

As ferramentas da análise SWOT e ciclo PDCA implantadas no contexto da gestão secretarial

Valdir Costa Júnior*, Juliana Hortelã Pedrone Valério**, Aline Cantarotti***

Resumo

Pode-se afirmar que a gestão organizacional é responsável por definir estratégias efetivas e assertivas para o crescimento e a expansão dos resultados da organização. Essas estratégias devem estar alinhadas à missão e às políticas da empresa. Para obter sucesso, o uso de ferramentas gerenciais é fundamental. O secretário executivo, nesse contexto, exerce um papel extremamente importante no processo, visto que ele é um detentor e distribuidor de informações, ou seja, é o profissional responsável por organizar e coordenar as informações organizacionais desde as mais simples até as mais complexas. A presente pesquisa objetivou implantar ferramentas de gestão matriz SWOT e ciclo PDCA em

uma empresa na qual a gestão organizacional se mostra falha e fraca. Para tal, analisaram-se as falhas da organização em seu âmbito gerencial, e como isso afeta os resultados almejados por essa; foram identificados os pontos positivos e negativos da empresa quanto à estratégia de gerenciamento; enquadraram-se os processos de acordo com as ferramentas gerenciais propostas; e, por fim, foram apontadas as mudanças que devem ocorrer na organização.

Palavras-chave: Análise SWOT. Ciclo PDCA. Gestão Organizacional. Secretariado Executivo.

<http://dx.doi.org/10.5335/ser.v13i0.8091>

* Formado em Secretariado Executivo Trilíngue pela Universidade Estadual de Maringá, atua no ramo de comércio exterior há quatro anos. Tem ampla vivência com fornecedores internacionais, destacando-se por reuniões internacionais, negociações de representação e traduções. Atualmente, cursa pós-graduação em gestão de projetos. E-mail: valdircj01@gmail.com

** Atualmente, é mestranda em Letras/Linguística na Universidade Estadual de Maringá, onde desenvolve pesquisas em Análise do Discurso de linha francesa, utilizando essa teoria para contribuir nos estudos epistemológicos em Secretariado. Bacharel em Secretariado Executivo Trilíngue pela - Faculdade de Ciências Econômicas de Apucarana (2007). Especialista em “Gestão Estratégica de Empresas” (2010), e também “Docência no Ensino Superior” (2012), ambas pelo Instituto Paranaense de Ensino. E-mail: juhortela@gmail.com

*** Docente em Secretariado Executivo e Letras na Universidade Estadual de Maringá. Bacharel em Secretariado Executivo e Tradução e Licenciada em Letras. Mestre em Estudos da Linguagem pela Universidade Estadual de Londrina. Doutoranda em Estudos Linguísticos - Estudos da Tradução - pela Unesp/São José do Rio Preto. Pesquisadora em Secretariado Executivo e Línguas Estrangeiras/Tradução. E-mail: acantarotti@uem.br

1 Introdução

Toda empresa possui objetivos a serem alcançados. Porém, tais objetivos podem ser barrados devido à má gestão organizacional. O que delimita uma empresa a ser referência de mercado, seja ela de pequeno ou grande porte, é a qualidade do serviço prestado. Caso a organização tenha déficit de gerenciamento, o serviço prestado não será de boa qualidade, refletindo diretamente no consumidor final e no retorno de investimento da empresa.

O secretário executivo exerce um papel vital neste processo, visto que ele é um detentor e distribuidor de informações, ou seja, é o profissional responsável por organizar e coordenar as informações organizacionais desde as mais simples até as mais complexas. Pode-se dizer que o secretário executivo é um gestor de informações. Assim, compete a ele gerenciar a implantação de ferramentas de qualidade gerenciais ou, em outra situação, auxiliar sua implantação.

Analizando uma empresa de assessoria em comércio exterior de pequeno porte com apenas três funcionários e dois sócios administradores, o problema gerencial não se inicia no decorrer dos processos, projeções futuras, ou até mesmo planejamento de mercado. O problema começa nas relações interpessoais dentro da própria organização. O que se pode esperar, em termos gerenciais, quando a falha de comunicação interna é corriqueira e não há uma delimitação de tarefas explícita? Como o serviço oferecido será de melhor qualidade quando há empecilhos operacionais dentro da empresa?

Diante do exposto, o presente trabalho propõe o estudo da análise SWOT e do ciclo PDCA na gestão organizacional, duas ferramentas simples, contudo, de grande impacto no planejamento estratégico. Segundo Oliveira (2007, p. 17), planejamento estratégico direciona a empresa ao melhor caminho a ser seguido, considerando os fatores externos e internos, de modo inovador e diferenciado. Simplificando, de acordo com Fischimann (2009) os erros da empresa e as condições de melhorias são passíveis de determinação. O presente trabalho será apresentado a partir de seus objetivos; fundamentação teórica, explanando as ferramentas que deverão ser aplicadas na organização; resultados e discussão, ou seja, como a realidade do dia a dia empresarial se assemelha ou difere da teoria estudada e apresentada; e, por fim, as considerações finais desta pesquisa.

2 Referencial teórico

Atualmente, com o mercado extremamente acirrado, é essencial que as empresas sejam e estejam providas de táticas gerenciais eficazes a fim de sobreviver e prosperar. Na pesquisa realizada propomos levantar os acertos e erros da organização bem como as melhorias que precisam ser realizadas utilizando a ferramenta de gestão SWOT. Considerando que esta análise é uma ferramenta gerencial, podemos complementá-la com a ferramenta ciclo PDCA.

2.1 Análise SWOT

A análise SWOT é creditada a Abert Humphrey, líder de um projeto de pesquisa da Universidade de Stanford, nos anos 1960 e 1970, que usava dados das maiores empresas do país. O objetivo da pesquisa era identificar porque os planejamentos empresariais falhavam.

A análise SWOT é uma ferramenta latente na gestão do desempenho empresarial. Sua aplicação permite a verificação do ambiente interno e externo da empresa, bem como – questões de força maior, as quais fogem ao controle da organização. Essa verificação ocorre de forma subjetiva, curta e simples, evitando a todo custo complexidade. Segundo Fischmann (2009, p. 27), essa análise é tida como ferramenta de planejamento estratégico, a qual “[...] é uma técnica administrativa, que através da análise do ambiente da organização, cria a consistência das suas oportunidades e ameaças [...]”. 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 sigla SWOT é o acrônimo das palavras *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats* que respectivamente significam Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (WARD, 1998).

Para Andion e Fava (2003, p. 43) “Através da análise dos pontos fortes e fracos, os gestores e suas equipes poderão determinar com mais clareza as prioridades em termos de ameaças e oportuni-

des existentes no ambiente externo”. Essa análise é tida como uma das ferramentas mais simples, porém uma das mais eficazes para perceber as características internas e externas da empresa.

Ulrich (2002, p. 212) diz:

A análise SWOT é uma das técnicas mais utilizadas em investigação social, quer na elaboração de diagnósticos, quer em análise organizacional ou elaboração de planos. No entanto a sua utilização, nem sempre se traduz em contributos efetivos para os processos, sendo que, muitas vezes, ela surge mais como um ritual ou uma tentativa desprovida de conteúdo real, de sermos mais científicos ou técnicos nos processos de planejamento e/ou avaliação. Na realidade, devido a sua aparente simplicidade, esta técnica emergiu como uma das preferidas por técnicos de todas as áreas.

A análise SWOT deve ajudar a decidir quais segmentos de mercado oferecem as melhores oportunidades para sucesso e crescimento de lucro. Porém, deve-se ter em mente que não existe análise definitiva. Após a conclusão da SWOT, a organização deve usar outra ferramenta gerencial para definir e aplicar as tarefas a serem executadas para chegar aos objetivos requeridos.

2.1.1 Fatores externos

Tavares (2005, p. 39) define o conceito de SWOT da seguinte forma:

[...] o conceito de SWOT – forças (*Strengths*), fraquezas (*Weakness*), oportunidades (*Opportunities*), ameaças (*Threats*), ou em sua tradução FOFA, relacionando em ordem diferente os mesmos significados, [...]. Nesse enfoque, o planejamento contempla a relação entre as condições externas e internas.

Já, Chiavenato e Sapiro (2004, p. 188) definem que a

Função da análise SWOT é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. Esse cruzamento forma uma matriz com quatro células, e para cada célula haverá uma indicação de que rumo tomar.

Pode-se relacionar as quatro zonas da matriz SWOT da seguinte forma:

Quadro 1 – As quatro zonas na matriz SWOT

SWOT	AJUDA (na conquista de objetivos)	ATRAPALHA (na conquista de objetivos)
AMBIENTE INTERNO	Forças	Fraquezas
AMBIENTE EXTERNO	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Daychoum (2013, p. 8).

São inúmeros fatores que acabam interferindo no resultado das atividades organizacionais. Segundo Daychoum (2007, p. 09) “diversos fatores externos à organização podem afetar o seu desempenho. E as mudanças no ambiente externo podem representar oportunidades ou ameaças [...]”, ou seja, mudanças fora do controle da empresa afetam positiva ou negativamente seu desempenho. Segundo o autor, essas mudanças

Sempre afetam de maneira homogênea todas as organizações que atuam numa mesma área geográfica e num mesmo mercado e, desta forma, representam oportunidades ou ameaças iguais para todos (DAYCHOUm 2007, p. 10).

Ele ainda chama a atenção acerca do motivo dessa análise externa ser tão importante:

Uma organização que perceba que o ambiente externo está mudando e que tenha agilidade para se adaptar a esta mudança aproveitará melhor as oportunidades e sofrerá menos as consequências das ameaças (DAYOCHUM, 2007, p. 10).

Sobre as oportunidades – uma das zonas do ambiente externo – nasce de mudanças na tecnologia e nos mercados, esse último é dependente das políticas governamentais, métodos de fornecimento e padrões sociais. Esses padrões são definidos pelos perfis da população que dependem da oferta global, sendo consequência do estilo de vida da sociedade.

Figura 1 – Análise das oportunidades



Fonte: SWOT Analysis – Strategy Skills, 2013.

Ainda de acordo com Dayochum (2007, p. 11), as oportunidades “correspondem às oportunidades para crescimento, lucro e fortalecimento da organização”. Exemplificando, teríamos déficit de mercado do competidor, maior poder de compra da população, novos usuários/clientes inseridos no mercado.

Ele ainda define as ameaças como “mudanças no ambiente que apresentam ameaças à sobrevivência da empresa” (DAYOCHUM, 2007, p. 11). As ameaças são os fatores externos que fogem do controle organizacional, como por exemplo: redução de preços dos competidores, aumento de custos

dos fornecedores, mudança de leis governamentais, alteração no cenário econômico, etc.; entretanto a organização deve fazer planos de contingência. Para Amaro (2004, p. 17):

O plano de contingência deve ser parte da política de segurança de uma organização complementando assim o planejamento estratégico desta. Nele são especificados procedimentos pré-estabelecidos a serem observados nas tarefas de recuperação do ambiente de sistemas e negócios, de modo a diminuir o impacto causado por incidentes que não poderão ser evitados pelas medidas de segurança em vigor.

Para Dayochum (2007, p. 12) as ameaças não são necessariamente um fator ruim, elas podem “provocar o aparecimento de um novo ponto forte da empresa”. Entretanto, ele afirma que há algumas condições para que as ameaças sejam transformadas em oportunidades, são elas: a organização precisa ter uma visão estratégica para uma avaliação propícia das ameaças; ela deve possuir recursos financeiros, materiais e humanos para alterações necessárias em seus produtos, e; ela deve reagir com agilidade – devido ao fator já mencionado dessas mudanças externas serem homogêneas no mercado, ou seja, as mesmas oportunidades e ameaças aparecem para as demais organizações do mesmo segmento (DAYOCHUM, 2007).

2.1.2 Fatores internos

Quanto aos fatores internos, Dayochum (2007, p. 13) afirma que o “ambiente interno deve ser monitorado per-

manentemente”, assim como o externo. Segundo o autor, há duas vertentes internas – forças, que (2007, p. 13) “correspondem aos recursos e capacidades da organização que podem ser combinadas para gerar vantagens competitivas com relação a seus competidores”. As fraquezas para ele são definidas como “os pontos mais vulneráveis da organização em comparação aos mesmos pontos dos competidores atuais ou em potencial” (DAYOCHUM, 2007, p. 13).

O autor chama a atenção que ambos podem ser confundidos. Assim, uma força pode se tornar uma fraqueza no futuro (DAYOCHUM, 2007). O autor exemplifica os fatores internos na Figura 2:

Figura 2 – Exemplificação dos fatores internos da SWOT

TÓPICOS	FORÇA	FRAQUEZA
Capacidade de atendimento	X	
Demanda pelos serviços prestados		X
Satisfação do público alvo		X
Dedicação dos funcionários	X	
Capacidade de gestão das lideranças	X	
Flexibilidade da organização		X
Pesquisa e Desenvolvimento (P & D)	X	
Base de Clientes		X
Distribuição e Logística	X	
Marketing e Vendas	X	
Situação Financeira	X	
Operações / Produção		X
Gerência e Direção		X
Organização	X	
TI / Sistemas de Informação		X

Fonte: Dayochum, 2007, p. 14.

Tendo em vista que a matriz SWOT é uma ferramenta estratégica de simples efeito, fica evidente que seu uso deve ser complementado por outra ferramenta de maior abrangência. A partir da Análise SWOT, será realizada a proposta de

implantação do ciclo PDCA – com esta ferramenta poderemos aplicar as informações recolhidas da SWOT em planos duradouros ou de curto prazo.

2.2 Ciclo PDCA

O método PDCA foi idealizado por Shewhart na década de 1920 e introduzido por W. Edwards Deming, mestre da gestão de qualidade, na década de 1950 no Japão com a função de ensinar métodos de melhorias de qualidade às empresas após a 2ª Guerra Mundial. Por essa razão, o método também é chamado de ciclo de Shewhart ou ciclo de Deming (DAYOCHUM, 2007). Tal método nasceu no escopo da tecnologia TQC (*Total Quality Control*) como uma ferramenta que melhor representava o ciclo de gerenciamento de uma atividade (CÔRREA et al., 2004).

Segundo Werkema (2012, p. 19), o ciclo é composto das seguintes etapas:

Planejamento (P), consiste em estabelecer metas; execução (D), consiste em executar a atividade conforme planejado; verificação (C), consiste em comparar a execução com planejado; e atuação corretiva (A), consiste em adotar um plano de ação para correção dos desvios.

O método PDCA é utilizado como um caminho para se atingirem as metas (CAMPOS, 2004). Para tal, é necessário compreender cada etapa desse ciclo.

Figura 3 – Ciclo PDCA¹



2.2.1 Planejamento (PLAN)

O planejamento é a primeira fase do ciclo. Nele, é definido as metas a serem seguidas, tendo em vista que para um planejamento ocorrer, os objetivos da organização devem estar bem definidos.

Segundo Ahuja (1994 apud MATTOS, 2013, p. 6) “planejar é estipular objetivos, e então, determinar programas e procedimentos para o alcance desses objetivos. É tomar decisões para o futuro, olhar mais adiante”.

Campos (2004 apud MATTOS, 2013, p. 7) identifica cinco etapas nesse módulo:

1. Identificação do problema;
2. Estabelecer meta;
3. Análise do fenômeno;
4. Análise do processo;
5. Plano de ação.

Nesta fase, é necessário descobrir as metas a serem alcançadas pela organização, quem serão os responsáveis por determinados projetos e/ou tarefas, o prazo de efetivação do plano, os custos e

recursos a serem disponibilizados. Essas questões são de suma importância para o desenvolvimento efetivo do planejamento.

2.2.2 Execução (*DO*)

Neste módulo, são colocados em prática os objetivos e as ações traçados na etapa anterior. A execução deve ocorrer de forma gradual para que a eficácia de cada medida possa ser garantida. Campos (2001 apud MATTOS, 2013, p. 7) divide essa fase em duas etapas: treinamento – divulgação do plano para os colaboradores envolvidos. Desse modo, as tarefas e suas razões devem ser claramente apresentadas, sendo necessário que cada colaborador ou parceiro saiba o que fazer e entenda tal tarefa –, e execução da ação – nesta etapa o plano será, de fato, posto em execução. São necessárias verificações periódicas em cada setor que tenha ações sendo implementadas. Todos os *outcomes*², positivos ou negativos, devem ser registrados para que o processo módulo (*CHECK*) ocorra de forma correta.

2.2.3 Verificação (*CHECK*)

Essa fase corresponde à verificação das ações executadas da etapa anterior. Como dito anteriormente, para esta fase ser concluída os resultados das ações devem ser monitorados e formalizados, ou seja, devem ser registrados.

Alguns autores consideram esta fase como a mais importante, por exemplo, Clark (2001 apud MATTOS, 2013, p. 9) afirma que “em um ciclo PDCA forte, a etapa CHECK/STUDY é enfa-

tizada”. Visto que nesse momento será possível atentar os propostos na fase de planejamento e na fase de ação, ou seja, a verificação já consegue elencar quais ações obtiveram resultados positivos e quais não objetivaram os resultados esperados.

Nessa fase, há algumas questões a serem consideradas, pois, é necessário a constante busca de análises críticas das ações tomadas na execução (BADIRU 1993 apud MATTOS, 2013, p. 9). Exemplificando: Qual a eficácia das ações em relação aos objetivos iniciais; qual o nível de desvio das ações planejadas em primeira instância; esses desvios resultaram em quais resultados – iguais, semelhantes ou diferentes aos imaginados; etc.

Melo (2001 apud NASCIMENTO, 2011, p. 21) propõe uma subdivisão em três fases:

1. Comparação dos resultados: utiliza-se dados prévios e posteriores a tomada de ações, da fase anterior, para que se possa verificar o grau de efetividade das mesmas e o grau de redução dos resultados indesejáveis;
2. Listagem dos efeitos secundários: as ações executadas podem provocar efeitos secundários – positivos ou negativos – à organização.
3. Verificação da continuidade ou não do problema: deve-se verificar se as ações implementadas estavam de acordo com o planejamento inicial. Se o resultado for negativo, ou seja, caso os resultados de tais ações não sejam satisfatórios e os efeitos indesejáveis continuem a acontecer – total ou parcialmente

– é um indicativo que a solução proposta é falha, consequentemente o ciclo PDCA deverá ser reiniciado e novas ações deverão ser acertadas e implementadas. Porém, se o resultado for positivo, é sinal que os resultados foram atingidos conforme a tomada de ações propostas, consequentemente, a empresa passará ao módulo final do ciclo PDCA.

2.2.4 Ação (ACT)

No módulo Ação é feita a padronização das ações executadas em DO – ações já verificadas e aprovadas na fase anterior (CHECK).

Esse processo elabora um novo padrão ou altera um já existente na organização, de acordo com Souza (1997) e Melo (2001 apud MATTOS, 2013, p. 11). Neste padrão a empresa deverá apontar “o que” fazer, “quem” fará, “quando” será feito, “onde”, “como”, e “por que” tal ação será aplicada.

De acordo com Souza (1997 apud MATTOS, 2013, p. 11-12), a empresa deveria seguir os seguintes aspectos na elaboração dos padrões:

1. O documento deve ser redigido de forma simples e de fácil entendimento, não dando espaço para interpretações. Conforme Moura (1997 apud MATTOS, 2013, p. 12), documento pode ser elaborado de duas maneiras distintas: em forma de texto (descritivo) ou esquemático (em forma de tabelas, fluxogramas ou figuras);
2. O padrão deve ser de fácil cumprimento, ou seja, dentro da realidade da organização.
3. As datas de emissão e revisão devem ser expressas de forma clara, bem como a validade, o responsável pela elaboração e revisão;
4. Incorporação, se possível, de mecanismos à prova de falhas para que o trabalho possa ser realizado, sem erro, por qualquer funcionário;
5. O padrão deve ser considerado mutável. Ele deve ser periodicamente revisado e adaptado a novas inovações.

O novo padrão deve ser amplamente divulgado dentro da organização para todos os colaboradores, desde sua data de implementação até as áreas que serão afetadas por ele.

É imprescindível que os novos padrões sejam seguidos à risca, a fim de evitar que problemas surjam por falha no cumprimento desses (MELO, 2001).

Considerando a teoria apresentada, será possível destacar os pontos a melhorar e, possivelmente, como essa melhoria será realizada.

3 Procedimentos metodológicos

Os estudos de Lakatos e Marconi (2003) descrevem o método comparativo como uma análise de diferenças e semelhanças. Já para Gil (2002, p. 16-17), “o método comparativo tem o objetivo de identificar fatores, situações, grupos e descobrir diferenças e igualdade de aspectos”.

A presente pesquisa tem caráter documental e bibliográfico, que segundo Gil (2002, p. 45) “[...] vale-se de materiais

que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa”. Quanto à abordagem, utilizamos a qualitativa que, de acordo com Prodanov e Freitas (2003), tem como objetivo entender as relações convergentes. Ainda segundo os autores, o principal instrumento dessa abordagem é o pesquisador que deve fazer a análise de forma neutra.

Quanto aos objetivos, a pesquisa se caracteriza como descritiva.

4 Resultados e discussões

A análise SWOT, uma das ferramentas gerenciais propostas neste trabalho, pôde ser aplicada com sucesso.

Nela, podemos analisar a organização em seus ambientes internos e externos como proposto pelos autores citados acima. Já o ciclo PDCA permanece em desenvolvimento. No decorrer de sua implementação, a empresa passou por divergências que atrasaram a conclusão do ciclo. No entanto, a parte analítica pôde ser efetuada para que as demais etapas do ciclo pudessem ser apontadas.

4.1 Análise SWOT

Com a análise SWOT foi possível distinguir os pontos positivos e negativos do ambiente interno e externo da empresa, conforme mostrado no quadro a seguir:

Quadro 2 – Análise SWOT aplicada

	POSITIVO	NEGATIVO
	FORÇAS	FRAQUEZAS
INTERNO	<i>Know-how</i> de importação, exportação e despacho aduaneiros. Bom relacionamento com órgãos competentes como Receita Federal, Receita Estadual e Porto Seco. Boa relação com os clientes.	Concentração de tarefas. Equipe de funcionários muito reduzida. Falta de comunicação concisa. Falta de seguimento em processos. Falta de marketing agressivo.
	OPORTUNIDADE	AMEAÇAS
EXTERNO	Preço competitivo no mercado. Assistência diferenciada. Flexibilidade. Alta demanda por produtos de maior tecnologia - levando a importação.	Crise econômica e política. Variações nas taxas de câmbio. Políticas internas a favor do mercado interno. Aumento da tributação dos produtos importados. Greves de fiscais e auditores dos órgão competentes.

Fonte: próprio autor.

Elencando os pontos positivos internos, percebeu-se que a empresa tem um vasto conhecimento na área que está inserida. Acompanhando os processos diários, foi constatado um bom desenvolvimento das tarefas, além de uma boa relação com os clientes. Essa boa relação se dá pelo fato da empresa fazer questão de descomplicar os processos referentes ao despacho aduaneiro, exemplificando como ela faz uso de uma linguagem simples e coloquial quando falando com os clientes, visto que essa área de negócio possui um vocabulário muito específico.

Essa desmitificação de que importar ou exportar é trabalhoso e custoso, oferece oportunidades à organização, como demonstrado na análise. Além disso, o mercado brasileiro demanda produtos cada vez mais tecnológicos e atualizados a fim de se manter competitivo com o mundo, consequentemente esse fato implica uma maior importação de produtos finalizados ou até mesmo produtos como partes e peças, insumos, matéria prima, entre outros, para fabricação em solo brasileiro.

Os fatores negativos observados são alta concentração de tarefas pelo fato de não haver uma grande equipe disponível, muito pelo contrário desde que a observação participante iniciou-se, o quadro de funcionários diminuiu drasticamente. Talvez por se tratar de uma microempresa com poucos funcionários, a comunicação não seja um foco pensando na mesma. Por exemplo, a comunicação sempre se dá por modo informal, seja por telefone via ligações ou mensagens, Skype ou até mesmo pessoalmente. O problema dessa comunicação informal

é a perda da mensagem, visto que inúmeras vezes há informações perdidas ou incompletas, principalmente em forma escrita – seja por uma grafia errada, pontuação incorreta, etc.

Uma outra fraqueza a se destacar é a falta de marketing agressivo. A organização conta com uma página no *Facebook* que é atualizada diariamente, entretanto só isso não é suficiente. Em Maringá, há inúmeras empresas nesse mesmo segmento, e considerando que a empresa está há 21 anos no mercado, deve-se perguntar por que o quadro de clientes e o volume de negócios não é maior.

Além das fraquezas internas, o ramo de comércio exterior é muito dependente da economia atual do Brasil e do mundo. Por exemplo, as variações de câmbio na taxa do dólar é algo que viabiliza ou inviabiliza um negócio. As altas taxas de impostos ou criação de leis que favoreçam a indústria brasileira são constantes barreiras para a importação de produtos.

A partir dessa análise foi possível desenvolver um ciclo PDCA para os processos de exportação, visto que esses não são muito frequentes.

4.2 Ciclo PDCA

Considerando que o volume de processos de exportação da empresa sempre foi muito pequeno, e, a partir dos últimos meses, esse tipo de processo aumentou, efetivou-se um ciclo PDCA modelo para as exportações.

Conforme é possível notar no APÊNDICE A deste trabalho, o ciclo proposto está incompleto, porém, é possível elen-

car os principais problemas da organização no planejamento.

De acordo com a análise realizada na empresa, os problemas destacados são: estagnação dos processos de exportação, falta de informação sobre o mercado alvo, e consequentemente, o não alcance ou o alcance parcial do mercado-alvo. Os motivos para os problemas são recorrentes como: falta de foco específico tanto do cliente quanto da empresa, falta de disponibilidade de pessoal – centralização de tarefas em poucas pessoas, falta de pesquisa de mercado, ausência de *know-how* do produto a ser vendido, e por último, marketing falho, a forma de vender seu produto ao exterior é completamente diferente do mercado interno. Realizado o levantamento dos problemas-chave, foi possível definir as melhorias a serem feitas. Embora o ciclo proposto seja alvo de processos de exportação, ele poderia, naturalmente, ser aplicado a processos de importação, especialmente quando se trata de uma representação comercial. Por exemplo, ao representar uma empresa internacional além da importação, é necessário fazer a divulgação, a venda, a propagação desse produto em solo nacional. Sem um *know-how* do segmento e sem um plano de ações e metas bem planejados, a tendência desse empreendimento é fracassar.

Com base no planejamento, as ações imediatas a serem tomadas são definir qual empresa será usada para exportações (empresa X ou empresa Y), separar os processos de importação e exportação – definir um setor próprio para cada, visto que os públicos alvos divergem, disponibilização e divulgação dos produtos

– ter catálogos dos produtos atualizados e coerentes, possuir material em inglês e espanhol, fazer uso das mídias sociais para divulgação, etc. Após a análise da ferramenta em questão, as ações a serem tomadas são: criação de uma submarca para desvincular importação de exportação, verificação com os clientes já existentes dos produtos disponíveis a exportar, e ter informações atualizadas de forma semanal ou quinzenal, ou seja, sempre ter informações de estoque e valores para negociações atualizados. Na implementação de tarefas, fica definido uma pessoa responsável para cada atribuição e um prazo para entrega.

A continuidade do ciclo consiste na verificação e ação, ou seja, verificar se a execução gerou resultados positivos ou negativos e então fazer os ajustes necessários e agir novamente.

Conforme mencionado anteriormente, esse ciclo ainda segue em desenvolvimento, de acordo com a Figura 4 nota-se a drástica mudança do quadro de funcionários que a empresa sofreu.

Figura 4 – Organograma atualizado (01 de novembro de 2016)



Fonte: Setor financeiro da organização.

Atualmente, a referida ferramenta está passando pelo processo analítico dessa última fase de implementação. Até o momento da redação deste artigo, os apontamentos mostrados na ferramenta atendem positivamente às demandas da empresa.

5 Considerações finais

Com o mercado extremamente acirrado, é essencial que as empresas sejam e estejam providas de táticas gerenciais eficazes a fim de sobreviver e prosperar. Assim, nesta pesquisa propusemos implantar o uso de duas ferramentas gerenciais distintas, complementares, a análise SWOT e o ciclo PDCA.

O estudo desses temas foi essencial para compreender a complexidade da organização, analisar como essa funciona de acordo com a realidade da empresa em questão. Uma das falhas mais evidentes que emergiu da análise é a não observância por parte dos gestores da empresa do que pode ser feito para melhorias na gestão da organização. Logo, a escolha desse tema visou a uma contribuição interna do funcionamento empresarial e, também, um nível de conhecimento gerencial aplicável, a fim de eliminar problemas e alinhar os setores da instituição.

Encontramos algumas dificuldades no decorrer da pesquisa, sendo a mais impactante a redução do quadro de funcionários. O quadro inicial era de cinco colaboradores, hoje há apenas três, sendo que dois são de fato participativos. Essa redução drástica impactou o desenvolvimento do ciclo PDCA por esse ser uma ferramenta a ser gerida em equipe. Além disso, causou uma maior concentração de tarefas em uma única pessoa, um fato que já era recorrente.

Pode-se considerar que a análise SWOT foi uma ótima ferramenta gerencial em nível analítico, ou seja, pôde-se realmente analisar a empresa e ver os pontos fracos e fortes dessa. Esse passo

é essencial para que melhorias sejam propostas e inseridas na organização. Porém, deve-se considerar o agravante das ameaças encontradas: a crise econômica atual teve e continua tendo um grande impacto no setor de comércio exterior, principalmente com as variações cambiais. Ao analisar, clientes que costumavam ter de dois a três processos de importação por mês, passaram a ter apenas um por mês ou começaram a trabalhar de forma esporádica. Isso causou um impacto considerável na empresa.

Assim, conclui-se que a empresa em questão possui um alto nível de conhecimento técnico, mas só isso não é suficiente para a prosperidade do negócio. A organização precisa se atualizar em termos de gestão financeira, gestão pessoal – fazer a separação da pessoa física da pessoa jurídica, gestão de marketing e gestão de riscos. Nesse último quesito, devemos considerar que o medo de mudança, de uma quebra de sociedade por exemplo, seja um risco menor do que insistir em uma parceria que não prospera, ou insistir num modelo de negócio que deixou de dar resultados pelo medo ou pela falta de conhecimento de aplicar um novo. Como secretários executivos, essa atualização e renovação de conhecimento é imprescindível, e é isso que nos permite gerir ou ajudar a gerir uma organização. Contudo, o secretário executivo não pode agir por conta própria na tomada de decisões. Uma ordem de mudança, uma guinada de gerenciamento deve partir da hierarquia máxima. O que se pode fazer são sugestões de ferramentas, tentativas de empregá-las aos poucos até que uma mudança seja efetiva.

The tools of the SWOT analysis and PDCA cycle implemented in the context of secretarial management

Abstract

It can be said that organizational management is responsible for defining effective and assertive strategies for the growth and expansion of the company's results. These strategies must be aligned with the company's mission and policies. To be successful, the use of management tools is essential. Executive secretaries, in this context, have an extremely important role in this process, as they keep and distribute information, in other words, these professionals are responsible for organizing and coordinating organizational information from the simplest to the most complex. The present research aimed to implement the following management tools: SWOT analysis and PDCA cycle, in a company in which organizational management proves to be flawed and weak. For this purpose, we analyze the company's failures in its managerial scope, and how this affects the results sought by the organization; we identify the positive and negative aspects of the company as to management strategy; we fit the processes according to the proposed management tools; and, finally, we indicate the changes that must occur in the company.

Keywords: Organizational Management. SWOT Analysis. PDCA Cycle. Executive Secretary.

Notas

- ¹ Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/o-ciclo-pdca-deming-e-a-melhoria-continua/>>. Acesso em: 06 jul. 2016.
- ² Resultados.

Referências

- AMARO, M. de O. S. *Sua organização está preparada para uma contingência?* Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Sistemas e Computação. Rio de Janeiro: UFRJ, 2004.
- ANDION, M. C.; FAVA, R. *Gestão empresarial*. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2003.
- BADIRU, A. B. AYENI, B. J. *Practitioner's guide to quality and process improvement*. London: Chapman & Hall, 1993.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. *Planejamento Estratégico*. Fundamentos e Aplicações. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- CLARK, A. B. *How managers can use the Shewhart PDCA cycle to get better results*. Houston: Jesse H. Jones Scholl of Business; Texas Southern University, 2001.
- DAYCHOUM, M. *40 Ferramentas e técnicas de gerenciamento*. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- DAYCHOUM, M. *40+16 Ferramentas e técnicas de gerenciamento*. 5. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.
- FISCHIMANN, A. A. *Planejamento estratégico na prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2003, p. 450-465.
- MATTOS, F. B. de M. *A utilização do método PDCA para a melhoria dos serviços de empreiteiras em obras de edificações*. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<http://monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10007900.pdf>>. Acesso em: 5 jul. 2016.
- MELO, C. P. CARAMORI, E. J. *PDCA Método de melhorias para empresas de manufatura - versão 2.0*. Belo Horizonte: Fundação de Desenvolvimento Gerencial, 2001.

NASCIMENTO, A. F. G. *A utilização da Metodologia do ciclo PDCA no Gerenciamento da Melhoria Contínua*. Minas Gerais: Ed. ICAP/MG, 2011. Disponível em: <http://www.icap.com.br/biblioteca/175655010212_Monografia_Adriano_Fagner.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2016.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 2007.

PRODANOV, C. C.; DE FREITAS, E. C. *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2. ed. Rio Grande do Sul: Editora Feevale, 2013.

SERRA, F.; TORRES, M. C.; TORRES, A. P. *Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SOUZA, R. *Metodologia para desenvolvimento e implantação de sistemas de gestão da qualidade em empresas construtoras de pequeno e médio porte*. São Paulo: EPUSP, 1997.

TAVARES, M. C. *Gestão estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ULRICH, Schiefer et al. *MAPA – Manual de Planejamento e Avaliação de Projetos*. Cascais: Principia, 2002.

WARD, M. *50 técnicas essenciais da administração*. São Paulo: Nobel, 1998.

MARQUES, J. R. *Gestão organizacional: conceito e definição*. On-line. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/gestao-organizacional-conceito-e-definicao/>>. Acesso em: 3 dez. 2015.

PERIARD, G. *O Ciclo PDCA e a melhoria contínua*. On-line. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/o-ciclo-pdca-deming-e-a-melhoria-continua/>>. Acesso em: 6 jul. 2016.

FME, Team. *SWOT Analysis: Strategy Skills*. On-line. Disponível em: <<http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-swtot-analysis.pdf>>. Acesso em: 5 jun. 2016.