

ESTUDO DE CASO SOBRE A APLICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT E O CICLO PDCA EM UMA LOJA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO DE PEQUENO PORTE.

MATHEUS FELIPE CAVALCANTE DOS SANTOS¹ LEONARDO MAGALHÃES XAVIER DA SILVA²

Resumo:

A competitividade entre as empresas torna-se cada vez mais crescente, por isso é necessário à empresa está preparada para o mercado. A análise SWOT tem como finalidade descobrir os pontos fortes e fracos da empresa, a fim de melhorar a sua eficácia e competitividade. O ciclo PDCA é utilizado para aprimorar a gestão de processos, e tem como principal objetivo proporcionar a melhoria contínua em qualquer processo em que seja aplicado, alcançando assim uma gestão mais eficiente. Este estudo de caso visa aplicar a análise SWOT e o ciclo PDCA em uma empresa que busca estratégias e soluções para lidar com os desafios gerados com a pandemia da Covid-19, bem como com a concorrência do mercado. Para isso, foram levantadas informações a fim de identificar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças da empresa. Os resultados encontrados na análise SWOT indicam um cenário positivo da empresa em relação ao mercado. Em resposta aos pontos negativos, é proposta uma estrutura de plano de ação com o ciclo PDCA para a correção e melhoria dos serviços.

Palavras-chave: Análise SWOT. Ciclo PDCA. Materiais de Construção.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, o mercado vive um cenário acirrado devido, principalmente, a grande concorrência entre as empresas. Nesse sentido, percebe-se que a busca pela vantagem competitiva é fundamental para que a organização possa se destacar ou até mesmo sobreviver no mercado. Segundo Porter (2004) o desenvolvimento de uma estratégia competitiva, é uma fórmula ampla que aborda como a empresa competirá, quais devem ser seus objetivos e quais políticas são necessárias para atingir esses objetivos. A literatura conta com várias ferramentas para a análise estratégica, entre elas pode-se citar a análise SWOT.

A pandemia causada pelo vírus da COVID-19 impactou negativamente sob vários aspectos, um dos principais foi a economia, onde 33,5% das empresas ativas no mercado afirmaram terem sofrido este impacto na empresa, na 2ª quinzena de agosto de 2020, anunciada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), segundo a coleta da Pesquisa Pulso Empresa (PPEmp) – Impacto da Covid-19.

O termo SWOT tem origem no inglês e é uma sigla de forças (*S-strengths*) e fraquezas (*W-weaknesses*), ameaças (*T-threats*) e oportunidades (*O-opportunities*), segundo Shahir *et al.* (2008). No ambiente externo, a análise SWOT tem como finalidade identificar as oportunidades (variáveis benéficas para sua estratégia), e as ameaças (obstáculos da organização). Enquanto na análise interna, será verificado os pontos fortes (recursos disponíveis que promovem resultados) e pontos fracos (limitações da organização) (PEREIRA; RIZZATTI, 2015).

Uma ferramenta de grande impacto para elevar a produtividade é o ciclo PDCA, que, de acordo com Marshall Junior *et al.* (2008), é um método de gestão que promove a melhoria contínua, por meio do planejamento (*Plan*), execução (*Do*), verificação (*Check*) e medidas corretivas (*Action*) em suas quatro etapas integradas.

O ano de 2020 encerrou com perspectivas positivas para o setor de material de construção, a Abramet (Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção) espera que o faturamento do setor de construção civil cresça 4% neste ano. Por outro lado o aumento dos preços das matérias-primas e à escassez de alguns insumos podem prejudicar a rápida recuperação do setor.

Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo elaborar a análise SWOT e a aplicação do ciclo PDCA em uma micro empresa do varejo de materiais de construção, com a finalidade de se definir estratégias para minimizar os impactos gerados pela pandemia e pelos concorrentes da organização.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Análise SWOT

A análise SWOT foi criada na década de 1960 por Albert Humphrey, da Universidade Stanford. É um

sistema simples utilizado para localizar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente.

A observação geral dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças de uma determinada empresa é chamada de análise SWOT (Kotler e Keller, 2012). Teruchkin (2003) acredita que essa ferramenta verifica a competitividade da empresa ao identificar os pontos fortes e fracos da empresa, as oportunidades e ameaças ambientais e sua suficiência. A baixo encontra-se o Quadro 1.

Quadro 1. Análise SWOT.

S (Forças)	W (Fraquezas)
O (Oportunidades)	T (Ameaças)

(Fonte: Autoria própria, 2021.)

De acordo com Rezende (2008) as forças (*strengths*), são elementos e características de seu ambiente interno que representam uma vantagem competitiva. Segundo Araujo (2010) as fraquezas (*weaknesses*) correspondem aos pontos mais vulneráveis de uma empresa em relação aos mesmos pontos de seus concorrentes. Ameaças (*threads*) consistem em desafios causados por fatores externos que desfavorecem à empresa. Segundo Weihrich (1982), todos os fatores externos que estão fora do controle da empresa e podem prejudica-la são consideradas ameaças. Uma oportunidade (*opportunities*) é representada sempre que fatores externos criam condições favoráveis para a empresa, nesse ponto são identificadas as mudanças no mercado que apontem fatores positivos, as oportunidades são todos os fatores externos ao empreendimento, fora de seu controle, mas que podem ser bem aproveitados em favor do negócio.

2.2 Ciclo PDCA

O ciclo PDCA, também conhecido como ciclo de Deming ou ciclo de Shewhart, representa uma sequência lógica de quatro etapas que se repetem com o objetivo de melhoria contínua. Walter Andrew Shewhart, físico, engenheiro e estatístico americano, conhecido como o pioneiro do controle estatístico de qualidade, influenciou celebridades do mundo da gestão como o William Edwards Deming, melhorando processos e melhorando a qualidade da indústria. Deming é considerado o criador do ciclo PDCA, mas ele sempre se referiu ao PCDA como o "ciclo de Shewhart", graças a pessoa que mais o influenciou neste tema.

A melhoria de processos não pode ser entendida como uma substituição ou modificação global, mas sim para reduzir o desperdício, seja em termos de tempo, materiais ou recursos humanos, melhorando assim a qualidade de seus produtos. Sua aplicação resolve o problema determinando a causa do problema e propõe soluções corretivas no processo, de forma que desperdícios e retrabalhos sejam evitados e custos reduzidos, destacou Gozzi (2015).

O ciclo PDCA é um modelo dinâmico, onde no final de um ciclo, ele fluirá para o início do próximo ciclo repetidamente. Seguindo a essência da melhoria contínua da qualidade, o processo sempre pode ser reanalisado e um novo processo de transformação pode ser iniciado (NASCIMENTO, 2011). Segundo Machado (2007) as etapas que formam o ciclo PDCA são: P (*plan* ou planejamento), D (*Do* ou execução), C (*Check* ou verificação) e A (*Action* ou atuação corretiva).

Quadro 2. Ciclo PDCA.

P (identificação do problema)	D (testar possíveis soluções)
A (implementar solução)	C (verificar eficiência)

(Fonte: Autoria própria, 2021.)

2.3. METODOLOGIA

. A pesquisa se enquadra como qualitativa. Denzin e Lincoln (2006), afirma que a pesquisa qualitativa envolve métodos de interpretação do mundo, o que significa que os pesquisadores estudam as coisas no ambiente natural, tentando compreender os fenômenos a partir do significado que as pessoas atribuem a eles.

Para Fonseca (2002), metodologia é o estudo da organização, é a técnica utilizada para estabelecer as etapas necessárias para realizar uma pesquisa ou um estudo. Esta pesquisa é classificada como aplicada e tem caráter exploratório.

Por abordar aspectos internos e externos da empresa estudada o método de pesquisa que caracteriza este estudo é denominado Estudo de Caso, que segundo Goode e Hatt (1979, p. 421-422) “Não é uma técnica específica, é um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado”.

Para o desenvolvimento e aplicação deste estudo foram definidas as seguintes etapas: Proposta do método para utilizar a análise SWOT e o ciclo PDCA, com base no referencial teórico; Caracterização da empresa para aplicação do estudo; Reuniões para debate e a construção das ferramentas propostas; Aplicação das análises propostas e discussão dos resultados.

O processo de desenvolvimento do estudo ocorreu durante o período de 11/06/2021 até 06/09/2021. Esse processo foi realizado por meio de reuniões para coleta de dados e informações, debates sobre problemas e possíveis soluções, envolvendo os 5 colaboradores da empresa, o proprietário, dois membros de sua equipe de gestão e dois armadores que desenvolvem a tarefa de fazer a armação do ferro, produção dos pré-moldados e entregas. Na reunião, os participantes apresentaram seus pontos de vista sobre ameaças e oportunidades e enfatizaram os pontos fortes e fracos da empresa de modo a definir sua análise SWOT.

Além da coleta de dados internos, foi feita uma análise sobre a satisfação dos clientes por meio de um pequeno questionário após o atendimento, esses dados possibilitaram a coleta de alguns fatores externos a organização, que permitiu uma melhor análise da empresa, do ponto de vista do cliente.

O questionário era composto das seguintes questões:

- 1- A empresa atendeu sua necessidade?
- 2- O que o motivou a escolher essa empresa?
- 3- Qual sua sugestão para a melhoria da empresa?

Após a coleta de dados foi possível a aplicação das duas ferramentas, análise SWOT e o ciclo PDCA.

2.4 ESTUDO DE CASO

A aplicação prática deste estudo foi realizada em uma empresa de pequeno porte no setor de materiais de construção que produz e fornece pré-moldados.

Quando o estudo foi iniciado nesta empresa, ela contava com uma capacidade produtiva de quatro tipos de pré-moldados. A empresa está localizada no município de São Rafael – RN que tem pouco mais de 8.000 habitantes, e conta com uma administração familiar.

O empreendimento enfrenta os efeitos negativos da pandemia e a concorrência no mercado. Para que a empresa alcance uma vantagem competitiva nota-se a necessidade de analisar pontos fortes e fracos, possibilitando que os gestores entendam como sua organização funciona estrategicamente, dividindo-a em partes externas e internas.

O cenário atual para o setor de materiais de construção apresenta grandes desafios, dentre eles, novas empresas no mercado, dificuldade no abastecimento de produtos, variação nos preços e instabilidade no cenário econômico devido à pandemia. As duas técnicas abordadas podem melhorar os processos e a tomada de decisões. Além de auxiliar no estabelecimento de melhorias de qualidade, também são utilizados para definir, medir, analisar e propor soluções para problemas que interferem no desempenho dos processos organizacionais.

Nesse sentido, espera-se auxiliar a organização estudada a partir de proposições de melhorias e ações para apoiar a permanência e o sucesso no mercado competitivo.

3. CONCLUSÃO

3.1 ANÁLISE SWOT

“Arte da Guerra de Sun Tzu”, (1997) diz que devemos conhecer a nós mesmos e a nossos oponentes, caso contrário, todas as batalhas serão perdidas. No ambiente interno existem as Forças e as Fraquezas, fatores que podem ser controlados pela empresa. Já no ambiente externo, encontram-se as Oportunidades e Ameaças, fatores que estão fora do controle dos empresários, mas têm um grande impacto nas atividades empresariais. A chave para essa avaliação é preparar a empresa para enfrentar contratempos econômicos, entender a si mesma e a seus concorrentes e aproveitar ao máximo as oportunidades que surgirem.

Quadro 3. Matriz SWOT para uma micro empresa do varejo de materiais de construção.

--	--

(S) Forças: Engajamento no mercado; Rapidez na entrega; Localização;	(W) Fraquezas: Atendimento; Baixo estoque;
(O) Oportunidades: Ampliação e pioneirismo em produtos pré-moldados; Expansão de vendas;	(T) Ameaças: Crise econômica mundial; Concorrência no mercado;

(Fonte: Autoria própria, 2021.)

Os dados apresentados no quadro 3 permitem identificar na primeira etapa **(S)** os pontos fortes da empresa, que conta com um serviço de entrega rápido, está bem localizado e é bastante conhecida na cidade. Na segunda etapa **(W)** foi apontado como fraquezas o atendimento ao cliente e o baixo estoque de produtos. A terceira etapa **(O)** trata-se de focar suas estratégias nas oportunidades encontradas, dentre elas, ser a única empresa da cidade a fornecer produtos pré-moldados. É sugerido que a empresa deve promover investimentos em novas tecnologias, diversificação e estoque de produtos, a fim de se destacar em relação aos novos concorrentes no mercado e se tornar empresa referência no setor. Novas empresas na cidade e a crise econômica ocasionada pelo vírus Covid-19 foram os desafios encontrados na quarta etapa **(T)**.

3.2 CICLO PDCA

No PDCA é proposto que o planejamento das ações seja realizado com antecedência para quaisquer questões que nos propomos implementar. Deve-se olhar para as áreas que podem ser melhoradas, aplicar essas melhorias e avaliá-las permitindo um melhor planejamento e execução das tarefas e por consequência, melhores resultados.

Visando aproveitar a oportunidade de ampliação e pioneirismo em produtos pré-moldados encontrados na análise SWOT, e evitar o desperdício de matéria prima foi aplicado o ciclo PDCA no processo de fabricação dos pré-moldados. O quadro 4 apresenta aplicação os resultado da aplicação do método PDCA a empresa estudada.

Quadro 4. Ciclo PDCA para uma micro empresa do varejo de materiais de construção.

P (identificação do problema): Desperdício de matéria-prima na produção de pré-moldados.	D (testar possíveis soluções): Compra de formas em tamanho pequeno.
A (implementar solução): Aquisição de novos modelos de formas.	C (verificar eficiência): Maior rendimento da matéria-prima. 6%

(Fonte: Autoria própria, 2021.)

Após a análise de possíveis problemas ou melhorias, na primeira etapa **(P)**, foi perceptível o desperdício de matéria-prima no fim do processo de fabricação de postes, vigas e nervuras. Segundo a empresa somente 93 % da matéria prima era aproveitada neste processo. Em seguida na segunda etapa **(D)**, foi proposta a compra de formas para fabricação de piso tátil, visando reduzir o desperdício de matéria-prima. Já na terceira etapa **(C)**, após a produção do piso tátil, foi comprovado o aproveitamento de 99% da matéria-prima no fim do processo de fabricação de pré-moldados segundo a empresa, além de aumentar a variedade de produtos oferecidos pela empresa. Como proposto na quarta etapa **(A)**, a empresa comprou novas formas de pré-moldados de diferentes tamanhos e modelos, atingindo o objetivo da ferramenta aplicada.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi a aplicação da análise SWOT de uma análise SWOT e um ciclo PDCA em uma loja de materiais de construção de pequeno porte, por meio de um estudo de caso visando auxiliar a organização estudada a partir de proposições de melhorias e ações para apoiar a sua permanência e o sucesso no mercado

competitivo.

Os pontos fortes encontrados são bastante favoráveis, já que a empresa está localizada a 8 anos no centro da cidade, em uma rua comercial, além de contar com uma grande variedade de produtos, agilidade e eficiência nas entregas. Os pontos fracos são a falta de qualidade no atendimento e um baixo nível de estoque dos produtos, já que é uma empresa de pequeno porte. As informações analisadas mostram um cenário favorável para a empresa, apresentando uma vantagem competitiva já que as forças sobrepõem às fraquezas, e as oportunidades encontradas devem ser executadas, visando eliminar ou amenizar as ameaças.

Por meio da análise dos resultados, é importante fazer algumas melhorias para garantir a melhor satisfação do cliente. Pela análise SWOT, o mais importante seria a capacitação dos colaboradores para um melhor atendimento ao cliente, com um bom nível de presteza e atenção. Também é recomendada a compra de formas para a fabricação de novos modelos pré-moldados, visando aproveitar a oportunidade que foi identificada, reduzir o desperdício de matéria-prima, aumentar a lucratividade e diversificar os produtos. Portanto, percebe-se que a empresa pode corrigir e melhorar a prestação do serviço para que possa conquistar e fidelizar os clientes que procuram o seu serviço.

As entrevistas feitas com os colaboradores e os clientes possuem fatores limitantes, pois as declarações obtidas dependem da interpretação do entrevistador.

Espera-se que esta pesquisa possa servir de fonte de informação para outros trabalhos que busquem suportar o assunto aqui discutido. Como sugestão para pesquisas futuras pode-se utilizar o ciclo PDCA para aplicação em outros processos operacionais da empresa. Realizar o mapeamento dos processos da empresa e aplicar um Fluxograma de Processos.

REFERÊNCIAS

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para a análise de indústrias e da concorrência*. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

AGENCIA DE NOTÍCIAS, IBGE. O IBGE APOIANDO O COMBATE À COVID-19. Disponível em: <https://covid19.ibge.gov.br/pulso-empresa/> Acesso em: 14 mar. 2021

SHAHIR, H. Y.; DANESHPAJOUH, S.; RAMSIN, R. (2008); Improvement strategies or agile processes: a SWOT analysis approach. In: Proc. of the SERA Conference

PEREIRA, M.F.; RIZZATTI, G. *Planejamento Estratégico: A Contribuição da Liderança Organizacional para o Processo de Implementação da Estratégia*, (V. 5). Grupo GEN, 2015. 9788522499588. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522499588/>. Acesso em: 17 Mar 2021.

MARSHALL JUNIOR et al. *Gestão da qualidade*. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008. CÁCERES, A.M.; GÂNDARA, J.P.; PUGLISI, M.L. Redação científica e a qualidade dos artigos: em busca de maior impacto. *J Soc Bras Fonoaudiol*, São Paulo, v. 23, n.4, 2011. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/jsbf/v23n4/v23n4a19.pdf>. Acesso em: 20 março 2017..

Mercado de construção: tendências e perspectivas para 2021. Disponível em: <https://vitrinedovarejo.com/mercado-de-construcao-2021/>

KOTLER, P; KELLER, K. L.; *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012

TERUCHKIN, S. R. U. *As estratégias empresariais para os vinhos finos no Brasil e no Uruguai: uma análise comparada*. Porto Alegre: FEE (Fundação de Economia e Estatística), n. 7. Tese (Doutorado) - UFRGS, Escola de Administração, 2003.

REZENDE, Deniz. *Planejamento Estratégico para Organizações: Públicas e Privadas*. 1. Ed. Rio de Janeiro: Brasporte, 2008.

ARAUJO, O. Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ou (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). Disponível em: <http://www.dearaujo.ecn.br/cgibin/asp/analiseSwot.asp>. Acesso em 26 de Julho, 2021.

WEIHRICH, H. (1982); "The TOWS matrix: a tool for situational analysis". *Journal of long range planning*, v.15, n. 2.

SUN ZI BING FA (ARTE DA GUERRA) A arte da guerra: os treze capítulos originais / SUN TZU; adaptação

GOZZI, M. P. (2015). Gestão da qualidade em bens e serviços. São Paulo: Person.

NASCIMENTO, A. F. G. A utilização da metodologia do ciclo PDCA no gerenciamento da melhoria contínua. Tese (MBA em Gestão Estratégica da Manutenção, Produção e Negócios) – Núcleo de Pós-Graduação e ao Instituto Superior de Tecnologia – ICAP-MG, Faculdade Pitágoras, Minas Gerais, 2011.

MACHADO, L. G. Aplicação da metodologia PDCA: etapa P (Plan) com suporte das ferramentas da qualidade. Tese (Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Juiz de Fora, Minas Gerais, 2007.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

GOODE, W.J.; HATT, P.K. (1979). Métodos em pesquisa social. São Paulo: Nacional.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006.