



BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ROSENILSON BRITO OLIVEIRA

A IMPORTANCIA DAS ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS ALIADAS AS SUAS  
FERRAMENTAS E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA O MELHORAMENTO  
COMPETITIVO DAS ORGANIZAÇÕES

GOVERNADOR MANGABEIRA-BA

2019

ROSENILSON BRITO OLIVEIRA

A IMPORTANCIA DAS ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS ALIADAS AS SUAS  
FERRAMENTAS E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA O MELHORAMENTO  
COMPETITIVO DAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Faculdade Maria Milza (FAMAM) por Rosenilson Brito Oliveira como Trabalho De Conclusão De Curso (TCC).  
Orientador: João Luiz da Silva Casas.

GOVERNADOR MANGABEIRA-BA

2019

Ficha catalográfica elaborada pela Faculdade Maria Milza,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Bibliotecárias responsáveis pela estrutura de catalogação na publicação:  
Marise Nascimento Flores Moreira - CRB-5/1289 / Priscila dos Santos Dias - CRB-5/1824

O48i Oliveira, Rosenilson Brito

A importância das estratégias mercadológicas aliadas as suas ferramentas e sua contribuição para o melhoramento competitivo das organizações / Rosenilson Brito Oliveira. - Governador Mangabeira - BA , 2019.

29 f.

Orientador: João Luiz da Silva Casas.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Faculdade Maria Milza, 2019 .

1. Marketing. 2. Estratégia. 3. Competitividade. 4. Matriz SWOT. I. Casas, João Luiz da Silva, II. Título.

CCD 658.8

## RESUMO

A presente pesquisa faz um relato sobre a Matriz de Swot como ferramenta estratégica, foi feita um estudo de caso na organização: Comercial de Móveis J. Oliveira LTDA, onde constatou-se as diversas formas de utilização desta ferramenta para se obter um diferencial competitivo. A Matriz de Swot proporciona uma visão mais clara da organização demonstrando as suas forças e fraquezas oriundas do ambiente interno e também tratando das oportunidades e ameaças que envolve o ambiente externo. O objetivo geral desta pesquisa é demonstrar como a organização Comercial de Móveis J. Oliveira utiliza o planejamento estratégico para atender as exigências do mercado e obter a liderança na cidade onde atua. Esta pesquisa se enquadra quanto ao objetivo na modalidade de estudo de caso, por abordar os aspectos internos e externos da organização em análise, e no ponto de vista quanto a natureza da pesquisa se enquadra como qualitativa. Ao analisar a pesquisa constatou-se que com a utilização da matriz de Swot como ferramenta estratégica permite que a organização se mantenha competitiva no mercado, buscando sempre melhorias para que possa se expandir. A Matriz de Swot não é a única ferramenta estratégica que pode ser utilizada para obter vantagem competitiva a organização pode utilizar de outras estratégias para maximizar e alavancar ainda mais seus resultados.

**Palavras Chaves:** SWOT, Planejamento, Estratégia, Análise.

## ABSTRACT

This research reports on the Swot Matrix as a strategic tool. A case study was carried out in the organization: Comercial de Móveis J. Oliveira LTDA, where it was found the various ways of using this tool to obtain a competitive differential. The Swot Matrix provides a clearer view of the organization by demonstrating its strengths and weaknesses from the internal environment as well as addressing the opportunities and threats surrounding the external environment. The general objective of this research is to demonstrate how J. Oliveira Furniture Commercial organization uses strategic planning to meet market demands and obtain leadership in the city where it operates. This research fits as the objective in the case study modality, by addressing the internal and external aspects of the organization under analysis, and from the point of view as the nature of the research fits as qualitative. By analyzing the research it was found that using the Swot matrix as a strategic tool allows the organization to remain competitive in the market, always seeking improvements so that it can expand. The Swot Matrix is not the only strategic tool that can be used to gain competitive advantage. The organization can use other strategies to further maximize and leverage its results.

**Keywords:** SWOT, Planning, Strategy, Analysis.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>5</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>7</b>
2.1 CONCEITO DE MARKETING	7
<b>2.1.1 Estratégias de marketing</b>	<b>9</b>
<b>2.1.2 Pesquisa de marketing</b>	<b>14</b>
2.2 ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE	15
2.3 ESTRUTURA DA FORÇA DE VENDA	16
2.4 ATIVIDADES RELACIONADAS A FORÇA DE VENDAS	17
<b>2.4.1 Matriz SOWT</b>	<b>18</b>
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>23</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>24</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>27</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>28</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A dinâmica da competitividade empresarial impõe às organizações a necessidade de constante adaptação e mudanças na estrutura organizacional, nos métodos de gestão, nas estratégias mercadológicas e até mesmo no modelo de negócio.

As ferramentas estratégicas são muito utilizadas e são consideradas de grande relevância no crescimento e desenvolvimento organizacional. MAXIMIANO, (1985,p.101), conceitua estratégia como a definição de objetivo para a empresa, respeitando suas particularidades quanto as suas relações com o ambiente e o emprego de seus recursos. Desta forma estratégia busca definir o comportamento em longo prazo da organização em relação ao meio externo, definindo quais os produtos e serviços serão oferecidos e a quais clientes e mercados.

Dentre as estratégias utilizadas neste processo para atender as necessidades da empresa destaca-se o marketing, pois ele teve na sua origem a função de atender as necessidades do mercado tendo em vista que, um relacionamento de longo prazo entre a empresa e o consumidor, é capaz de proporcionar um intercambio lucrativo para ambas às partes.

Neste contexto, pode-se dizer que a competitividade acirrada no mercado pode impulsionar a organização a buscar inovações para conquistar a excelência, fazendo-se necessário investigar seu ambiente interno e externo; e para estas verificações vamos utilizar a matriz de SWOT que busca identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização.

Portanto, esta pesquisa pretende responder o seguinte questionamento: Como as estratégias mercadológicas poderão contribuir para melhorar a competitividade da Comercial de Móveis J. Oliveira LTDA, na Cidade de Sapeaçu-Ba?

E com o propósito de responder a indagação formulada, definiu-se como Objetivo Geral: Demonstra como a Comercial de Móveis J. Oliveira LTDA utiliza o planejamento estratégico para atender as novas exigências deste mercado tão competitivo. E foram definidos como Objetivos Específicos: Descrever a estrutura da matriz de Sowl dentro da organização, explicar como são determinados os planos de

ação para cada variável (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças e identificar os pontos fortes e fracos dessa ferramenta estratégica dentro da organização.

Neste contexto é válido ressaltar que no intuito de perceber a importância de utilizar as estratégias mercadológicas e como podem contribuir no desempenho de uma empresa. Além disso, o tema abordado possui uma relevância para o ambiente acadêmico visto que as informações desta pesquisa visam proporcionar estudos na área contribuindo para futuras melhorias empresariais.



## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1. CONCEITO DE MARKETING

Segundo Las Casas (2010, p. 3) marketing “é uma atividade de comercialização que teve a sua base no conceito de troca. No momento em que os indivíduos e organizações de uma sociedade começaram a desenvolver-se e a necessitar de produtos e serviços”. Ainda segundo o autor, o termo marketing tem origem inglesa e significa ação de mercado, essas ações sofreram especializações e moldaram-se com o passar dos tempos criando variáveis para atender consumidores bastante exigentes.

O marketing está ligado ao mercado onde suas ações são trabalhadas de forma eficiente para garantir uma relação estável com o público resultando numa relação satisfatória entre empresa e cliente.

Diante da realidade onde o mercado é tão competitivo e dinâmico, exige-se das empresas habilidades e estratégias com diferencial. É sabido que o marketing bem feito, focado na necessidade do público alvo de uma empresa, pode garantir a saúde financeira da mesma.

Alguns autores conceituam o marketing como um processo que se inicia no entendimento de necessidades humanas e vai além do desenvolvimento das soluções para satisfazê-las.

Para (COBRA, 1992, p. 29 apud LOURENÇO, 2008, p. 12) “marketing é mais do que uma forma de sentir e adaptar produtos e serviços é um compromisso com a busca da melhoria da qualidade de vida das pessoas”.

Segundo (KOTLER 2007 p. 03) “marketing é o processo administrativo e social, por meio do qual, pessoas e grupos de pessoas obtém aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviço de valor com os outros”.

O termo marketing tem origem inglesa e significa ação de mercado; essas ações sofreram especializações e moldaram-se com o passar dos tempos criando variáveis para atender consumidores bastante exigentes. Kotler (2007), resume o marketing como a administração de relacionamento lucrativos com o cliente. Para

tornar este relacionamento uma empresa se faz necessário o estudo de variáveis, as quais chamamos de mix de marketing.

O mix de marketing para uma empresa trata-se do estudo das variáveis, ou seja, os 4P que são: Produto, Preço, Praça e Promoção, a junção destes quatro fatores é de fundamental importância para o sucesso de uma empresa. Para Rocha (2008, p. 26) Mix de Marketing é o conjunto de instrumentos controláveis pelo gerente por meio dos quais ele pode obter melhor ajustamento entre a oferta que sua empresa faz ao mercado e a demanda existente.

Kotler (2003, p.243 ) diz que:

**Produto:** É a combinação de bens e serviço que a empresa oferece para o mercado-alvo. O produto ou serviço é dito certo ao consumo quando atende as necessidades e desejos de seus consumidores.

**Preço:** É a quantia em dinheiro que os clientes têm de pagar obter um produto.

**Praça:** Envolve as atividades da empresa que tornam o produto possível aos consumidores alvo. O produto ou serviço só tem utilidade se for posicionado junto ao seu mercado consumidor.

**Promoção:** Está relacionado às atividades que comunicam os pontos fortes do produto e convence os clientes-alvo a comprá-lo.

Kotler (2000, p. 38) afirma que “Empresas vencedoras serão as que conseguirem atender às necessidades dos clientes de maneira econômica e convincente, com comunicação ativa”.

Utilizando-se do mix de marketing a empresa consegue causar o máximo de impacto possível, visualizando a relação de custo-benefício, escolhendo as ferramentas adequadas formando uma estratégia de marketing que seja capaz de maximizar seus lucros e suprir as necessidades dos clientes de forma eficaz. De acordo com Kotler (2003, pg. 89), “as variáveis do mix de marketing consiste nas ações que a empresa pode tomar para aumentar a demanda do seu produto”.

Mas para que isto aconteça às empresas precisam definir como melhor atuar no mercado; e sendo assim, adotando algumas estratégias de marketing que poderão ajudá-las no alcance dos seus objetivos.

### **2.1.1 Estratégias de Marketing**

Pelo menos quatro estratégias de marketing são identificadas no que diz respeito à busca das organizações para obter melhores resultados.

#### **A- Estratégia de marketing indiferenciado ou não diferenciado**

A estratégia de marketing indiferenciado pode ser adotada de duas maneiras: considerando o mercado como uniforme, oferecendo um plano de marketing para a necessidade comum dos consumidores, captando um grande volume de vendas, conseguindo vantagens de custo e economias de escala ou separando produtos e programas de marketing especiais para cada segmento (SIQUEIRA, 1999).

A estratégia de marketing indiferenciado tem como característica a adoção de uma estratégia de mercado de massa, ou seja, sem identificar segmentos específicos. A empresa trata o mercado como um todo, assumindo que os clientes individuais possuem necessidades similares que podem ser atendidas em um composto de marketing comum (HOOLEY, 2005).

O marketing de massa geralmente é difundido para produtos usados por uma quantidade razoável de pessoas, com o aumento da grande concorrência, o mercado tem obrigado as empresas a serem mais seletivas e marcar alvos mais definidos, utilizando-se de diferentes estratégias de mercado (KOTLER, 2005).

O marketing indiferenciado possui algumas vantagens e desvantagens na sua aplicação. Como principais vantagens economia de custos de produção e marketing, que são possibilitados por se ter somente um item para produzir e um produto para promover. As desvantagens são as ações da concorrência que se tornam mais suscetíveis e as ofertas de produtos padronizados que se tornam sem diferenciação (LAMB, 2004).

A principal característica do marketing indiferenciado é que a empresa quer atingir todo o mercado com uma só oferta, atraindo o maior número possível de compradores, adotando estratégias como distribuição e propaganda de massa. Deve ser avaliado cautelosamente se esta é a melhor alternativa, pois a grande concorrência pode tomar fatias do seu mercado com inovação dos produtos e diferenciação.

#### **B- Estratégia de marketing concentrado**

O marketing concentrado tem como principal característica o foco em um ou poucos segmentos de mercado. Desta forma, a empresa obtém uma forte posição em mercados selecionados, em vez de tentar competir no mercado todo (HOOLEY, 2005).

O sucesso do marketing concentrado consiste em conhecer seus clientes, saber o que os diferentes compradores querem em relação ao produto, preços, canais, prazos de entrega, entre outras características. Assim, percebe-se que os compradores constituem grupos distintos, onde cada grupo valoriza uma determinada característica do produto ou serviço, podendo a empresa escolher a qual destes grupos ela irá servir (KOTLER, 2005).

Para desenvolver uma estratégia de mercado concentrado eficaz é necessário que a empresa selecione um nicho de mercado para atuação, concentrando seus esforços em compreender as necessidades, satisfações e motivos de compra dos membros deste grupo de clientes e se especializar para atendê-los de forma eficaz (SIQUEIRA, 1999)

As principais vantagens da estratégia de mercado concentrado são: forte posicionamento, melhor atendimento das necessidades dos clientes e alta concentração de recursos. As desvantagens são risco de mudança das necessidades dos consumidores e ação de grandes concorrentes na venda de maneira mais efetiva para nichos de mercado (LAMB, 2004).

O marketing concentrado tem como principal objetivo a participação da empresa em poucos segmentos de mercado ou um segmento de mercado. Esta estratégia é mais indicada para pequenas empresas e para aquelas empresas em que seus recursos são limitados, desta forma as empresa conseguem competir em alguns destes segmentos.

### **C- Estratégia de marketing multissegmentado ou diferenciado**

O marketing multissegmentado é caracterizado por servir a dois ou mais segmentos de mercado bem-definidos e desenvolver um composto de marketing distinto para cada segmento. “O marketing diferenciado é adotado por empresas que buscam oferecer um produto ou serviço diferente para cada segmento de mercado escolhido” (HOOLEY, 2005, p. 270).

As principais vantagens desta estratégia são o maior sucesso financeiro da empresa, as economias de escala na produção e marketing, além da diversificação

do risco da empresa. As desvantagens são os custos altos e a canibalização (LAMB, 2004).

Uma das características da estratégia de mercado multissegmentado é a escolha da empresa por um número de segmentos que sejam atraentes e apropriados, apresentando boas razões objetivas para esta escolha. Não é preciso haver características semelhantes entre os segmentos escolhidos, mas todos devem ser rentáveis para a empresa (KOTLER, 2000).

As empresas têm a necessidade de aprender a competir de novas maneiras, que incluem inovação e diferenciação de produtos, rapidez de entrega, qualidade, preço, forma de pagamento e benefícios para os clientes. Desta maneira podem se destacar nos segmentos que atuam e na obtenção de lucro e sucesso nas vendas.

#### **D- Estratégias de posicionamento**

“O termo posicionamento refere-se ao desenvolvimento de um composto de marketing específico para influenciar a percepção geral dos clientes potenciais de uma marca, linha de produto ou empresa” LAMB (2004, p. 228).

“Posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo” KOTLER (2000, p. 321).

Resumindo, o posicionamento significa diferentes coisas para diferentes pessoas. Os profissionais de marketing precisam gravar uma posição de seus produtos na mente dos consumidores, ou seja, estes devem perceber o desempenho superior de um produto em relação ao outro e a saciedade de suas necessidades (SIQUEIRA, 1999).

Existem alternativas para concorrer com marcas que já estabeleceram posicionamento na mente dos clientes. Entre as alternativas está o ato de reforçar a posição atual da empresa em relação ao seu principal concorrente, se a empresa ocupa o segundo lugar, focalizar a posição de número 2 no ranking de posicionamento no mercado. A segunda alternativa é conquistar uma posição não-ocupada no mercado e a terceira é atacar a concorrência e se possível eliminá-la. O profissional de marketing deve identificar um atributo ou benefício importante que uma marca pode possuir e que seja convincente para o cliente, buscando a primeira posição que é a mais lembrada na mente do consumidor (KOTLER, 2000).

Os consumidores comparam produtos com base em atributos importantes, portanto o posicionamento eficaz exige que a avaliação das posições ocupadas pelos concorrentes esteja sempre sendo avaliada, determinando o que há de mais importante e o que agregou valor na escolha do cliente pela marca. Desta forma os profissionais de marketing podem escolher uma posição no mercado que tenha grande impacto na concorrência (LAMB, 2004).

### **E- Bases de posicionamento**

O posicionamento pode ser feito levando em consideração vários aspectos, entre eles: atributos, benefícios, utilização, usuário, categoria de produto, preço e qualidade e por concorrente. O profissional de marketing geralmente utiliza vários destes atributos para formular o posicionamento do produto, pois consegue segmentos que irão responder as expectativas da empresa.

O posicionamento por atributos é foco quando a empresa se posiciona com base em um atributo específico do produto. O produto é associado a um atributo que ele oferece ou benefício para o cliente, como o tamanho, conforto e tempo de existência. O posicionamento por benefícios significa que o produto é posicionado como líder para obter certo benefício que a concorrência não possui (KOTLER, 2000).

O posicionamento por atributos ou benefícios pode ser feito por um único benefício, por dois ou três benefícios. O exagero de benefícios no posicionamento ou a falta de benefícios podem prejudicar o foco do posicionamento, deixando o produto em um subposicionamento, quando o benefício ou atributo não é bem reconhecido; um superposicionamento quando os clientes deixam de adquirir produtos por achar que eles têm um valor demasiado, que podem custar caro ou não são padrões para sua classe social ou posicionamento duvidoso quando a marca não tem credibilidade para enfatizar todos os atributos ou benefícios que posicionou para o cliente.

Estes cuidados devem ser tomados, pois alguns exemplos são claros de falhas que ocorreram em grandes empresas pela confusão do posicionamento. A Pepsi é um grande exemplo de subposicionamento, quando colocou a transparência como seu único atributo, sendo este um fator que não tinha importância para o consumidor.

Um caso de superposicionamento é a Tiffany, marca de joias que remete produtos luxuosos e caros, mostrando uma imagem de que só vende joias caras, perdendo assim clientes que podem pagar valores de joias que existem na Tiffany. Já para posicionamento confuso ou duvidoso existem muitos exemplos, porém o mais recente é o da Mercedes que lançou o Classe A que foi um carro de verdadeira derrota, os compradores da Mercedes querem luxo e não um carro popular, acessível a outras classes, a Mercedes perdeu clientes ao mudar o seu posicionamento.

O posicionamento por utilização é um posicionamento em que o produto é o melhor para algum uso ou aplicação. A ênfase no uso do produto e suas aplicações são tidas como um meio efetivo de posicionamento do produto (LAMB, 2004).

O posicionamento por qualidade ou preço é a oferta de produto que oferece o melhor valor ou qualidade do produto. Sendo assim, um bom exemplo da adesão de mais de uma base de posicionamento é a empresa AT&T, empresa de telefonia que fez um slogan “ligue e entre em contato com alguém”, incentivou o consumidor a ligar mais e pagar um preço menor. O parque japonês DeerPark também é outro exemplo que associa o posicionamento por utilização com o slogan “se você tem pouco tempo, venha se divertir aqui” para os turistas que tem em torno de uma hora para conhecer e brincar no parque, além disso, por um preço mais em conta do que os outros parques.

O posicionamento por usuário também é bastante comum, posicionando o produto como o melhor para um grupo de consumidores. Este posicionamento enfoca uma personalidade ou tipo de usuário, como clientela mais idosa, mais jovem, adolescente, pessoas de regiões diferentes, entre outras (SIQUEIRA, 1999).

O posicionamento por usuário pode ser percebido como a criação de segmentos de mercado dentro do posicionamento, colocando uma mesma marca disposta em subconjuntos para atender públicos diferentes ou um único público-alvo.

Além destas bases de posicionamento existe o posicionamento por categorias de produto, que compreende a posicionar o seu produto como líder em uma categoria e o posicionamento por concorrentes, que posiciona o produto em comparação com um outro concorrente, sendo como líder no mercado ou se posicionando como tão bom quanto o líder (KOTLER, 2000).

### **2.1.2 Pesquisa de Marketing**

Para que o marketing seja eficiente é necessário que saiba o essencial sobre o mercado que se deseja atuar, para tal se faz necessário uma pesquisa de mercado que partirá da coleta de dados, a seleção das informações, analisando e relacionando as informações pertinentes. Seguindo este conceito, Cobra (2009, p. 54), afirma que, pesquisa de mercado “é uma estrutura de informação entre pessoas, equipamentos, métodos e controles, estabelecidos para criar um fluxo de informação capaz de prover as bases para tomada de decisão em marketing”. Essa pesquisa nos fornecerá dados qualitativos e quantitativos como também insumos para a formação de um planejamento de vendas através de uma análise estatística tanto do produto quanto da concorrência.

Para Cobra (2009), a pesquisa qualitativa é a coleta de dados para aprofundar-se no conhecimento acerca de algumas coisas que não podem ser observadas e medidas diretamente. E podem ser de três categorias:

**A- Exploratória:** É usada para definir um problema inicial de pesquisa em mais detalhes.

**B- Orientação:** Serve para educar o pesquisador com o ambiente não familiar de: necessidades, satisfações, situações de uso do produto e problema.

**C- Clínica:** Obter dicas para pontos impossíveis de serem observados no questionário estruturado.

Pesquisa quantitativa é dita quando ela pode ser conduzida de maneira a propiciar um correto dimensionamento das respostas em relação ao tamanho do universo. Observando as seguintes condições: A população precisa ser definida corretamente; A amostra precisa ser representativa da população; Os respondentes a serem entrevistados precisam ser avaliados se vão cooperar; Os respondentes precisam ter conhecimento, opinião, atitudes e fato de interesse; O entrevistador precisa entender e anotar corretamente as respostas dos entrevistados.

O marketing nos tempos atuais tem grande relevância dentro do mercado, ele não apenas tem o objetivo de dá valor ao produto final; ele deve ser trabalhado de forma a agregar valor à empresa. Que venha a ser através de um bom atendimento ao cliente ou sempre trabalhando com produtos de qualidade. O marketing sendo direcionado de forma correta irá alavancar pontos positivos para o crescimento da empresa.

## 2.2 ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE



Porter (1999 p. 46), diz que, “As empresa deve ser flexíveis para reagir com rapidez às mudanças competitivas do mercado.” Deste modo, ele afirma que empresas que ficaram com sua estrutura enrijecida tende a ficar obsoleta e com pouca força de venda para duelar de forma igualitária com as empresa que buscam se aperfeiçoar para atender uma clientela exigente e bem informada sobre os produtos e serviço do mercado atual. Por isso, se faz necessário que as empresas que queiram se destacar no mercado e obter uma maior lucratividade procurem traçar estratégias competitivas que as deixem sempre à frente dos seus concorrentes.

As empresas conseguem superar a concorrência admitindo no mínimo dois diferencias; são eles: agregar maior valor aos clientes ou possuir um menor valor de custos em seus produtos e serviços. Mas, isto, deriva de outras variáveis que são: bom relacionamento com o cliente, pontualidade na entrega de produtos ou serviço, empenho e motivação dos funcionários. Esses compostos resultarão na eficiência da força de venda da empresa e na sua lucratividade.

A tecnologia da informação chegou para transformar o sistema operacional nas empresas; seja na divulgação, na produção do produto ou serviço gerando uma vantagem competitiva entre as empresas. Porter (1999, p.62), diz que, “as informações tecnológicas identificam as várias atividades diferenciadas, do ponto de vista tecnológico e econômico, que a empresa desempenha para executar seu negócio. São as chamadas atividades de valor”. Mais um passo que possibilita as vantagens competitivas são as parcerias feitas com seus fornecedores e os canais de distribuição; pois, as parcerias corretas otimizará seus processos tanto internos como externos influenciando no cumprimento dos prazos.

Uma empresa se difere uma da outra no escopo competitivo – ou na amplitude e suas atividades. O escopo apresenta 4 dimensões críticas, que são elas: o escopo do segmento, escopo vertical (grau de integração vertical), o escopo geográfico e o escopo setorial ( ou a extensão dos setores relacionados em que a empresa compete). O escopo é uma ferramenta poderosa, pois possibilita a exploração de interrelacionamentos entre cadeias de valores que servem a diferentes segmentos do setor, áreas geográficas ou setores afins. (PORTER,1999, p.403)

Outra forma de se obter uma vantagem competitiva é por meio da localização, para Las Casas( 2010, p. 312) “refere-se à possibilidade de facilitar para os clientes que podem comprar os produtos em qualquer cidade, bairro ou local”. Atualmente, os clientes cada vez mais atribulados com o dia-a-dia preferem sempre a comodidade do produto desejado sim, mas que seja também de fácil alcance. Visando atender a clientela, empresas especializadas encontram-se distribuídas por todo o país buscando sempre locais convenientes e próximos ao seu público alvo.

Para Cobra (2009), uma das principais estratégias competitiva consiste em a empresa manter o foco, e concentrar um bom atendimento no segmento de mercado escolhido, em vez de tentar atingir o mercado inteiro.

### 2.3. ESTRUTURA DA FORÇA DE VENDA

A estrutura da força de venda trata das varias normas e medidas que as empresas adotam em comum acordo com o segmento de mercado da organização buscando o lucro sobre seu capital investido. “Kotler (2007, p.408) diz que, a estrutura de força de venda é a adoção de diversas diretrizes para dividir a responsabilidade sobre as vendas”. Essa estruturação possui duas variáveis fundamentais que são elas:

**1. Força de Venda Direta:** A empresa utiliza-se de seus próprios vendedores criando um vínculo de obrigação entre o vendedor e a empresa; desta forma, a empresa terá a vantagem de menor custo para maiores vendas e uma melhor aplicação da politica interna da empresa, a gerencia tem maior controle sobre seus vendedores.

**2. Força de Venda Indireta:** A empresa utilizará de vendedores sem vínculos trabalhistas, neste caso a empresa terá um custo reduzido com os vendedores; em contra partida, as vendas seriam baixas, pois os mesmos não teriam compromisso firmado para vender os seus recebimentos seriam apenas por comissão e seriam vendas periódicas.

Para elaborar uma estratégia de força de venda a empresa necessita adotar modelos de decisão influenciadas pela cultura de valores, que Kotler (2009), conceitua cada um destes tipos de estrutura da seguinte forma:

**Estrutura da Força de Vendas Por Território:** É atribuída uma área geográfica exclusiva para cada vendedor, que vende toda a linha completa de produtos ou serviços da empresa a todos os clientes daquele território.

**Estrutura da Força de Venda Por Produto:** Os vendedores devem conhecer seus produtos, especialmente quando são numerosos e complexos. Essa necessidade, aliada ao crescimento do gerenciamento de produto, levou muitas empresas a adotar esta estrutura, segundo a qual a força de venda comercializa de acordo com linhas de produto.

**Estrutura da Força de Venda Por Cliente:** Um número crescente de empresas está atualmente utilizando a força de vendas de acordo com linhas de clientes e setores. Podem ser montadas para setores distintos, para atender os clientes existentes em detrimento de novos clientes. Esta estrutura foca no cliente e constrói um relacionamento mais próximo com clientes importantes.

**Estrutura Complexa de Força de Vendas:** Quando a empresa vende grande variedade de produtos para muitos clientes em áreas geográficas extensas, muitas vezes combinam vários tipos de estrutura. Os vendedores podem ser especializados por cliente e território, por produto e território, por produto e cliente.

## 2.4 ATIVIDADES RELACIONADAS À FORÇA DE VENDAS

Segundo Las Casas, (2010), o setor de força de vendas envolve funções básicas da administração, são elas: planejamento, organização, direção e controle nos aspectos relacionados à venda. Sendo que planejamento tem como funções demarcar o mercado de atuação, focar nos objetivos da empresa, medir o seu potencial, fazer a previsão orçamentaria e dependendo da empresa fará parte das decisões de marketing. A organização tem foco na estrutura de força de vendas, tem como função principal a motivação, recrutamento, seleção, treinamento e a alocação de territórios por vendedores. A direção desenvolve o papel de acompanhar o desenvolvimento do que foi planejado, ou seja, o cumprimento das diretrizes como metas, estratégias e objetivos que foram passados as equipes. O destaque do controle esta no ato de gerenciar os custos necessários para atingir os objetivos e buscar ações corretivas quando for o caso.

Kotler, (1999, p. 08), define que força de venda é “a análise, planejamento, implementação e controle das atividades de venda”. Inclui a elaboração da estratégia, o recrutamento, a seleção, o treinamento, a remuneração, a supervisão e a avaliação dos vendedores da empresa.

Desta forma para melhor análise desse cenário e execução das diretrizes estabelecidas se faz necessário verificar os aspectos ambientais da organização tanto interno como externo da empresa, utilizando a análise de SWOT.

### 2.4.1 Matriz SWOT

Esta análise verifica a competitividade da organização, foi criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, ambos professores da Harvard Business School, a análise SWOT tem como função o estudo da competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats ( Ameaças). A partir do estudo destas variáveis pode ser feita a inventariação das forças e fraquezas da organização, das oportunidades e ameaças do meio em que a organização atua. Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a organização será competitiva (RODRIGUES, et al 2005).

Figura 1: Panorama da análise Swot.



Fonte: Adaptado, KOTLER, 2000.

A análise de SWOT é uma ferramenta que proporciona uma visão mais ampla da organização demonstrando seus pontos fortes e fracos e do ambiente interno e externo. Neste contexto, a análise de SWOT está relacionada à identificação das necessidades do mercado para desta forma podermos encontrar a satisfação desejada. A análise SWOT é um instrumento extremamente útil na organização do planejamento estratégico. Por intermédio desta análise, pode-se relacionar e identificar as forças/deficiências, oportunidades ameaças da organização em ambiente real, colaborando para uma melhora no desempenho da empresa. Este instrumento teve origem na década de 1960 e é utilizado por diversas organizações, independentemente do tamanho delas. Para Serra, Torres e Torres (2004, p. 28) “a função primordial da SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – para que se alcancem determinados objetivos – a partir de uma avaliação crítica dos ambientes internos e externos”. A análise de SWOT sendo estudada de forma correta trará para o gestor da organização uma visão mais sensata e analítica, sendo possível identificar os benefícios e o que pode ser mal visto na organização vindo desta forma proporcionar uma boa tomada de decisão. A análise de SWOT é vital para uma organização, pois é através dela que a empresa obtém uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, dessa forma os gerentes conseguem elaborar estratégias para obter vantagem competitiva e melhorar o desempenho organizacional (SALMONT et. Al 2011). A constatação das forças, fraquezas, oportunidade e ameaças são oriundas dos resultados de uma análise na qual demonstra que as condições internas devem estar sobrepostas e confrontadas com as situações do ambiente empresarial (YANAZE, 2007).

#### **A- ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO ( FORÇAS E FRAQUZAS)**

Para gerir uma organização o gestor necessita pensar em algo que a entidade possa fazer bem e onde estão suas deficiências. As forças e fraquezas são existentes por conta de recursos adquiridos ou não adquiridos pela organização ou relativos de natureza dos relacionamentos entre a organização e seus consumidores, colaboradores, instituições financeiras e órgãos públicos. (FERRELL, HARTLINE, MICHAEL, 2009).

Adversidades são encontradas por gestores em qualquer organização; estes problemas muitas vezes não são de fáceis soluções. Por tanto, para descobrir a solução, precisa-se ter em mãos a origem e a natureza desse problema que pode estar ligado com o mercado econômico, pouca demanda, oferta crescente dentre outras situações inerentes ou não a esta situação.

Existem critérios a serem avaliados e levantados no ambiente interno segundo Chiavenato e Sapiro (2003), são eles: liderança, recursos financeiros, imagem de mercado, condicionamento competitivo que gera barreira entrada de novos competidores, tecnologia, vantagens de custo, propaganda, competência e inovação de produtos.

Atualmente, tornou-se de extrema importância a análise do ambiente interno, pois desta forma, a organização pode identificar quais suas forças e fraquezas, podendo adquirir vantagens diante do mercado competitivo potencializando suas forças e traçando estratégia para minimizar as fraquezas existentes.

De acordo com Rezende (2008), as forças ou ponto forte de uma organização são as variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente. As características que qualificam uma organização que podem propor influências positivas no desempenho da mesma.

As forças são consideradas os aspectos internos positivos nas quais a organização é tomadora de total controle e que devem explorar o máximo possível para que a organização se mantenha com um bom posicionamento no ambiente em que atua e diminua suas fraquezas.

Já as fraquezas conforme Matos. Matos e Almeida (2007), são consideradas deficiências que inibem a capacidade da organização e devem ser superadas para evitar a falência da mesma.

Segundo Martins (2007), as fraquezas são fatores que negativam a imagem do produto, serviço ou unidade de negócios. Devem ser controladas pela própria organização e relevante para o planejamento estratégico.

Assim, verifica-se que a fraqueza é a interpretação da condição interna da organização que está em desfavor para o caminhar da organização e deve ser acompanhada constantemente, buscando minimizar ou eliminar essas deficiências para que não dificulte a competitividade da organização.

## **B- ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO (OPORTUNIDADES E AMEAÇAS)**

Conforme Chiavenato e Sapiro (2003), uma análise de um ambiente externo deve-se avaliar a mudança de hábitos do consumidor, surgimentos de novos mercados, diversificação, entrada de novos concorrentes, produtos substitutos.

O estudo do ambiente externo compreende-se na análise das forças do macro ambiente que são eles: economia, tecnologia, demografia, políticas sociais e culturais. E também dos fatores micro ambientais que são os consumidores, canais de distribuição, concorrentes e fornecedores. Desta forma identificamos as oportunidades e ameaças.

Para Ferrell e Hartline (2009), oportunidades e ameaças existem externamente interligadas com a organização, isso independe de força e fraquezas apresentadas.

Uma organização que tende a se manter a frente das demais precisa estar atenta e acompanhar tudo que envolve o ambiente externo; pois esse ambiente influencia diretamente os fatores internos da organização. Neste momento, far-se-á de extrema importância a análise do gestor para que possa identificar as oportunidades e ameaças tirando proveito destas informações, traçando estratégias com as oportunidades e minimizando as ameaças.

De acordo com Rezende (2008), as oportunidades existem para a organização e são variáveis externas e não controladas, que criam condições favoráveis desde que a entidade tenha condições de utiliza-las.

A detecção de oportunidades pode demonstrar a realidade externa da organização e devem ser analisadas, pois influenciara o ambiente externo e interno da organização. Essa influencia sendo positiva no ambiente interno, tende a oferecer chances de lucratividade e rentabilidade, porém a organização deve observar a viabilidade para se utilizar de tais oportunidades.

Para Martins (2006), as oportunidades são chances que uma organização tem para atender seus clientes, que venham a suprir as necessidades não satisfeitas pelo mercado, fazendo uma análise das possibilidades de êxito de um novo negócio, ampliando as oportunidades de lucratividade.

As ameaças porém, são os aspectos externos que impactam diretamente na organização e não podem ser controlados, estes aspectos prejudicam o desenvolvimento e acarretam perda de posicionamento no mercado.

Para Martins (2007), as ameaças são aspectos mais negativos do produto ou serviço da organização em relação ao mercado onde está inserido, são fatores que não podem ser controlados e que tem extrema relevância para o planejamento estratégico.

A ameaça quando não pode ser controlada ela poderá acarretar vários problemas como, por exemplo: diminuição da receita, perda de mercado, redução de clientes ou até mesmo a falência da organização. Para que não aconteça, o gestor necessita traçar novas estratégias para que sejam evitadas e neutralizadas essas ameaças.

De acordo com Moraes (2008), as ameaças são forças de origem externa que podem impactar no cotidiano da vida empresarial impactando no sucesso da organização como também na competição, capacidades operacionais, e aumento do custo dos bens.

Para melhor ilustrar o estudo destas variáveis e a sua atuação se faz necessário uma pesquisa, e para que esta pesquisa seja satisfatória e feita de forma correta será feita seguindo uma metodologia.



### 3. METODOLOGIA

A metodologia trata-se da técnica que se utiliza para realização de uma pesquisa. Para Aquino (2008), “metodologia da pesquisa é um dos alicerces na formação de um pesquisador”.

Desta forma, essa pesquisa foi o desenvolvimento de um estudo de caso. Abordando dois tipos de objetivos: o objetivo geral e o objetivo específico. No objetivo geral a pesquisa visará demonstrar como uma organização que atua no segmento de móveis e eletrodoméstico utiliza o planejamento estratégico para se alinhar e obter capacitação e liderança no mercado, já para o objetivo específico descreveremos a estrutura da matriz SWOT dentro da organização; como determina o plano de ação para cada variável ( Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças; verificar e descrever a importância de identificar os pontos fracos e fortes desta ferramenta estratégica dentro da organização ).

A pesquisa foi realizada na organização Comercial de Móveis J. Oliveira LTDA - ME, situada na cidade de Sapeaçu - BA, na Rua Coronel Trajando Andrade, 97, há 38 anos. A mesma atua no ramo de móveis e eletrodoméstico e tem a preferência da população por trabalhar com produtos de qualidade e marcas de renome, possuir ótimos preços; o que a faz obter uma ótima colocação no mercado. A população desta pesquisa foi delimitada a partir dos envolvidos nas atividades econômicas da empresa, o gestor.

O instrumento utilizado para coleta de dados foi a entrevista aplicada ao gestor da empresa e uma pesquisa de campo utilizando as 4 variáveis da matriz de SWOT: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaça, com a intenção de adequar uma nova realidade a organização Comercial de Móveis J. Oliveira LTDA. E quanto à análise dos dados classificou-se como qualitativo contextualizado, pois de acordo com Gil (2002), o tipo de análise de dados que mais se aplica ao estudo de caso é de “natureza predominantemente qualitativa”, no qual se considera muitas variáveis de uma pesquisa, incluindo “natureza dos dados coletados, extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que norteiam a investigação”.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Através da pesquisa e análise da matriz de SWOT na organização podemos verificar as seguintes ações:

### **A- Em relação às forças**

De acordo com o gestor da organização Comercia de Móveis J. Oliveira LTDA – ME, eles possuem um grande diferencial, pois já atuam no mercado local há 38 anos; o proprietário já trabalha no comércio desde 1952 sendo bastante conhecido não só na cidade local como em todos os municípios círculo vizinhos. Possui boa localização, busca sempre trabalhar com mercadorias atuais e de qualidade, o que lhe dá de retorno à satisfação dos seus clientes, e o faz sempre crescente no mercado. Para (ROSA,2007, p.76), forças são características internas da organização ou de seus donos que representam vantagens competitivas sobre seus concorrentes ou uma facilidade para atingir os objetivos propostos.

### **B- Em relação às fraquezas**

Quanto aos pontos fracos considerados podemos afirmar que a organização ao decorrer do tempo passou por processos de modificações e crescimento e devido a tal crescimento hoje passa por um problema de espaço físico o que prejudica a organização na demonstração de suas mercadorias, é necessário promover cursos de capacitação e motivação para os colaboradores, definir funções distintas para cada colaborador proporcionando maior produtividade. Desta forma, foi possível identificar nesta pesquisa que a organização precisa passar por um processo de organização interna para que estes problemas não venham a afetar a sua produtividade e lucratividade. Fraquezas são fatores internos que colocam a organização em situação de desvantagens frente a concorrência ou que prejudicam sua atuação no ramo escolhido (ROSA, 2007, p.77).

### **C- Em relação às oportunidades**

Evidenciado os pontos fortes pode-se analisar também que a organização optou pela implantação de parceria com uma financeira, criando um novo método de pagamento que melhorou o crédito para os clientes e para tanto, eliminou cerca de

80% da inadimplência com a organização. Devido ao fato da organização ter muito tempo no mercado e ser cliente de algumas empresas há vários anos possui algumas condições especiais para pagamento nas suas compras. Utilizando-se destas oportunidades pode flexibilizar o crediário aumentando o número de parcelas e aumentando assim também a sua clientela. São situações positivas do ambiente externo que permitem a organização alavancar seus objetivos ou melhorar sua posição no mercado (ROSA, 2007, p.76).

#### **D- Em relação às ameaças**

Como em todo o mercado existem os entrantes que no caso da organização em pesquisa trata-se dos crediários que levam a mercadoria porta a porta no interior do município em que a mesma atua, muitos clientes pela facilidade não se deslocam até a sede para fazer a pesquisa de preço. Outra ameaça encontrada na pesquisa é a forma de comando na organização que se encontra enrijecida em um formato hierárquico e autoritário muitas vezes deixando em aberto o seu controle de estoque. São situações externas nas quais se têm pouco controle e que colocam a organização diante de dificuldades ocasionando a perda de mercado ou redução em sua lucratividade (ROSA, 2007, p.77).

Após feita a pesquisa e analisando os resultados das variáveis constatou-se que a organização apresenta as seguintes características:

#### **Quadro X: Matriz de SWOT da Comercial de Móveis J. Oliveira LTDA.**

FORÇAS	FRAQUEZAS
Conhecimento populacional	Pouco espaço físico
Localização	Qualificação da mão de obra
Qualidade nas mercadorias	Funções distintas para os colaboradores
Clientes satisfeitos	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Parceria com instituição financeira	Entrantes
Condições melhores de pagamento para com os fornecedores	Hierarquia autoritária
Flexibilidade no crediário da organização	Falta de controle de estoque

Fonte: Elaborado pelo autor

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao decorrer dos estudos realizados, verificamos que a matriz de SWOT desempenha um papel de fundamental relevância para a construção de um plano de ação; pois ao pesquisarmos as quatro variáveis da matriz podemos melhor visualizar o que acontece tanto no ambiente interno como externo da organização, e desta forma, o gestor poderá identificar e compreender os fatores influenciadores que possam vir afetar a organização.

Assim sendo, com a aplicação da matriz de SWOT na organização Comercial de Móveis J. Oliveira LTDA - ME, foi identificado que de acordo com a força, a organização destaca-se por sua boa localização, implantada na cidade faz bastante tempo, construiu uma boa reputação e um nome forte no mercado que sempre buscou ter qualidade nos produtos que oferece aos clientes. Diante às fraquezas, foi constatado que precisa buscar melhorias em seu espaço físico para melhor expor seus produtos perante seus clientes, oferecer novas metodologias para qualificação e aprimoramento dos seus colaboradores. Em suas oportunidades a organização buscou parceria com uma instituição financeira, e com isso pôde oferecer aos seus clientes melhores condições de pagamento, e em contra partida, diminuiu a inadimplência podendo assim melhorar seu fluxo de caixa. Quanto às ameaças, a organização precisa estar atenta aos entrantes para não perder parte de seus clientes, procurando visibilizar o seu estoque e trabalhar melhor em sua forma de comando.

Diante do exposto podemos concluir, que os resultados obtidos utilizando a matriz de SWOT como ferramenta estratégica, que a organização Comercial de Móveis J. Oliveira LTDA – ME pode sim se manter atuante e competitiva perante o mercado. Deve-se destacar que SWOT não é a única ferramenta para obter a competitividade no mercado, a organização pode utilizar de outra ferramenta como o marketing para alavancar e maximizar seus resultados.

## REFERÊNCIAS

KOTLER, Philip Armstrong, Gary. **Princípios de Marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: 2TC, 1999.

MATOS, José Gilvomor R, MATOS, Rosa Morier B Almeida, Josimar Ribeiro. **Análise do Ambiente Corporativo: do caos da organização ao planejamento**. 1 ed. Rio de Janeiro: E- papers-2007.

FERREL, O.C, HERTLINE, Michael. D. **Estratégia de Marketing**. Tradução All Tasks e Marlene Cohen. 4 ed. São Paulo: Congage Learning, 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

MARTINS, Marcos Amâncio. **Gestão Educacional: Planejamento Estratégico e Marketing**. 1 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

AQUINO, Ítalo de Souza. **Como Escrever Artigos Científicos**. 5 ed. João Pessoa: Editora Universitária, UFPB 2008.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

REZENDE, Deniz. **Planejamento Estratégico para Organização; Públicos e Privados**. 1 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RODRIGUES, Jorge Nascimento. 1 ed. Lisboa: Centro Atlântico-PT, 2005.

JANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações**, 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de pesquisas**. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados**. 6 ed. Trad. De Cristina Bozam. São Paulo: Futu, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios da Marketing**. 9 ed. Rio de Janeiro: Pentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip. **Princípios de eMarketing**.; Tradução Cristina Yamagami; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações a realidade brasileira**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, Michael; Competição: **Estratégias Competitivas Essenciais**, 9ª edição Rio de Janeiro, 1999.

APPIO, Jucélia; SCHARMACH, Andréia Luciana da Rosa; SILVA, Aletéia Karina Lopes da; CARVALHO, Luciano Castro de; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. Análise SWOT como diferencial competitivo: um estudo exploratório na Cooperativa Muza Brasil. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.3, n.3, p.01-18, Sem II. 2009. ISSN 1980-703.

Gest. Prod., São Carlos, v. 26, n. 2, e3147, 2019 <https://doi.org/10.1590/0104-530X-3147-19>.

ROSA, Cláudia Afranio. **Como elaborar um plano de Negócio**. Brasília: Sebral, 2007.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1981, V1.