nas decisões da empresa.

- **Participação dos colaboradores nas decisões e equipe trabalhando de forma sistêmica:** segundo a fala do proprietário, a participação e as ideias dos colaboradores são fundamentais, tanto para o desenvolvimento das atividades do dia a dia, como para a entrada de novas percepções, as quais são capazes de alavancar o negócio. Além disso, o proprietário relatou que os colaboradores são engajados, possuem facilidade de comunicação entre si e ainda, trabalham de forma sistêmica, ou seja, a favor dos objetivos e metas da empresa como um todo e não somente do seu departamento.

- **Experiência dos diretores no ramo:** os proprietários atuam no ramo desde 1992. Por isso, possuem conhecimento e experiência no ramo em que atuam, o que contribui para a tomada de decisão.

- **Visão sistêmica dos processos:** como relatado pelo gestor, a empresa identifica a necessidade de integração dos processos das diferentes áreas da empresa. Na empresa, as áreas são separadas por funções, porém, há uma visão sistêmica de todas elas e do papel que cada processo possui no todo para o atingimento de um único objetivo.

- **Diretores bem informados:** os diretores absorvem informações diariamente por meio de cursos, consultorias específicas por eles contratadas, e ainda pesquisas relacionadas ao setor (que variam entre pesquisas *online* e "boca a boca") sobre inovações que surgem para aprimorar os processos da organização. Além disso, a empresa trabalha com indicadores de desempenho financeiro, facilitado a efetividade da tomada de decisão.

- **Flexibilidade às mudanças:** de acordo com a entrevista, identificou-se que a empresa possui determinada flexibilidade quanto a mudanças que devem ser implementadas. Isso porque conseguem visualizar, por meio de dados, fatos e informações, o que realmente deve ser realizado. Além disso, o suporte para a mudança é dado pelos consultores, o que facilita a implementação.

- **Bom relacionamento com clientes, colaboradores e fornecedores:** na empresa estudada, identificou-se que há um bom relacionamento com os fornecedores, colaboradores e clientes. Mantem-se um bom relacionamento por meio de conversas, interações nas redes sociais, *feedbacks*, *e-mails*.

### **Pontos fracos**

- **Mapeamento dos processos da empresa:** identificou-se que a empresa não possui mapeamento dos processos internos que são realizados pelos níveis estratégico, tático e operacional. Dessa forma, podem existir conflitos internos quanto a execução das atividades, principalmente quando novos funcionários são contratados. O mapeamento de processos facilita a execução das atividades.

- **Ausência de um Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC):** Atualmente, conforme relatado pelos proprietários e clientes, não há um Serviço de Atendimento ao Cliente formal. Há somente um canal (informal) de atendimento, sendo esse o Facebook da empresa. Considera-se um ponto de melhoria, pois a formalização de um SAC poderia facilitar o tratamento das informações (sugestões e reclamações), bem como realizar um atendimento de pós-venda.

- **Serviço personalizado de atendimento ao consumidor:** os clientes são atendidos de forma personalizada em relação a escolha dos produtos somente no açougue e padaria, uma vez que, nesses setores, os clientes solicitam determinados cortes, pesos e quantidades. Identificou-se, durante a fala do proprietário, o desejo de que todos os funcionários saibam atender os clientes em todos os setores da empresa, o que hoje não acontece.

- **Tomada de decisão baseada na experiência:** Apesar da empresa tomar decisões com base em informações concretas, a concorrência acirrada pode levar os gestores a tomarem decisões baseadas na sua experiência ou *feeling*, o que pode ser arriscado. Isso acontece somente quando alguma decisão precisa ser tomada rapidamente,



mas foi considerado como um ponto a ser melhorado, pois existe a possibilidade de mapear as possibilidades de ações a serem tomadas de maneira imediata.

- **Espaço físico limitado:** durante a entrevista, o gestor afirmou que tem interesse em ampliar o estabelecimento, porém, por conta do espaço físico limitado, para que consiga crescer, faz-se necessário investimentos em outros locais. Assim, a empresa deixaria de ampliar e passaria de ter filiais.

### **Oportunidades**

- **Mudança de hábito dos consumidores/novos consumidores:** segundo o gestor entrevistado, como os consumidores estão cada vez mais conectados ao mundo virtual, novas oportunidades de negócio e novos nichos podem ser atingido. Exemplo disso seria a oportunidade de vender os produtores *online* (utilização de aplicativos para compra ou promoções). Além disso, a rapidez com que os gostos, costumes e comportamentos dos consumidores mudam, pode contribuir de maneira positiva para o aumento das vendas.

- **Inovações tecnológicas:** identificou-se que o surgimento de novas tecnologias pode contribuir com o aperfeiçoamento do atendimento do consumidor com a implementação de novos serviços, como novos aplicativos, novos maquinários, formas de atendimento.

- **Parcerias:** os sócios identificam como uma oportunidade de negócio a possibilidade de realizar parcerias comerciais com fornecedores ou clientes. As parcerias são identificadas como positivas, pois divulgam a empresa e ajudam na obtenção de novos clientes.

- **Certificações específicas do ramo:** as certificações são entendidas como procedimentos que garantem a qualidade dos produtos e do estabelecimento, favorecendo a visão da empresa perante os clientes. A disponibilidade da empresa em contratar processos de certificações podem ajudar na fidelização de clientes e, conseqüentemente, na ampliação no aumento das vendas.

### **Ameaças**

- **Economia do país:** de acordo com o proprietário, as expectativas com relação à recuperação das atividades econômicas brasileiras apresentaram baixos ritmos durante os

anos de 2019 e 2020. Desse modo, tal ponto pode ser considerado como uma ameaça para o crescimento do estabelecimento em questão.

- **Concorrência:** apesar do supermercado ser um dos principais estabelecimentos da cidade em que atua, a concorrência pode apresentar determinada ameaça. Isso porque pode trabalhar com novas tendências, tecnologias, além de facilidades, podendo impressionar o cliente, e fazer com que este opte pelos seus serviços. Com relação a esse ponto, identifica-se a necessidade de acompanhamento das ações da concorrência.

- **Legislações específicas do ramo:** as legislações mudam a todo momento. Sendo assim, tem-se a necessidade da empresa (ou consultores) acompanharem essas mudanças e identificarem as possibilidades de adequações.

### **Considerações Finais**

Esse artigo teve como objetivo analisar a Gestão da Qualidade, por meio da ferramenta SWOT, de uma empresa supermercadista do município de Marialva - PR. Dessa forma, para que o objetivo fosse atingido, fez-se necessário um estudo sobre os sete Princípios da Gestão da Qualidade, e análise SWOT. Metodologicamente, realizou-se uma pesquisa de campo com o proprietário do supermercado em estudo, sendo possível coletar dados primários acerca dos objetivos propostos.

Diante da análise realizada, concluiu-se que o supermercado em questão apresenta pontos fortes em todos eles. Os pontos considerados se relacionam com a identificação da necessidade do cliente, delegação de atividades, incentivo de funcionários, visão sistêmica dos processos internos, melhoria contínua, apoio de consultorias e indicadores para toada decisões e bom relacionamento com stakeholders. Em contrapartida, alguns pontos fracos foram identificados, os quais podem afetar os resultados/desempenho da organização. Esses pontos se relacionam, principalmente, com o aperfeiçoamento no atendimento ao cliente e falta de mapeamento dos processos. Esses pontos, por sua vez, podem ser revertidos por meio de a execução de um plano de ação.

Além disso, identificou-se algumas oportunidades do ambiente externo que podem ser aproveitadas pela empresa, como a existência de novas tecnologias a favor da agilidade de processos, mudanças de hábitos dos consumidores, parcerias com fornecedores e clientes, bem como a disponibilidade de certificações de produtos/serviços. A empresa pode conciliar as oportunidades com os pontos fortes, a fim de utilizar as forças para conseguir aproveitar oportunidades da melhor forma. Por outro

lado, ameaças foram identificadas como a concorrência, economia do país e surgimentos de novas legislações. Identificou-se que as ameaças podem dificultar o aproveitamento de oportunidades e potencializar os pontos fracos da empresa.

Nesse contexto, considera-se que a empresa utiliza os Princípios da Gestão da Qualidade a seu favor, uma vez os resultados mostraram que visam segui-los de maneira adequada. Com isso, tem-se a redução de riscos da não conformidade no atendimento de dos clientes, principal objetivo da Gestão da Qualidade. A coleta de dados foi realizada em um curto período, sendo essa a principal limitação do presente estudo. Diante disso, como oportunidade para futuras pesquisas, sugere-se que a análise da Gestão da Qualidade dos processos principais da empresa seja realizada, de forma a complementar as análises acerca dos Princípios.

## **Referências**

ABRAS. Associação Brasileira de Supermercados. **Economia e Pesquisa**. Disponível em: <https://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/indice-de-vendas/indice-do-mes/>. Acesso em: 1 jul. 2020.

ABRAS. Associação Brasileira de Supermercados. **Vendas do setor supermercadista crescem 3,39%**. Disponível em: <https://www.abras.com.br/clipping.php?area=20&clipping=69123>. Acesso em: 1 jul. 2020.

APPIO, J. *et al.* Análise SWOT como diferencial competitivo: um estudo exploratório na Cooperativa Muza Brasil. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 3, n. 3, p. 1-18, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3 ed. São Paulo: Pearson, 2011.

BENDASSOLI, P. F.; MAGALHÃES, M. O.; MALVEZZI, S. Liderança nas organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organização e Trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 414-449.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

CARPINETTI, L. C. R.; GEROLAMO, M. C. **Gestão da qualidade ISO 9001:2015: requisitos e integração com a ISO 14001:2015**. São Paulo: Atlas, 2019.

CARPINETTI, L. C. R.; MIGUEL, P. A. C.; GEROLAMO, M. C. **Gestão da Qualidade ISO 9001:2008: princípios e requisitos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DANTAS, N. G. S.; MELO, R. S. O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana-PB. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 8, n. 1, p. 118-130. Disponível em: <http://www.mobilizadores.org.br/wp-content/uploads/2014/05/turismo-e-metodo-swot.pdf>. Acesso em: 1 jul. 2020.

DAYCHOUW, M. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

ESTRELA, C. **Metodologia Científica: ciência, ensino, pesquisa**. 3. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2018.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Plageder, 2009.

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

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GUREL, E.; TAT, M. Swot Analysis: A Theoretical Review. **The Journal of International Social Research**. v. 10, n. 51, p. 994-1006, 2017. Disponível em: [http://sosyalarastirmalar.com/cilt10/sayi51\\_pdf/6iksisat\\_kamu\\_isletme/gurel\\_emet.pdf](http://sosyalarastirmalar.com/cilt10/sayi51_pdf/6iksisat_kamu_isletme/gurel_emet.pdf). Acesso: 2 jul. 2020.

JURAN, J. M. **Juran on Leadership for Quality: an executive handbook**. New York: Free Press, 1989.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MELLO, C. H. P. *et al.* **ISO 9001:2000: sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

NAKAGAWA, M. **Ferramenta: Análise SWOT**. 2019. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Analise-Swot.PDF](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF). Acesso em: 10 jun. 2019.

ROJO, F. J. G. Qualidade total: uma nova era para os supermercados. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 4, p. 26-36, 1998.

SANTOS, M. C.; FERNANDES, M. E. B. A. A ferramenta análise SWOT no processo de formulação das ações estratégicas nas pequenas empresas. **Revista Fatec Sebrae em debate-gestão, tecnologias e negócios**, v. 2, n. 2, p. 111-126, 2015.

SOUZA, S. M. O. **Gestão da qualidade e produtividade**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.