



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS SOCIAIS E AGRÁRIAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JOYCE ELOISA PEREIRA DA SILVA MARQUES

Diagnóstico Estratégico de uma Empresa do Setor de Materiais de Construção na cidade de
Solânea - PB: análise interna, externa e competitiva

BANANEIRAS
2025

JOYCE ELOISA PEREIRA DA SILVA MARQUES

Diagnóstico Estratégico de uma Empresa do Setor de Materiais de Construção na cidade de Solânea - PB: análise interna, externa e competitiva

Artigo científico apresentado ao Centro de Ciências Humanas Sociais e Agrárias, da Universidade Federal da Paraíba para Trabalho de Conclusão de Curso como requisito para aprovação no Curso de Bacharelado em Administração

Orientador: Dr. Francivaldo dos Santos Nascimento

BANANEIRAS

2025

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

M325d Marques, Joyce Eloisa Pereira da Silva.

Diagnóstico estratégico de uma empresa do setor de materiais de construção na cidade de Solânea PB: análise interna, externa e competitiva. / Joyce Eloisa Pereira da Silva Marques. - Bananeiras, 2025.

32 f. : il.

Orientação: Francivaldo dos Santos Nascimento.
TCC (Graduação) - UFPB/CCHSA.

1. Análise SWOT. 2. Vantagem competitiva. 3. Diagnóstico estratégico. I. Nascimento, Francivaldo dos Santos. II. Título.

UFPB/CCHSA/BSMSV

CDU 658(043)

JOYCE ELOISA PEREIRA DA SILVA MARQUES

Diagnóstico Estratégico de uma Empresa do Setor de Materiais de Construção na cidade de Solânea - PB: análise interna, externa e competitiva

Aprovado em: 10/10/2025

Comissão Examinadora

Prof. Dr. Francivaldo dos Santos Nascimento
Orientador

Prof. Dr. Murilo Gabriel Costa Silva
Examinador

AGRADECIMENTOS

Diante de toda trajetória acadêmica gostaria de expressar toda a minha gratidão a todos que de alguma forma fizeram parte dessa jornada.

Agradecer primeiramente a Deus, sem a permissão D'ele eu não teria chegado até aqui. Toda honra e toda glória seja dada ao Senhor.

A minha mãe (in memoriam) que partiu antes de ver essa conquista, porém sua presença sempre foi sentida em cada momento. Foi seu exemplo de força, coragem e determinação que me guiaram até aqui.

Ao meu pai, que diante de tanto trabalho e esforço sempre esteve comigo. Seu apoio, amor e força foram o alicerce de tudo.

Aos meus avós, que sempre me incentivaram a estudar e me ensinaram as lições mais valiosas.

Aos meus irmãos, por estarem sempre ao meu lado e por acreditarem em mim mesmo quando eu mesma duvidei.

As amigas que fiz durante todo o curso que tornaram a caminhada e as noites na universidade mais leve, sem vocês eu não teria chegado até aqui, minha eterna gratidão.

Ao meu orientador, por todo conhecimento compartilhado. O senhor é parte fundamental nesse projeto.

A banca e a todos os professores, que com dedicação e paciência compartilharam todo o seu conhecimento, sem eles esse trabalho não seria possível, vocês foram essenciais para minha formação profissional e pessoal.

Sem vocês nada disso seria possível. Minha eterna gratidão a todos.

EPÍGRAFE

“Seja você quem for, seja qual for a posição social que você tenha na vida, a mais alta ou a mais baixa, tenha sempre como meta muita força, muita determinação e sempre faça tudo com muito amor e com muita fé em Deus, que um dia você chega lá. De alguma maneira você chega lá.”

—Ayrton Senna

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar o ambiente organizacional de uma empresa do setor de materiais de construção, com foco na identificação de seus pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças presentes no mercado, a partir da aplicação da análise SWOT. Quanto aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa caracteriza-se por ser um estudo de caso exploratório descritivo de abordagem qualitativa, se baseia em pesquisa de campo, envolvendo questionários e observações. A pesquisa foi conduzida por meio da aplicação de questionários a colaboradores e gestores da empresa, buscando compreender a percepção interna sobre os processos, estratégias e desafios enfrentados. No entanto foi evidenciado que a empresa é bem estruturada e possui inúmeras forças. Por outro lado, foram identificadas fragilidades operacionais como a divergência de estoque. Também se observou que o cenário externo apresenta oportunidades significativas de crescimento como o aumento de condomínios na região e o aumento significativo de construções e reformas. Conclui-se que, apesar dos desafios, a empresa possui uma base sólida e potencial para se consolidar ainda mais no mercado.

Palavras-chave: Análise SWOT, Vantagem Competitiva, Diagnóstico estratégico.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.2 Problema de pesquisa	12
1.3 Objetivo geral	13
1.4 Objetivos específicos	13
1.5 Justificativa.....	13
2.0 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 Ambiente interno	15
2.2 Ambiente externo	15
2.3 Visão.....	16
2.4 Missão.....	16
2.5 Valores.....	17
2.6 Matriz Swot	17
3.0 METODOLOGIA.....	18
3.1 Classificação da Pesquisa quanto a seu procedimento	18
3.2 Coleta de dados.....	18
3.2.1 Diário de Campo.....	18
3.2.2 Observação participante	19
3.2.3 Questionários	19
4.0 RESULTADOS	21
4.1 Descrição da empresa	21
4.2 Análise dos dados	23
4.2.1 Forças	23
4.2.2 Fraquezas	25
4.2.3 Oportunidades.....	26
4.2.4 Ameaças	27

4.3 Análise matriz swot	29
5.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
6.0 REFERÊNCIAS	31
APÊNDICE	34

1. INTRODUÇÃO

O diagnóstico estratégico é o primeiro passo na preparação do planejamento estratégico de uma empresa. Inclui avaliar os aspectos internos e externos de uma organização que pode afetar sua sobrevivência e o crescimento. Um fator de extrema importância do diagnóstico estratégico é que, além da pesquisa sobre concorrentes, também se analisa o cenário socioeconômico, os fatores políticos e todos os fatores que podem afetar direta ou indiretamente os resultados da organização. Segundo Mintzberg (2010, p.286), “a chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, no mínimo, mudanças estratégicas adaptáveis marginalmente, na maior parte do tempo, mas reconhecer periodicamente a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar esse processo de ruptura sem destruir a organização”.

O diagnóstico estratégico é uma ferramenta crucial para empresas que buscam entender sua posição atual no mercado e desejam definir as melhores estratégias para alcançar seus objetivos e otimizar os negócios. Procurando responder à seguinte pergunta "Qual é a situação da empresa relativa a seus aspectos internos e externos?".

Segundo Hitt; Ireland; Hoskisson (2019), o primeiro passo de uma empresa para a realização de um diagnóstico estratégico é analisar o ambiente externo e a organização interna para determinar seus recursos, suas capacidades e competências essenciais. Com as análises a empresa desenvolve sua missão, visão e formula suas estratégias.

Uma forma estratégica de proteger seu ambiente de negócio é a aplicação de ferramentas de gestão, técnicas utilizadas pela empresa para melhorar a qualidade de seus serviços, como produtos, processos, sistemas, bem como se antecipar acontecimentos futuros. Esta formulação estratégica planejamento estratégico ou de longo prazo consiste na implementação da estratégia, avaliação e controle (Pontes, 2019)

Dado esse cenário, o diagnóstico estratégico em empresas implica uma análise detalhada de vários fatores para identificar pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças. Para assim identificar as falhas e, portanto, desenvolver programas de melhorias.

Em suma, o diagnóstico estratégico é uma ferramenta essencial para as organizações que procuram adaptar-se ao mercado de forma eficaz e sustentável. Permite uma análise detalhada do ambiente interno e externo, possibilitando aos gestores a identificação de oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, e o desenvolvimento de estratégias adequadas à realidade da organização. O processo contínuo de diagnóstico, monitoramento e ajuste de estratégias que é fundamental para a duração e competitividade de uma empresa.

Kuzaqui (2015) ressalta que, essa análise consiste em identificar os pontos fortes e fracos de uma empresa, de seu ambiente operacional, de seu público interno, de suas capacidades e competências e as oportunidades e ameaças do ambiente externo e variáveis incontornáveis ambientais.

Para a realização do diagnóstico, serão realizadas várias etapas, como a análise do ambiente interno e externo, pois, segundo Certo (2010, p. 24), “as organizações modernas, são mais do que um sistema fechado, são sistemas abertos, que recebem influência do ambiente e

estão em constante interação com ele, cabendo aos administradores assegurar que essa influência seja canalizada para uma direção positiva e contribua para o sucesso organizacional”.

Para desenvolver estratégias, é necessário avaliar o ambiente interno e externo. “Essas análises são feitas para identificar oportunidades de mercado e ameaças no ambiente externo, bem como para a tomada de decisão acerca da forma de utilização de recursos, capacidades, competências essenciais e vantagens competitivas no ambiente organizacional interno para buscar oportunidades e vencer as ameaças” (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2019, p.25).

Nessa pesquisa serão discutidos pontos como, o ajustamento da Matriz Swot, composta por quatro elementos essenciais, os pontos fracos, fortes, as oportunidades e ameaças. Esses são pontos cruciais que, quando bem analisados, permitem que as empresas avaliem suas competências internas e externas, identifiquem oportunidades de crescimento e suavizem os riscos, levando a organização a manter sua competitividade no ambiente em que atua e alcançar seus objetivos de melhoria (Oliveira, 2011). E posteriormente, a compreensão de missão, visão e valores de uma empresa. Para Hitt; Ireland; Hoskisson (2019), a visão e a missão são criadas para guiar a seleção de estratégias baseadas nas informações obtidas da análise dos ambientes externo e interno de uma empresa, fornecendo assim, um rumo para a empresa.

Nesse sentido, o processo estratégico não deve ser encarado como um conjunto de decisões isoladas, mas como um ciclo contínuo de formulação, implementação e avaliação de estratégias, sempre alinhando às mudanças do ambiente e às capacidades internas da organização. Essa abordagem permite que a empresa responda proativamente às demandas do mercado, melhore seu posicionamento competitivo e crie valor para os stakeholders (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2019)

Para alcançar o objetivo da pesquisa, foi usada uma abordagem qualitativa, com um estudo de caso em uma empresa do ramo de materiais de construção na cidade de Solânea-PB.

1.2 Problema de pesquisa

O mundo dos negócios hoje em dia diante de tantas mudanças e tanta competitividade, obriga as empresas cada vez mais buscarem ter um diferencial competitivo, dado isso, segundo Oliveira (2011), o diagnóstico estratégico fornece respostas e soluções para tantos problemas, perguntas e desafios, buscando resolver problemas e impactos nas decisões de gerenciamento e assim conseqüentemente aumentar sua competitividade.

A globalização ampliou mercados, aumentou a concorrência e trouxe exigências crescentes de qualidade, inovação e eficiência, afetando diretamente as pequenas e médias empresas, que muitas vezes enfrentam limitações de recursos e de gestão (Oliveira, 2011). Diante disso, as empresas sofrem bastantes desafios para competir em um mercado tão globalizado e dinâmico. A globalização tem transformado profundamente a maneira como as empresas operam, criando tanto oportunidades quanto desafios para pequenas e médias empresas. Como por exemplo, os desafios de ter os recursos limitados e a falta de experiência em gestão estratégica dos líderes.

Dado esse contexto, a pesquisa procurará estabelecer um diagnóstico estratégico em uma empresa de médio porte. Este estudo pode fornecer informações valiosas tanto para a empresa, como também servir de espelho para outras empresas fazerem com que aumentem cada vez mais sua competitividade.

Conseqüentemente, é essencial que as empresas adotem estratégias para alcançar seus objetivos e se destacar no mercado no qual opera para garantir o sucesso organizacional. Segundo Kuazaqui (2015, p.24) “As empresas devem ter capacidades e competências, principalmente gerenciais, no sentido de agregar valor aos produtos e serviços que oferecem ao seu mercado”.

Considerando esse contexto, Peter Drucker (1981) em uma de suas linhas de pensamento declara, a mensuração de resultados é um componente essencial da administração eficaz, sendo impossível gerenciar aquilo que não se pode avaliar de forma objetiva. Ou seja, se a gestão não possui conhecimento sobre o que está ocorrendo dentro da empresa, torna-se inviável tomar as medidas cabíveis, o que compromete diretamente a capacidade de administrar de forma eficiente. Com base nessa concepção, surge o seguinte questionamento de pesquisa, sobre diagnóstico estratégico, para entender os resultados dos trabalhos da empresa e saber o que precisa ser feito.

Dado isso, o estudo tem o objetivo de estudar uma empresa da cidade de Solânea-Pb, cidade onde o comércio está crescendo cada vez mais e se destacando como um pólo regional. E a empresa estudada é uma loja de matérias de construção bem consolidada na região, bem completa e que atende a demanda dos clientes da cidade e de cidades vizinhas. Esse estudo pretende analisar e mostrar a importância de um diagnóstico estratégico, até mesmo porque alguns gestores de empresas acham que o diagnóstico estratégico é algo desnecessário e feito apenas por grandes empresas.

1.3 Objetivo geral

Diagnosticar estrategicamente uma empresa do ramo de materiais de construção, analisando seu ambiente interno, externo e posicionamento competitivo no mercado local.

1.4 Objetivos específicos

- ✓ Mapear o ambiente interno da empresa, identificando seus recursos, capacidades, processos, forças, fraquezas e principais pontos de melhoria;
- ✓ Analisar o ambiente externo do setor de materiais de construção, considerando aspectos econômicos, sociais, tecnológicos e concorrenciais que impactam o desempenho organizacional;
- ✓ Avaliar o posicionamento competitivo da empresa em relação aos concorrentes locais, destacando diferenciais e desafios estratégicos.

1.5 Justificativa

A análise do diagnóstico estratégico em empresas de todos os portes é de fundamental importância, pois permite a identificação de falhas e a elaboração de programas de melhoria com o objetivo de otimizar processos. Neste contexto, o presente estudo tem como foco uma empresa do ramo de materiais de construção localizada na cidade de Solânea, sendo este um setor relevante para a economia local e que enfrenta diversos desafios relacionados à competitividade e à gestão estratégica.

A escolha do tema justifica-se pela relevância prática e acadêmica da análise estratégica em organizações de pequeno e médio porte, que muitas vezes carecem de ferramentas gerenciais estruturadas. A convivência com a realidade operacional da empresa analisada revelou algumas lacunas o que motivou a realização de uma investigação mais aprofundada sobre sua dinâmica organizacional e estratégica.

O estudo busca analisar o ambiente interno e externo da organização, identificando seus pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças, por meio da aplicação da matriz SWOT. Essa abordagem proporcionará uma visão clara sobre a situação atual da empresa, permitindo traçar estratégias que contribuam para sua sustentabilidade e crescimento no mercado.

Além disso, a realização de um diagnóstico estratégico permite que os gestores tenham acesso a informações relevantes para a tomada de decisões, contribuindo diretamente para a melhoria de aspectos como o atendimento ao cliente, a definição de estratégias competitivas e a eficiência da gestão como um todo. Ao evidenciar a importância desse tipo de análise, o estudo pretende demonstrar que, mesmo em empresas de menor porte, é possível aplicar metodologias estratégicas com resultados efetivos.

Dessa forma, este trabalho tem como propósito ressaltar que a realização de avaliações internas e externas pode representar um diferencial competitivo significativo, tornando as

empresas mais preparadas para lidar com os desafios do mercado, além de mais eficientes, competitivas e orientadas para o futuro. O diagnóstico estratégico, quando bem aplicado, permite direcionar recursos de maneira assertiva, transformar ameaças em oportunidades e consolidar um modelo de gestão baseado no crescimento sustentável.

Portanto, este estudo mostra-se relevante não apenas por sua contribuição prática à empresa analisada, mas também por evidenciar como ferramentas de gestão estratégica podem ser adaptadas e implementadas em empresas de pequeno e médio porte, promovendo seu desenvolvimento de forma estruturada e integrada.

2.0 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Como o objetivo desta pesquisa é desenvolver um diagnóstico estratégico em uma empresa, é necessário citar Hitt; Ireland; Hoskisson (2019), um livro referência na administração estratégica, a obra busca integrar conceitos clássicos da administração estratégica com desenvolvimentos mais recentes, especialmente no contexto da globalização e das rápidas mudanças no ambiente competitivo.

Segundo os autores a análise é dividida em ambiente interno e externo. “Analisando a organização interna, as empresas têm de identificar seus pontos fortes e fracos no que se refere a recursos, capacidades e competências essenciais” (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2019, p. 76).

2.1 Ambiente interno

Em relação ao ambiente interno, ao ser analisado os gestores deparam-se com incertezas sobre novas tecnologias proprietárias, que mudam rapidamente as tendências econômicas e políticas, transformam os valores sociais e alteram as demandas dos clientes (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2019).

Para Hitt; Ireland; Hoskisson (2019), uma empresa pode se aprimorar estudando os próprios erros. O conhecimento obtido por meio da correção de erros pode ser importante na criação de novas capacidades e competências essenciais.

“Forças, são aspectos internos da empresa, de acordo com os seus recursos e as características dos seus produtos, que lhe conferem vantagens estratégicas. As fraquezas são aspectos internos da empresa, de acordo com os seus recursos e as características dos seus produtos, que lhe conferem desvantagens estratégicas. As oportunidades são elementos do macroambiente, que não podem ser controlados e que favorecem a empresa. E as ameaças são elementos do macroambiente, que não podem ser controlados e que desfavorecem a empresa em um certo período” (Lemes, 2019, p.56).

2.2 Ambiente externo

Em relação ao ambiente externo, de acordo com Hitt; Ireland; Hoskisson (2019), as empresas entendem o ambiente externo por meio de informações sobre concorrentes, clientes e outros stakeholders e assim, criam a própria base de conhecimento e capacitações. Com base em novas informações, as organizações tomam certas medidas, como a criação de novas capacitações e competências essenciais, para se proteger contra qualquer efeito ambiental negativo e buscar oportunidades para melhor atender às necessidades de seus stakeholders.

Para Hitt; Ireland; Hoskisson (2019), um objetivo importante do estudo do ambiente geral é identificar oportunidades e ameaças. Oportunidade diz respeito a uma condição no

ambiente geral que, se explorada de forma eficaz, ajuda a empresa a alcançar competitividade estratégica. Já ameaça refere-se a uma condição do ambiente geral que pode atrapalhar os esforços de uma empresa para alcançar competitividade estratégica

Segundo Nogueira (2005) as empresas dependem indispensavelmente das pessoas, para produzir seus produtos, atender os clientes, competir no mercado de trabalho, para assim conseguir alcançar seus objetivos, a alta produtividade, crescimento, qualidade nos produtos e conseqüentemente alcançar os lucros.

Depois de analisar os ambientes internos e externos, a empresa tem as informações de que precisa para criar sua visão e missão (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2019).

2.3 Visão

A visão representa os limites que os proprietários, gestores e executivos conseguem enxergar dentro de um período de tempo futuro para a organização, demonstrando aonde quer chegar e o foco que pretende alcançar (Oliveira, 2018). É um conjunto de critérios que respondem as seguintes perguntas, onde queremos chegar? Que valores temos? Para onde vamos?.

A definição da visão da empresa, indica onde a empresa gostaria de estar nos próximos anos é a descrição ideal da organização, molda o futuro pretendido. Além disso, para que ela atinja o status desejado, sua declaração de visão deve estar associada às condições dos ambientes externo e interno. As decisões e ações das pessoas envolvidas na elaboração da visão, principalmente o CEO e demais gestores do alto escalão, devem ser coerentes com ela. (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2019, p.20).

2.4 Missão

De acordo com Oliveira (2018), a missão é a razão de ser da empresa. Determina o negócio, o motivo de existência e as atividades que devem ser concentrados, ou seja, traduz o sistema de valores e crenças da organização em termos de negócios e áreas de atuação. Define a razão e o propósito da organização a curto prazo. Responde as seguintes perguntas, quem somos? O que fazemos? O que nos torna diferentes?

Para Hitt; Ireland; Hoskisson (2019), a missão deve definir a individualidade de uma empresa, deve ser inspiradora e relevante para todos os stakeholders.

Juntas, a visão e a missão formam a base de que a empresa precisa para selecionar e implantar uma ou mais estratégias. (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2019).

2.5 Valores

Os valores são a filosofia que rege a forma como uma empresa atua e que deve ser respeitada à medida que a empresa procura cumprir a sua missão e alcançar a sua visão. São regras inegociáveis que devem refletir em todos os setores da empresa.

Oliveira (2018) explica que os valores demonstram o conjunto de princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, fornecem sustentação para o processo decisório e, se forem efetivamente verdadeiros, sustentam a vantagem competitiva.

2.6 Matriz Swot

O método SWOT consiste em uma análise de critérios, pontos fortes, fraquezas, ameaças e oportunidades. Basicamente, uma análise SWOT permite que você faça uma análise para definir o diagnóstico estratégico da empresa. Segundo Oliveira (2005), o termo SWOT resulta da combinação das iniciais das palavras em inglês: pontos fortes, fraquezas (fraquezas), oportunidades (oportunidades) e ameaças. Assim, a análise SWOT corresponde à identificação pela análise interna de uma organização (pontos fortes e fracos) e uma análise externa (oportunidades e ameaças).

Chiavenato e Sapiro (2016) indicam que a análise SWOT é uma das principais metodologias para apoiar a tomada de decisão estratégica no nível organizacional. Permite a realização de um diagnóstico completo da empresa e do ambiente que o rodeia, baseia-se na passagem de oportunidades e ameaças para as intenções estratégicas da organização, considerando as forças e fraquezas do contexto organizacional.

Ferrell e Hartline (2005) apontam que a análise SWOT apresenta diversas vantagens, tais como, simplicidade, custos, flexibilidade, integração, síntese e colaboração.

De acordo com Ferrell et al. (2005), as principais vantagens do uso da matriz SWOT são seu baixo custo, porque seu uso é simples, o que torna que o estrategista necessite de apenas uma visão abrangente da empresa, o que se torna mais flexível, sem a necessidade de fazer o uso de sistemas de informação complexos, apenas o uso da matriz SWOT que promove a integração e a troca de informações entre as diferentes áreas funcionais da empresa.

Para Lemes (2019), a análise SWOT é uma das ferramentas que mais se utiliza para realização do planejamento estratégico. Sua construção consiste em identificar e avaliar dados do ambiente interno e externo da empresa para definição das estratégias de negócios mais apropriadas.

3.0 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos empregados na realização deste trabalho.

3.1 Classificação da Pesquisa quanto a seu procedimento

O trabalho caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório descritivo, com base em um estudo de caso. A abordagem qualitativa foi escolhida, pois permite uma análise da realidade que foi observada. Segundo Flick (2012), a pesquisa qualitativa é a atividade investigativa que posiciona o observador com relação à realidade, consiste em um conjunto de práticas interpretativas e materiais que tornam o mundo visível. Além disso, segundo Gil (2021), a pesquisa qualitativa busca, conhecer a essência de um fenômeno, descrever a experiência vivida de um grupo de pessoas, compreender processos integrativos ou estudar casos em profundidade.

De acordo com Gil (2021), o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um caso, de maneira a permitir um amplo e detalhado conhecimento do fenômeno que se pretende pesquisar. Sua realização também demanda prolongada permanência do pesquisador no ambiente que está sendo estudado e a utilização de procedimentos de coleta de dados como, entrevistas, observação simples ou participante e análise de documentos.

3.2 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de diário de campo, observação participante e aplicação de questionários. O processo ocorreu ao longo de um período de sete meses, durante o qual foi possível acompanhar de forma contínua a rotina empresarial, bem como os desafios operacionais e administrativos enfrentados pela organização. Segundo, Gil (2021), as pesquisas qualitativas requerem mais habilidades dos pesquisadores e muito mais esforços na coleta, análise e interpretação dos dados.

3.2.1 Diário de Campo

Para Lima, Mioto e Prá (2007), o diário de campo é uma forma de registro de observações, comentários e reflexões para o uso individual, a ferramenta facilita a criação do hábito de observação com atenção, a descrição com precisão e a reflexão do ambiente e

momento analisado, compreendendo a descrição de fenômenos sociais. Os autores deixam claro também que no diário de campo são registrados os acontecimentos e experiências a partir de um caráter subjetivo do pesquisador, no entanto é possível que tais percepções e reflexões alcancem níveis de abrangência além do singular, atingindo o social de forma mais ampla.

3.2.2 Observação participante

Durante o período de sete meses de atuação na empresa, foi possível acompanhar de forma próxima a rotina de trabalho e o funcionamento das atividades organizacionais. Atuando diretamente no setor financeiro, tendo acesso aos principais desafios enfrentados no dia a dia, o que contribuiu significativamente para a compreensão aprofundada dos processos internos.

Essa vivência prática permitiu a observação direta dos comportamentos dos colaboradores, a identificação de gargalos nos processos e uma melhor compreensão da cultura organizacional. Tais elementos foram fundamentais para a realização do diagnóstico estratégico, proporcionando uma análise mais realista e fundamentada da situação atual da empresa.

A observação direta foi fundamental para reforçar percepções além de trazer à tona alguns aspectos e a informalidade nas decisões estratégicas. Segundo Gil (2021), a observação tem várias vantagens, possibilita acesso direto ao fenômeno, independe da disposição das pessoas para fornecer informações, auxilia na familiarização com o tema e na construção de hipóteses, é flexível e reduz o efeito do pesquisador sobre as pessoas. “Na observação participante, o pesquisador procura colocar-se no lugar das pessoas que estão sendo investigadas. Trata-se, portanto, de uma estratégia que reduz a distância entre o pesquisador e as pessoas estudadas. Seu objetivo fundamental é entender o mundo dos sujeitos do ponto de vista deles, o que a torna bastante compatível com a perspectiva interpretativa”. Gil (2021, p. 87)

3.2.3 Questionários

A aplicação de questionários foi escolhida como uma técnica de coleta de dados por permitir uma compreensão aprofundada das percepções e práticas dos gestores da empresa. Os questionários, podem assumir diferentes formas. Pode ser mais ou menos estruturada e pode ser aplicada individualmente ou em grupos, direta ou virtualmente, via e-mail, salas de bate-papo ou fóruns de discussão.

Diante disso, a pesquisa foi aplicada com 7 colaboradores por meio de questionários, sendo aplicado um questionário com um total de 14 perguntas abertas no Google forms, com cada participante, com algumas perguntas sobre cada setor. Sendo elaborado 3 roteiros de perguntas específicas para cada setor, 1 para o setor do marketing, 1 para a gerência e 1 para os vendedores. Os questionários foram enviados por meio do Whatsapp no mês de agosto de 2025. Que serão utilizados pseudônimos para identifica-los. Apresentado no quadro 1.

Nenhuma informação inapropriada ou que permita a identificação de pessoas foi divulgada neste trabalho, mantendo os princípios éticos e a confiabilidade

Quadro 1- Caracterização dos Entrevistados

ENTREVISTADO	CARGO	GÊNERO
G1	Gerente geral	Masculino
G2	Gerente de vendas	Masculino
E3	Setor de marketing	Masculino
E4	Vendedor	Feminino
E5	Vendedor	Masculino
E6	Vendedor	Feminino
E7	Vendedor	Masculino

Fonte: Elaboração própria (2025)

4.0 RESULTADOS

O presente artigo constitui um estudo de caso, baseado em observação participante e entrevistas. A partir disso, serão apresentados os resultados e a partir dessas informações foram gerados dados para compor a matriz SWOT.

4.1 Descrição da empresa

A organização escolhida é do setor varejista de materiais de construção, a mais completa da região, com a matriz localizada na cidade de Solânea no interior da Paraíba e possuindo filial em Guarabira e também em Solânea, fundada em 2001, classificada na categoria de médio porte, composta por um quadro de quase 100 funcionários, sendo elas, auxiliares de depósito, motoristas, ajudantes de entrega, vendedores, gerente geral, gerentes de vendas, gerente de logística, estoquistas, conferente, o departamento fiscal, o de compras o financeiro contas a pagar, o contas a receber, operadoras de caixa e o marketing. A empresa é de natureza jurídica LTDA administrada por dois irmãos sócios administradores.

No ano de 2001 a empresa começou suas atividades com uma grande diversidade de produtos, materiais de pintura, elétrico, ferramentas e materiais de construção em geral. Com o passar dos anos a empresa sentiu a necessidade de investir em outra loja também na cidade, foi inaugurada em 2019 a loja 2, voltada também para o setor de home Center. Já em 2022 foi inaugurada a filial loja 3 em Guarabira.

Hoje em dia a empresa é bem consolidada no ramo e na cidade, onde é conhecida por toda a região por ser uma loja completa, trabalhando com as marcas mais renomadas do mercado.

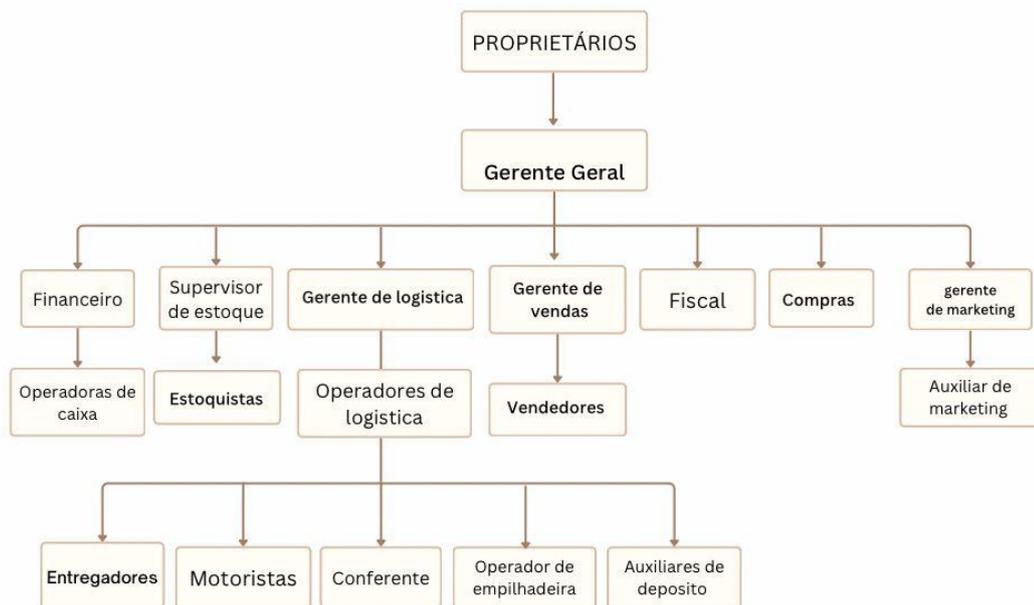
Possui uma frota de caminhões para atender as entregas, onde cada caminhão tem sua rota de cidades. E também cada loja tem sua moto, para realizar as entregas menores e consequentemente mais rápidas, a fim de garantir que os materiais cheguem a seu destino em toda região com o máximo de agilidade.

Em relação as localizações das lojas, estão situadas em pontos excelentes, onde não se é preciso entrar nas ruas da cidade, pois a loja matriz fica no centro da cidade e as outras localizadas bem na entrada da cidade.

Somado a isso, trata-se de um empreendimento de gestão familiar e de médio porte.

Atualmente, a empresa apresenta uma gestão estruturada, com objetivos e metas bem definidos, que orientam as ações da equipe mensalmente com reuniões e treinamentos. Essa prática evidencia a presença de uma cultura organizacional voltada para o comprometimento e para a busca por bons resultados.

Figura 1 - Organograma da empresa



Fonte: Elaboração própria (2025)

A empresa é composta por dois proprietários, que são irmãos e se dividem na gestão das lojas.

Há um gerente geral responsável por supervisionar todas as unidades.

Cada loja conta com um gerente de vendas, que coordena a equipe de vendedores.

Na área de marketing, um gerente e um auxiliar dividem as tarefas, um é responsável pelas postagens e o outro pelos designs.

O setor de compras é conduzido por duas pessoas em conjunto com um dos proprietários.

A área fiscal conta com dois colaboradores responsáveis pela entrada de notas fiscais.

Cada loja possui um supervisor de estoque, que coordena os estoquistas, responsáveis pela organização do estoque, atendimento aos clientes para retirada de mercadorias e reabastecimento das prateleiras.

Os auxiliares de depósito que prestam suporte direto a esse setor, auxiliando na separação de produtos, carga, descarga e organização geral do estoque.

Na logística, há gerentes responsáveis pelo planejamento das rotas dos caminhões, além dos operadores logísticos, que garantem que as entregas ocorram conforme o planejado.

As entregas são realizadas por motoristas de caminhão, motoboys e ajudantes de entrega.

O setor de recebimento conta com um conferente em cada loja, responsável por verificar as mercadorias que chegam ao estoque.

Também há operadores de empilhadeira, que manuseiam os paletes e movimentam as mercadorias com as máquinas apropriadas.

O setor financeiro é dividido entre contas a pagar e contas a receber, junto com o apoio e o acompanhamento de um dos proprietários.

Por fim, cada loja possui operadoras de caixa, responsáveis pelo atendimento no caixa e controle de pagamentos dos clientes.

4.2 Análise dos dados

Após os questionários serem aplicados foram analisadas as informações referentes ao ambiente interno e externo da empresa. Em conformidade com Oliveira (2009) e Moraes (2005) a estratégia é o caminho que leva a empresa a alcançar seus objetivos e metas em busca de um melhor posicionamento no mercado, sempre atento à sua relação tanto com o ambiente interno como o externo.

4.2.1 Forças

Em relação a análise do ambiente interno, Chiavenato e Sapiro (2009) e Oliveira (2009) argumentam que a partir da análise interna a empresa pode conhecer melhor suas qualidades, ou seja, seus pontos fortes e assim reforçá-los como também procura mostrar suas fragilidades, ou seja, seus pontos fracos, para que a empresa possa corrigi-los ou até eliminá-los. Pontos fortes e fracos são variáveis internas que podem ser controladas pela própria empresa.

Quando questionados a respeito dos pontos fortes da equipe de vendas obteve-se as seguintes declarações:

Conhecimento do produto e companheirismo (E4)

A equipe é unida, conhece bem os produtos e tem boa comunicação com os clientes. Sabemos identificar as necessidades do cliente e oferecer soluções adequadas, com bom atendimento e agilidade (E5)

Desenvoltura para entender a necessidade do cliente e converse-lo a levar o melhor produto (E6)

Companheirismo e lealdade (E7)

Com essas respostas fica claro que a empresa possui uma rede de colaboradores altamente treinados que apresentam companheirismo, lealdade, boa comunicação, um bom trabalho em equipe e o total domínio dos produtos para oferecer soluções adequadas às necessidades de cada cliente. Segundo Chiavenato (2014), o bom desempenho dos profissionais nas organizações depende do desenvolvimento de três competências fundamentais, habilidades técnicas, habilidades humanas e habilidades conceituais. Com base nos relatos apresentados, observa-se que a empresa demonstra equilíbrio entre essas três

categorias, o que, de acordo com o autor, é essencial para a eficácia individual e coletiva no ambiente organizacional.

Já na visão dos gerentes quando se foi perguntado quais são os pontos fortes da empresa atualmente eles declararam que:

Rapidez em solucionar problemas, atendimento, tempo de entrega, suporte pós venda. (G2)

Além de ser uma empresa organizada no mercado, os principais pontos fortes atualmente são a boa cultura organizacional, a qualidade dos produtos e serviços, o excelente atendimento ao público, além do bom preço e da entrega rápida. (G1)

Rapidez na solução de problemas, eficiência no atendimento, entregas ágeis, suporte pós-venda, qualidade dos produtos e serviços, preços competitivos e uma cultura organizacional sólida, são aspectos que foram evidenciados de acordo com os gerentes. Esses aspectos refletem uma boa cultura organizacional alinhado com os valores e objetivos da empresa, o que reflete diretamente na motivação dos colaboradores e a qualidade do serviço prestado. Além disso, segundo Edgar Schein (2010), a cultura organizacional pode ser compreendida com base nas suas ideias, que define cultura como um conjunto de valores, crenças e comportamentos compartilhados que orientam a atuação das pessoas dentro da organização.

Ao serem questionados sobre os diferenciais da empresa em relação à concorrência, os colaboradores destacaram aspectos como atendimento ao cliente, suporte eficaz, diversidade de produtos, preços competitivos, qualidade dos serviços e rapidez na entrega. Esses elementos evidenciam que a empresa busca se destacar tanto pela eficiência operacional quanto pela experiência do cliente. Além disso, a diversidade de produtos citada por G2 representa uma estratégia de amplitude de portfólio, permitindo atender a diferentes clientes. Dessa forma, a empresa combina diferenciação de serviço com preço competitivo, o que a coloca de maneira estratégica frente ao mercado, dificultando a substituição por concorrentes e elevando sua vantagem competitiva.

Atendimento, suporte ao cliente e diversidade de produtos. (G2)

Sim, os principais diferenciais da empresa em relação à concorrência são o preço competitivo, a qualidade do serviço e a rapidez na entrega. (G1)

Segundo Chiavenato (2017), os recursos e competências organizacionais que são valiosos, únicos e bem aproveitados são essenciais para a construção de uma vantagem competitiva sustentável. Esses elementos estratégicos configuram as capacidades essenciais que possibilitam à empresa destacar-se no mercado e enfrentar a concorrência de forma eficaz.

Nas falas acima é perceptível o fato de o atendimento, o preço e a qualidade serem apontados mais de uma vez como pontos fortes da organização.

Em relação ao marketing que é um dos pontos fortes da empresa que faz total diferença em relação aos concorrentes, quando se perguntado, como o marketing contribui para o aumento das vendas atualmente:

Construção de autoridade e confiança. Marketing de conteúdo e storytelling mostram expertise e geram credibilidade, gerando credibilidade os clientes tendem a comprar de marcas que percebem como confiáveis. Assim como também o impulso por influência social, depoimentos de clientes reforçam a prova social. Pessoas tendem a comprar produtos recomendados por quem confiam. (E3)

Ou seja, o marketing não só atrai novos clientes, como também potencializa a conversão por meio da influência social. Segundo a Teoria da Persuasão, de Robert Cialdini (2001), a credibilidade da fonte é um dos principais fatores que influenciam na aceitação de uma mensagem. Quando o consumidor percebe a marca como especialista e confiável, há maior propensão à compra.

E em relação ao uso das estratégias do marketing para a fidelização dos clientes:

Grupos no WhatsApp, onde clientes recebem conteúdo exclusivo, ofertas Exclusivas para Clientes que estão no grupo, descontos VIP ou brindes especiais fazendo o cliente se sentir valorizado. Assim como eventos de ações com representantes oferecendo o coffee break, atraindo a vir na empresa (E3)

As estratégias de marketing voltadas à fidelização de clientes têm como foco criar relacionamentos duradouros e agregar valor contínuo à experiência do consumidor. A empresa utiliza canais como grupos no WhatsApp para estreitar esse vínculo, oferecendo conteúdo exclusivo, ofertas personalizadas, descontos VIP e brindes especiais, o que gera no cliente a sensação de pertencimento e valorização.

Além disso, são realizadas ações presenciais com representantes da empresa, o que contribui para fortalecer a relação pessoal com os clientes e aumentar o engajamento com a marca. Essas estratégias seguem os princípios do Marketing de Relacionamento, conforme proposto por Kotler e Keller (2012), que defendem que a fidelização se constrói com base em experiências positivas contínuas e no fortalecimento da confiança ao longo do tempo.

Nas entrevistas foi notado que a empresa investe no marketing, que hoje em dia é algo muito importante e faz total diferença para as empresa manterem sua competitividade.

Marketing em Redes Sociais como: Conteúdos diários em plataformas como Instagram e Facebook. Uso de Reels, Stories, trends e interações para aumentar o alcance. Parcerias com influenciadores. Publicidade Paga, Google Ads, Facebook/Instagram Ads Campanhas segmentadas para públicos específicos. Assim como comunicação sonora, através de Rádios. (E3)

4.2.2 Fraquezas

Já em relação aos pontos fracos quando se foi perguntado a equipe de vendas, quais reclamações mais frequentes os clientes fazem que atrapalham as vendas:

Que na concorrência encontra mais barato. (E4)

As principais reclamações são sobre prazos de entrega demorados, falta de produto em estoque e, às vezes, diferença entre o preço anunciado e o preço na hora da compra. Isso gera desconfiança e pode dificultar o fechamento da venda. (E5)

Algumas vezes é o cliente pedir a entrega no mesmo instante. (E6)

Acho que o normal, o desconto, que sempre querem mais. (E7)

Esses pontos revelam que, além de fatores externos como a concorrência, há também questões internas operacionais e de comunicação que impactam diretamente as vendas. Essa percepção reduz o poder de negociação da equipe de vendas. Segundo Kotler e Keller (2012), o preço continua sendo um dos principais fatores de decisão de compra, especialmente em mercados de alta concorrência. Contudo, os autores destacam que quando o valor percebido

do produto é superior ao preço, o cliente vê vantagem na compra, mesmo que o preço não seja o mais baixo. Isso destaca diferenciais que vão além do preço, como atendimento, qualidade e benefícios agregados.

Essas reclamações revelam que a empresa enfrenta tanto pressões externas, como a guerra de preços, quanto desafios internos, logística e percepção de valor. Segundo o relato de E5 existem atrasos nas entregas, que conseqüentemente ocorrem devido a grande demanda, demonstrando uma fragilidade as vezes no tempo de entrega. Além disso, clientes que solicitam entrega no mesmo momento representam um desafio logístico, especialmente quando não há previsão para atendimento imediato. Para Christopher (2011), a logística tem papel estratégico na fidelização e satisfação do cliente, o serviço ao cliente é um dos principais diferenciadores em mercados competitivos

Ao serem questionados sobre pontos de melhoria nos processos internos da empresa, os gerentes foram grandes em reconhecer que sempre há espaço para evolução, tanto em aspectos operacionais quanto estratégicos.

Gestão de indicadores de vendas e faturamento, plano de carreira. (G2)

Sim, sempre há oportunidades de melhoria. Por exemplo, poderia ser criado um setor de ouvidoria para tratar problemas e demandas dos clientes de forma rápida e eficiente. (G1)

As sugestões dos gerentes demonstram maturidade organizacional e foco em resultados. E quando tratado sobre um setor de ouvidoria, funcionaria como um elo entre cliente e gestão, transformando reclamações em oportunidades de melhoria. Conforme Kotler e Keller (2012), um canal eficiente de comunicação com o cliente é essencial para promover confiança, lealdade e solução rápida de problemas.

Ainda, os autores Chiavenato e Sapiro (2009) e Oliveira (2009) enfatizam que a partir da análise externa, a empresa pode identificar oportunidades e assim buscar aproveitá-las e obter vantagem, além de apontar as ameaças existentes para que possa tentar evitá-las. Oportunidades e ameaças são variáveis externas, logo não podem ser controladas pela empresa.

4.2.3 Oportunidades

Já em relação as oportunidades quando perguntando aos gerentes se existia alguma oportunidade que a empresa poderia aproveitar e ainda não aproveitou, as respostas revelam que, embora a empresa já aproveite algumas oportunidades, há espaço para inovação tecnológica, especialmente com soluções que melhorem a experiência do cliente. Como o desenvolvimento de um aplicativo próprio, por exemplo, pode ser um diferencial competitivo importante, alinhado às tendências de consumo digital e à transformação digital do mercado.

Acredito que as oportunidades do mercado, são aproveitadas de forma considerável. (G2)

Sim, a empresa poderia aproveitar a oportunidade de desenvolver um aplicativo de vendas, facilitando o acesso dos clientes aos produtos e agilizando o atendimento (G1)

Segundo Drucker (2006), a melhor maneira de prever o futuro é criá-lo. Além disso, de acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), no livro Marketing 4.0, a transformação digital é um caminho inevitável para empresas que desejam se manter relevantes em um mercado cada vez mais conectado. Aplicativos de vendas são uma extensão natural dessa digitalização, especialmente para empresas que querem melhorar a experiência do cliente e escalar seu atendimento.

E quando se perguntado quais oportunidades no ramo de construção os gerentes tem notado nos ultimo anos. Esse cenário atual representa uma oportunidade clara para empresas do setor ampliarem seu mix de produtos, serviços e soluções voltadas tanto para grandes obras quanto para pequenas reformas.

Principalmente o crescimento de reformas e construções o que tem favorecido bastante o ramo. (G2)

O aumento de condomínios em nossa região. (G1)

De acordo com a Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC), o segmento de reformas cresceu de forma consistente nos últimos anos, impulsionado por mudanças no estilo de vida e maior valorização do espaço doméstico (CBIC, 2022). As oportunidades percebidas pelos gerentes demonstram um alinhamento com tendências de mercado e dinâmicas regionais. O crescimento de reformas, construções e condomínios representa uma janela estratégica que pode cada vez ser explorada.

4.2.4 Ameaças

Em relação as ameaças, quando se foi perguntado aos gerentes, quais ameaças externas mais impactam o negócio:

A chegada de distribuidoras na região. (G2)

As principais ameaças externas que impactam o negócio incluem alta concorrência, variações nos preços de fornecedores e matérias-primas, mudanças na economia, exigências do governo, como impostos e regulamentações, e novas tecnologias que exigem atualização constante. (G1)

Essas ameaças são capazes de impactar negativamente a competitividade, lucratividade e capacidade de adaptação da organização. Segundo Porter (1985), a ameaça de novos entrantes é uma das cinco forças que moldam a rivalidade em um setor. Empresas que não se diferenciam correm o risco de perder mercado frente a concorrentes com maior escala, eficiência ou poder de barganha. Foi destacada também a crescente concorrência entre empresas do setor, bem como a oscilação nos preços de matérias-primas e insumos, o que compromete a estabilidade dos custos e da precificação final.

De acordo com Kotler e Keller (2012), mercados altamente competitivos exigem que as empresas desenvolvam estratégias de diferenciação clara e agreguem valor percebido ao cliente, para além do preço. Os gerentes também citaram ameaças como instabilidade econômica, aumento de impostos, burocracias regulatórias e outras exigências do governo, que impactam diretamente a operação e os custos da empresa. O surgimento de novas tecnologias no setor também foi apontado como uma ameaça, especialmente quando a empresa não acompanha o ritmo das inovações. Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017),

a transformação digital não é mais uma vantagem competitiva é uma necessidade e empresas que não acompanham a evolução digital tendem a perder espaço no mercado.

As ameaças identificadas reforçam a importância de a empresa manter uma postura proativa e adaptativa. Monitorar o ambiente externo por meio de análises de mercado, investir em tecnologia, fortalecer a proposta de valor e buscar eficiência operacional são caminhos para mitigar riscos e preservar a competitividade.

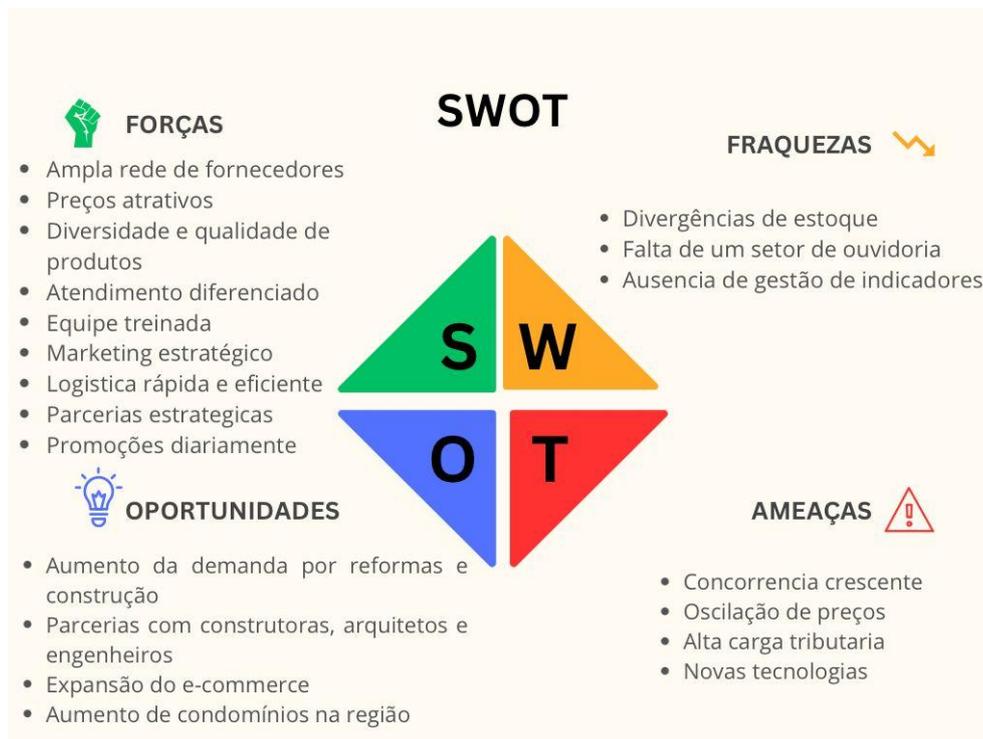
Por fim, observa-se que a empresa é uma empresa bem estruturada porém mesmo assim as entrevistas revelaram desafios operacionais e estratégicos. Um dos principais pontos evidenciados é a dificuldade em manter um estoque 100% o que acaba ocasionando divergências e uma das problemáticas evidenciadas através das entrevistas estão relacionadas à isso. Segundo Ballou (2006), a gestão eficiente do estoque é fundamental para atender às expectativas dos clientes e manter níveis adequados de serviço, sendo um dos pilares da logística moderna. E outro ponto evidenciado é que devido a grande demanda pode ocorrer atrasos nas entregas o que acaba gerando dificuldades na hora do fechamento das vendas, pelo fato da concorrência as vezes oferecer prazos de entregas menores.

A concorrência oferece preços muito agressivos, muitas vezes com margens reduzidas, o que dificulta manter a competitividade. Além disso, algumas lojas oferecem prazos de entrega mais curtos ou facilidades de pagamento que nem sempre conseguimos acompanhar (E5)

4.3 Análise matriz swot

Com base nos aspectos analisados nas entrevistas, foram identificados os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças da empresa com o apoio da ferramenta estratégica SWOT, como mostra a Figura 2.

Figura 2 – Matriz swot



Fonte: Elaboração própria (2025)

Como forças, pode-se perceber que as características positivas da empresa estão relacionadas ao público. Além disso, a eficiência de sempre atender as necessidades de seus clientes, oferecendo variedade de produtos, formas de pagamento diversificadas, descontos especiais e promoções diariamente. O mais importante é a grande variedade de marcas comercializadas na empresa, a grande variedade de revestimentos, cerâmicas e porcelanatos que são itens que possuem o maior impacto na rentabilidade da empresa. Além disso, a qualidade dos produtos também é um grande diferencial. Percebe-se também que uma das características positivas é a presença dos proprietários que acaba fortalecendo a relação com o cliente e fornecedores. A localização das lojas também é um grande diferencial, possui 3 lojas estrategicamente bem localizadas, a matriz no centro, e as outras 2 lojas são localizadas quase na chegada da cidade de Solanea e Guarabira. E quando se refere a gestão de marketing, a empresa possui um plano de divulgação nas redes sociais, sendo responsável um designer gráfico que fica responsável por toda a criação de conteúdos e pôsteres para o instagram. A empresa possui um instagram bem movimentado, com mais de 30mil seguidores, bem

engajado com promoções, sorteios e posters sobre os melhores produtos do mercado. Sem contar na logística rápida e eficiente, a empresa conta com uma frota moderna de caminhões, motos e uma equipe altamente capacitada e treinada para atender as demandas com qualidade e eficiência. Parcerias, a empresa sempre disponibiliza treinamentos para seus colaboradores afim de oferecer aprendizado e troca de conhecimentos para o aperfeiçoamento das melhores práticas do mercado e quando se fala de equipe conhecedora do produto a empresa não mede esforços para trazer o melhor. Possui também parcerias locais com pedreiros, arquitetos, construtoras e condomínios.

Em relação as fraquezas, apesar da empresa ser bem estruturada, e ter um controle de estoque bem rígido ainda assim possui falhas e um dos maiores pontos fracos é a divergência no estoque, em alguns casos marca o produto no sistema, porem não tem fisicamente, o que corre o risco de vender um produto indisponível. E a ausência de um setor de ouvidoria o que limita o acompanhamento das sugestões, reclamações e feedbacks dos clientes. Essa ausência compromete a capacidade de identificar falhas operacionais para fortalecer o relacionamento com o público. E a falta de uma gestão de indicadores o que dificulta a análise objetiva dos resultados, com dados concretos.

Como oportunidades, o mercado crescente de construção é bem favorável. A possibilidade de parcerias com construtoras e arquitetos renomados se torna um diferencial para ampliar as vendas e gerar mais credibilidade no mercado. Como também o aumento dos condomínios e construções na região. Outra grande oportunidade é o aumento do e-commerce, para alavancar ainda mais as vendas online e oferecer mais comodidade e agilidade para os clientes, para melhorar a competitividade e se fortalecer nessa era digital que é tão crescente.

Como ameaças, nota-se a concorrência, a chegada de distribuidores na região, as oscilações nos preços e a alta carga tributária. Além disso, as novas tecnologias apresentam uma grande ameaça, pois as empresas que não acompanham essas inovações acaba gerando perda de competitividade, redução da eficiência operacional e dificuldade de atender às novas expectativas dos consumidores que buscam mais praticidade, rapidez e atendimento digital personalizado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise aprofundada do ambiente organizacional, aliada aos relatos dos colaboradores e gestores, permitiu compreender a realidade da empresa, evidenciando suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, conforme o modelo da análise SWOT.

A análise realizada evidencia que a empresa possui uma base sólida, com diversas forças competitivas que a destacam no mercado de materiais de construção. A variedade de produtos e marcas, o atendimento qualificado, a presença ativa dos proprietários, o bom posicionamento das lojas e a atuação digital eficiente são fatores que contribuem diretamente para a fidelização dos clientes e o fortalecimento da empresa.

Entretanto, para garantir um crescimento sustentável e competitivo, é necessário corrigir fragilidades internas, como a divergência no controle de estoque, a ausência de um canal formal de ouvidoria e a falta de gestão de indicadores estratégicos. Essas melhorias são essenciais para aumentar a eficiência operacional, evitar prejuízos e manter a confiança dos clientes.

Com o ambiente cada vez mais competitivo os clientes vem se tornando cada vez mais exigentes, portanto é de extrema importância que as empresas busquem novos métodos e ferramentas de administração para suas empresas, para que alcancem uma maior lucratividade.

Com a constante mudança no cenário competitivo, é essencial analisar e avaliar as estratégias adotadas pelas empresas. Diante disso, a empresa estudada foi escolhida como objeto principal deste estudo, por ser uma empresa que desempenha um papel crucial no mercado que está inserida.

Após a discussão dos resultados da pesquisa, pode-se avaliar que a empresa possui um bom desempenho e uma boa posição no mercado apresentando mais pontos fortes relevantes do que pontos fracos, visto que estes pontos fracos podem ser superados, basta apenas algumas atitudes serem colocadas em prática.

A partir dos resultados evidencia-se que a empresa está focada em um processo de melhor expansão encaixando-se como uma oportunidade, o que de fato alavancará os pontos fortes.

Em resumo, com uma atuação estratégica focada na correção de falhas internas, aproveitamento das oportunidades e adaptação às exigências do mercado, a empresa tem todas as condições de consolidar sua liderança regional e ampliar sua participação de mercado de forma sólida e sustentável. A combinação entre atendimento de excelência, marketing bem direcionado e adaptação às demandas do mercado são fatores essenciais para garantir vantagem competitiva no longo prazo.

REFERÊNCIAS

CERTO, Samuel. PETER, Paul. MARCONDES, Reynaldo. CESAR, Ana. **Administração estratégica**. 2.ed. Pearson, 2010.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. – 3. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para redução de custos e melhoria dos serviços**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CIALDINI, Robert B. **As armas da persuasão: como influenciar e não se deixar influenciar**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração: tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2012

GIL, Antonio C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOMES, M. C.; OLIVEIRA, A. A.; ALCARÁ, A. R. Entrevista: **Um Relato de Aplicação Da Técnica**. VI Seminário em Ciência da Informação. Londrina- PR. 2016.

HITT, Michael A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização: conceitos**. 4. ed. Porto Alegre, 2019

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2015

LAKATOS, Eva M. **Técnicas de Pesquisa**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021

LEMES, Antônio. **Administrando Micro e Pequenas Empresas - Empreendedorismo e Gestão**. 2. ed. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2019.

LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T.; PRÁ, K. R. A documentação no cotidiano da intervenção dos assistentes sociais: algumas considerações acerca do diário de campo. Revista Textos & Contextos. Porto Alegre v. 6 n. 1. 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 43. ed. Petrópolis: Vozes, 2022.

MINTZBERG, H. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. – 2 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henrique; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, José. **Safari de estratégia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010

NOGUEIRA, Carlos Alberto. **Administração de Recursos Humanos: Teoria e mais de 400 questões.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas.** 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, D. P. R., **Planejamento Estratégico, conceitos e metodologias práticas.** 22.ed. São Paulo: ATLAS, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, M. F. Metodologia científica: **um manual para a realização de pesquisas em Administração.** UFG, Manual (pós-graduação) – Universidade Federal de Goiás, 2011. Editora, 2015.

Rocha, D. T., Walter, S. A., da Silva, E. D., & Gimenez, F. A. (2011). **Processo de formação de estratégia em pequenas empresas: Um estudo bibliométrico e sociométrico.** *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 102-119.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção.** – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS GERENTES

- Quais são, na sua opinião, os principais pontos fortes da empresa atualmente?
- Existem processos internos que poderiam ser melhorados? Quais?
- A empresa possui algum diferencial em relação à concorrência?
- Como você avalia a comunicação interna e o trabalho em equipe?
- Quais mudanças no mercado de materiais de construção você tem notado nos últimos anos?
- Existe alguma oportunidade que a empresa poderia aproveitar e ainda não aproveitou?
- Quais ameaças externas mais impactam o negócio?
- Quais oportunidades você tem notado no ramo de construção nos últimos anos?

QUESTIONÁRIO DESTINADO AO MARKETING

- Quais estratégias de marketing a empresa utiliza atualmente?
- Existem estratégias para fidelizar clientes?
- Como o marketing contribui para o aumento das vendas atualmente?

QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS VENDEDORES

- Quais são os maiores desafios impostos pela concorrência?
- Quais são os principais pontos fortes da equipe de vendas?
- Quais são as maiores dificuldades enfrentadas no processo de venda?
- Quais reclamações mais frequentes os clientes fazem que atrapalham as vendas?