

ÉWERTON ÁVILA TEIXEIRA DE SOUZA

**Aplicação do método SWOT para diagnóstico dos serviços prestados por uma
empresa de engenharia e saúde ocupacional**

**São Paulo
2014**

ÉWERTON ÁVILA TEIXEIRA DE SOUZA

**Aplicação do método SWOT para diagnóstico dos serviços prestados por uma
empresa de engenharia e saúde ocupacional**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do certificado de
Especialista em Gestão e Engenharia da
Qualidade

**São Paulo
2014**

ÉWERTON ÁVILA TEIXEIRA DE SOUZA

**Aplicação do método SWOT para diagnóstico dos serviços prestados por uma
empresa de engenharia e saúde ocupacional**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do certificado de
Especialista em Gestão e Engenharia da
Qualidade

Orientador:
Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

**São Paulo
2014**

MBA/eq
5089a

DEDALUS - Acervo - EPMN



31600022741

2504979

Souza, Éwerton Ávila Teixeira de
Aplicação de SWOT para diagnóstico dos serviços presta-
dos por uma empresa de engenharia e saúde ocupacional /
E.A.T. de Souza. -- São Paulo, 2014.
77p.

Monografia (Especialização em Gestão e Engenharia da
Qualidade). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
Programa de Educação Continuada em Engenharia.

1. Administração da qualidade 2. Garantia da qualidade
3. Administração de empresas 4. Planejamento estratégico
I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Programa de
Educação Continuada em Engenharia II. t.

Dedico este trabalho a Deus, a meu pai e herói Senhor José Teixeira e a minha mãe Dona Elizabete Ávila que sempre me possibilitaram a realização de grandes sonhos.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelas vitórias que tem permitido a minha vida ao longo de todos esses anos me sustentando, fortalecendo e colocando sempre o sentimento de busca pelo que de fato me faz feliz.

Ao meu Diretor e a organização em que atuo por acreditarem no meu trabalho e permitirem que aplicasse os meus conhecimentos e experiências.

Aos meus pais que sempre me incentivaram a estudar e permitiram que todos os meus sonhos se realizassem dentro da nossa realidade e que mesmo hoje distante continuam a orar para que todos os planos que Deus tem para minha vida se cumpram.

Aos meus professores pela dedicação, competência e ampla vivência que foram fundamentais para o enriquecimento das aulas bem como o excelente aprendizado. Ressaltando o Professor Doutor Adherbal Caminada Netto pelas valiosas dicas para elaboração da minha monografia.

*"A vida é o que fazemos dela o que
vemos não é o que vemos mais o que
somos."*

Fernando Pessoa

RESUMO

A segurança do trabalho tem sido cada dia mais exigida independente do segmento, atua na preservação da vida dos trabalhadores e tem o total apoio na justiça que mais funciona no Brasil que é a justiça do trabalho. Os condomínios residências e comerciais do Estado de São Paulo tem se transformado em grandes empresas, preocupadas com a segurança e bem estar dos seus colaboradores e condôminos, além das constantes fiscalizações que os mesmos tem passado nos últimos anos. O atendimento à fiscalização dos órgãos públicos municipais, estaduais e federais tem alertado os condomínios da necessidade de se adequarem a tudo que é preconizado pelas normas e decretos. A demanda de serviços na área de segurança do trabalho tem aumentado substancialmente, solicitação também por parte das administradoras de condomínios que tem feito um forte trabalho de sensibilização a fim de informar sobre a importância do cumprimento das normas. O presente estudo visa avaliar a qualidade das atividades desenvolvidas por uma empresa de engenharia e saúde ocupacional, bem como a aplicação de SWOT através dos aspectos de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades e do cruzamento das informações fornecendo dados necessários para um futuro planejamento estratégico.

Palavras-Chave: Segurança do Trabalho. Qualidade. Serviços.

ABSTRACT

Work safety has been increasingly required regardless of segment operates in preserving the lives of workers and has the full support justice that works more in Brazil is that the labor courts. The residential and commercial condominiums in the State of São Paulo has turned into big business, concerned with the safety and welfare of its employees and tenants, in addition to constant inspections that the same has happened in recent years . Compliance with monitoring of municipal, state and federal agencies have alerted the condos on the need to fit everything that is advocated by the rules and decrees. The demand for services in the area of workplace safety has substantially increased request also for the administrators of condominiums that have made a strong awareness work in order to inform about the importance of compliance. This study aims to evaluate the quality of the activities developed by an engineering firm and occupational health, as well as through the application of SWOT aspects of strengths, weaknesses, threats and opportunities, and the intersection of information providing data necessary for future strategic planning .

Keywords: Safety. Quality. Services.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01	–	Evolução da qualidade.....	18
Figura 02	–	Modelo de qualidade dos serviços	28
Figura 03	–	Método de análise de SWOT	30
Figura 04	–	Cenário geral da organização	32
Figura 05	–	Cenário da diretoria de serviços	33

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01	–	Produção dos cursos de CIPA em 2013	37
Gráfico 02	–	Produção dos cursos de EPI em 2013	38
Gráfico 03	–	Produção dos cursos de primeiros socorros em 2013 ...	39
Gráfico 04	–	Produção dos cursos de brigada em 2013	40
Gráfico 05	–	Produção dos cursos de segurança em 2013	41
Gráfico 06	–	Produção dos laudos de PPRA em 2013	42
Gráfico 07	–	Produção dos laudos de NR10 em 2013	43
Gráfico 08	–	Produção dos laudos de SPDA em 2013	44
Gráfico 09	–	Produção dos laudos de água em 2013	45
Gráfico 10	–	Produção dos laudos prediais em 2013	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 01	– Estágios da qualidade.....	19
Quadro 02	– Características, problemas e soluções em serviços.....	25
Quadro 03	– Dimensões da qualidade dos serviços.....	26
Quadro 04	– Análise de SWOT	47
Quadro 05	– Comparativo de vendas	50
Quadro 06	– Qualidade da telefonia comercial	53
Quadro 07	– Qualidade da telefonia treinamentos	54
Quadro 08	– Qualidade da telefonia laudos	55
Quadro 09	– Classificação dos pontos observados	63
Quadro 10	– Categorização dos pontos observados	64
Quadro 11	– Cruzamento da matriz SWOT	65
Quadro 12	– Somatório dos resultados dos cruzamentos	65

LISTA DE ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AVCB	Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros
CA	Certificado de Aprovação
CIPA	Comissão Interna de Prevenção a Acidentes
EPI	Equipamento de Proteção Individual
IT	Instrução Técnica
NR	Norma Regulamentadora
OVACE	Obstrução das Vias Aéreas por Corpo Estranho
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
RCP	Reanimação Cárdio Pulmonar
SPDA	Sistema de Proteção Contra Descargas Atmosféricas
TQC	Total Quality Control
UE	Unidade Externa
UFMT	Universidade Federal do Mato Grosso
UI	Unidade Interna
VP	Vistoria Predial

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Objetivo do trabalho	14
1.2	Escopo do trabalho	14
1.3	Justificativas	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	Conceito da Qualidade.....	16
2.2	Evolução da Qualidade.....	17
2.3	Características dos Serviços.....	23
2.4	Qualidade em Serviços	26
2.5	Metodologia SWOT.....	28
3	ESTUDO DE CASO	31
3.1	Caracterização da Empresa	31
3.1.1	Estrutura Organizacional.....	32
3.1.2	Descrição dos Serviços Prestados.....	33
3.2	Análise de SWOT.....	46
3.3	Cruzamento da Matriz SWOT	61
4	COMENTÁRIOS FINAIS	68
5	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
	ANEXO A Desenho do processo da área comercial.	72
	ANEXO B Desenho do processo da área de treinamentos.	73
	ANEXO C Desenho do processo de laudos.	74
	ANEXO D Programa Access balanço geral de treinamentos e laudos.	75
	ANEXO E Programa MGS responsável pelos relatórios de vendas.	76
	ANEXO F Programa Dígito responsável pelo monitoramento das ligações.	77

1 INTRODUÇÃO

A organização tem passado por sérias transformações visando atender às necessidades do cliente e para que isso ocorra é preciso aperfeiçoar processos visando atender às adequações mínimas exigidas para a manutenção da qualidade dos serviços prestados.

Este fato vem ocorrendo devido ao significativo crescimento pelo qual tem passado a organização com o aumento da quantidade dos serviços prestados, sendo dez produtos divididos em cinco treinamentos e cinco laudos específicos para condomínios residenciais e comerciais. Dentre as atividades desenvolvidas pelo grupo, vale ressaltar a realização de vistorias com a finalidade de elaboração de laudos de segurança do trabalho e meio ambiente, bem como treinamentos em condomínios no Estado de São Paulo.

1.1 Objetivo do Trabalho

O trabalho teve por objetivo avaliar as atividades desenvolvidas por uma empresa de engenharia e saúde ocupacional descrevendo os serviços realizados, utilizando a ferramenta SWOT para identificação dos aspectos de força, fraqueza, oportunidades e ameaças, bem como a classificação dos parâmetros encontrados e o cruzamento da matriz resultando em diagnóstico que possa auxiliar um futuro planejamento estratégico.

1.2 Escopo do Trabalho

O departamento de serviços possui três subdivisões sendo elas: Área comercial responsável pelas vendas, o departamento responsável pela emissão dos laudos e o Instituto que é responsável pelos treinamentos. Todos os serviços prestados visam atender às normas regulamentadoras do Ministério de Trabalho e Emprego (MTE), sendo elas, 06, sobre Equipamento de Proteção Individual (EPI); 07, sobre primeiros socorros; 09, sobre Programa de Prevenção de riscos Ambientais (PPRA) (FEDERAL, 2008); 10, sobre laudo elétrico, 23, sobre brigada de incêndio (FEDERAL, 2008) ; assim como da ABNT 5419 sobre o

Sistema de Proteção Contra Descargas Atmosféricas (SPDA)(ABNT: NBR 5419, 2005) e as instruções técnicas 17, que trata da brigada de incêndio e 41, referente ao atestado elétrico (SÃO PAULO, 2011).

1.3 Justificativas

Em virtude do aumento da quantidade dos serviços prestados e pelas parcerias futuras que estão em negociação, surge à necessidade de avaliar as atividades desenvolvidas e propor melhorias contínuas. Por se tratar de uma empresa familiar alguns aspectos que deveriam ser levados em consideração estavam passando despercebidos, a gestão era diferente do que se costuma encontrar em outras organizações, era muito mais ligada à amizade e em segundo plano à questão profissional, sendo seu principal objetivo a confiança, todos os parentes ocupavam os cargos de gestores e na maioria das vezes não possuíam vivência no cargo ocupado.

Tal fato acabou prejudicando o desenvolvimento interno e essa situação compromete diretamente as ações em relação aos clientes. Este cenário passou a ser enxergado pela diretoria geral e a partir dessa constatação iniciou-se uma nova fase e com propósito de crescimento para a organização.

Os próximos capítulos apresentam a revisão bibliográfica que embasa o trabalho, bem como as características da organização que foi objeto do presente estudo com levantamentos e identificação para melhorias no desempenho das atividades.

Espera-se que o conteúdo abordado sirva de referência para empresas e profissionais que tenham em mente a reavaliação dos desempenhos das suas atividades, no direcionamento para melhoria dos seus processos através do aprofundamento das suas características positivas e negativas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito da Qualidade

A qualidade é definida por diversos autores sob distintos pontos de vista influenciados pela história, cultura, desenvolvimento econômico e social e pelo enfoque abordado. De acordo com Garvin (1992) qualidade é um conceito subjetivo de difícil visualização e definição. Para Juran (1991) a qualidade possui diversos significados e o seu uso é denominado por dois desses significados:

A qualidade consiste nas características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes e dessa forma proporcionam a satisfação em relação ao produto. A qualidade é a ausência de falhas (JURAN, 1991, p. 30).

Para Garvin (1992) qualidade pode ter diferentes conceitos para várias pessoas dentro ou fora da organização, sendo assunto cognitivo e sensitivo, além de um processo de inovação contínua.

Diante dos diferentes conceitos Garvin (1992) classifica a qualidade sob cinco abordagens principais:

A abordagem transcendente: A qualidade é sinônimo de “excelência inata”. Uma premissa implícita da visão transcendente é que há algo de intemporal e duradouro nas obras de qualidade, uma essência que paira acima das mudanças de gosto ou estilo. Afirma-se que embora qualidade seja difícil de definir, é absoluta e identificável em qualquer lugar do mundo através da experiência. Sua descrição abstrata pode formar muitas campanhas publicitárias para atrair clientes, mas como uma visão de conceitos da qualidade, oferece pouca proposta prática para a pessoa na linha de produção e para os gerentes, não apresentando uma definição na qual qualidade pode ser medida ou avaliada como uma base para tomada de decisão.

A abordagem baseada no produto: Os conceitos baseados no produto são muito diferentes: A qualidade é vista como uma variável precisa e mensurável, uma soma de vários atributos desejados em um produto. As diferenças de qualidade refletem, assim, diferenças da quantidade de algum ingrediente ou atributo de um produto. Um dos problemas com esta definição é que não

depende de padrões ou referências externas, sendo que a avaliação de atributos do produto pode variar consideravelmente entre os indivíduos.

A abordagem baseada no usuário: Os conceitos baseados no usuário partem da premissa de que a qualidade é determinada pelo cliente. É o conceito mais utilizado de qualidade e significa a extensão na qual um produto ou serviço está encontrando ou excedendo às expectativas do cliente. No entanto, entende-se que cada cliente tenha diferentes necessidades e que os produtos que atendem melhor seus objetivos sejam os que eles acham de melhor qualidade. Segundo Deming (1990, p. 25) “[..] Qualidade é definida em relação às exigências e necessidades do consumidor[.]”.

A abordagem baseada na produção: Enquanto os conceitos da qualidade baseados no usuário estão fundamentados nas preferências do consumidor, os conceitos baseados na produção concentram-se no lado da oferta e se interessam basicamente pelas práticas relacionadas com a engenharia e a produção. Conformidade às especificações é a definição chave de qualidade, desde que prove um significado de medida de qualidade.

A definição de qualidade, nesta abordagem, é encontrada como “[..] O grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos [..]”(ABNT: NBR ISO 9000, 2000, p. 15).

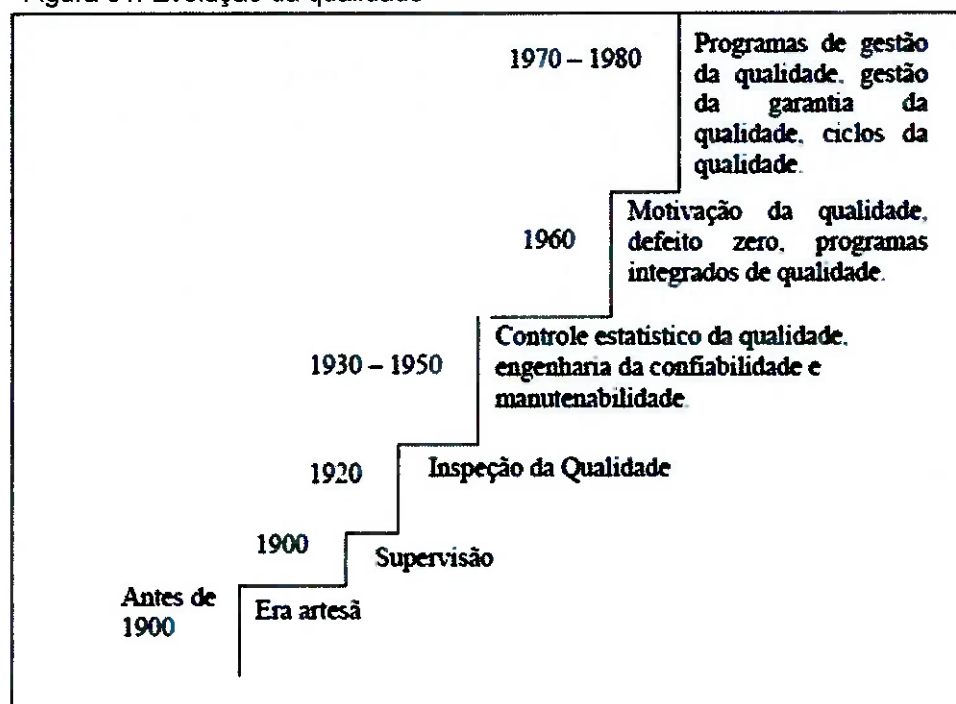
A abordagem baseada no valor: Os conceitos baseados no valor definem qualidade em termos de custos e preços. Desta forma, um produto de qualidade é um produto que oferece um desempenho ou conformidade a um preço ou custo aceitável. A base no valor incorpora qualidade a um objeto da empresa de características equilibradas de produto (o lado do cliente da qualidade) com eficiências internas (o lado operacional).

2.2 Evolução da Qualidade

A qualidade segundo Sinha e Wilborn (1985), passou por um processo evolutivo (Figura 01), onde fica claro o aumento gradativo do foco da qualidade pelas organizações com o passar do tempo até chegar a conquistar um valor mundial, bem como o surgimento de padrões para certificação da qualidade por empresas em toda parte do mundo.

Feingenbaum (1994) afirma que o desenvolvimento do controle da qualidade estendeu-se por todo esse século. Para Sinha e Wilborn (1985) em séculos passados a qualidade ficava intrínseca para o entendimento de bom artesão e empregado. Diante disso, os autores apresentam a evolução histórica da qualidade, onde cada novo estágio aperfeiçoou o elemento precedente.

Figura 01: Evolução da qualidade



Fonte: Sinha e Wilborn (1985)

Garvin (1992) afirma que para atender suas origens, é proveitoso seguir a evolução da qualidade desde seu papel de inspeção tradicional até a Gestão da Qualidade conforme Quadro 01.

Quadro 01: Estágios evolutivos da qualidade.

Características Básicas	Inspeção	Controle Estatístico da Qualidade	Garantia da Qualidade	Gestão Estratégica da Qualidade
Interesse principal	Verificação	Controle	Coordenação	Impacto estratégico
Ênfase	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto, com menos inspeção	Toda cadeia de fabricação e a contribuição de grupos funcionais para impedir falhas de qualidade	As necessidades do mercado e do cliente
Métodos	Instrumentação de medição	Ferramentas e técnicas estatísticas	Programas e sistemas	Planejamento estratégico, Estabelecimento de objetivos
Papel dos profissionais da qualidade	Inspeção, classificação, contagem e avaliação	Solução de problemas e aplicação de métodos estatísticos	Planejamento, medição da qualidade e projeto de programas	Estabelecimento de metas, treinamento, consultoria a outros departamentos e desenvolvimento de programas
Responsável pela qualidade	Departamento de inspeção	Departamentos de produção e engenharia	Todos os departamentos e a alta administração se envolvendo superficialmente	Todos na empresa, e a alta administração exercendo forte liderança
Orientação e enfoque	Inspeccionar a qualidade	Controlar a qualidade	Construir a qualidade	Gerenciar a qualidade

Fonte: Garvin (1992)

Para Garvin (1992), os estágios da qualidade foram se desenvolvendo a partir das necessidades do mercado e da implementação de novas ferramentas no setor da produção, destacando, também o atendimento às expectativas dos clientes. Essas mudanças foram contribuindo para melhor desempenho interno, com processos estruturados, capacitação de funcionários e maior envolvimento da liderança.

Com o levantamento histórico, identifica-se a primeira etapa no desenvolvimento da área da qualidade no final do século XIX, onde o sistema de produção artesanal deu lugar ao sistema de produção em massa. De acordo com Pinto (1993), com a Revolução Industrial, ocorreram profundas modificações na sociedade que marcou o início da substituição do uso da força física do homem e dos animais pela força da máquina. As máquinas precisavam de constantes manutenções que, juntamente com a eletricidade, contribuíram para aumentar o progresso das nações. Isso, por sua vez, propiciou a evolução da qualidade dos produtos, utilizando-se como instrumentos de controle e inspeção.

De acordo com as etapas evolutivas apresentadas por Garvin (1992), são descritas algumas características destas etapas e sua principal contribuição para melhoria da qualidade de acordo com a história e o atual sistema de gestão.

Inspeção

O surgimento da inspeção ocorreu após a substituição do trabalho individual do artesão pelo trabalho de produção em massa, enfatizando também a necessidade por peças compatíveis. Segundo Sinha e Wilborn (1985), a divisão de gestão e trabalho estabeleceu uma proposta de especialização na força supervisora, onde a qualidade era para ser controlada, inspecionada dentro do produto.

As atividades de inspeção, segundo Garvin (1992), foram relacionadas mais formalmente com o controle da qualidade em 1922, com a publicação da obra *The control of quality in manufacturing*, de G.S. Radford. O autor afirma que pela primeira vez, a qualidade foi vista como responsabilidade gerencial distinta e como função independente.

A fase de inspeção se manteve inalterada por muitos anos. O controle da qualidade limitava-se à inspeção e a atividades restritas como a contagem, a classificação pela qualidade e os reparos. A solução de problemas era vista como fora do campo de ação do departamento de inspeção médio. Mas, nos dez anos seguintes, o papel do profissional da qualidade seria redefinido. O estímulo à mudança foi a pesquisa feita nos Bell Telephone Laboratories cujo resultado foi o que hoje se chama de controle estatístico da qualidade (GARVIN, 1992).

Controle da qualidade

Por volta de 1930, o controle da qualidade entra em sua fase científica com os estudos de Shewart e sua obra *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, onde é dada uma definição precisa e mensurável do controle de fabricação, com poderosas técnicas de acompanhamento e avaliação da produção diária; e diversas maneiras de se melhorar a qualidade (GARVIN, 1992). Com Shewart é introduzido, então, o controle estatístico da qualidade.

Esta fase, para Feigenbaum (1994) constituiu uma extensão da fase de inspeção e apenas tornou as organizações de inspeção mais eficientes onde inspetores passaram a estar equipados com algumas ferramentas estatísticas como amostragem e gráficos de controle. A contribuição mais significativa do controle estatístico da qualidade consistiu em aceitação por amostragem em substituição à inspeção 100%. A maior contribuição desta fase é a utilização até os dias de hoje das ferramentas estatísticas entre as empresas.

O controle da qualidade, segundo Wiele; Dale e Williams (1997) teve algum desenvolvimento da atividade de inspeção básica em termos de sofisticação de métodos, sistemas e ferramentas empregados. No fim dos anos 40, então, o controle da qualidade já estava estabelecido como disciplina reconhecida. Seus métodos eram basicamente estatísticos e seu impacto confinou-se em grande parte a fábrica. Pouca coisa mudaria até a publicação de diversas obras que representaram marcos nos anos 50 e início da década de 60. Essas obras introduziam a grande era da qualidade, a era da garantia da qualidade (GARVIN, 1992).

Garantia da Qualidade

No período da garantia da qualidade, a qualidade passou de uma disciplina restrita e baseada na produção fabril para uma disciplina com implicações mais amplas para o gerenciamento. A prevenção de problemas continuou sendo seu objetivo fundamental, mas os instrumentos da área se expandiram para muito além da estatística. Mais ênfase era colocada no planejamento da qualidade, melhoramento do projeto de produto, processos e serviços, melhoramento do controle durante o processo e envolvimento e motivação de pessoas (GARVIN, 1992).

A filosofia da garantia da qualidade, segundo Mangelsdorf (1999) era empregar testes e inspeção de recursos independentes de linhas de produção. Para Prancic (2002), a garantia da qualidade estava baseada no cumprimento dos programas de fabricação e atendimento dos requisitos de qualidade. A principal contribuição da garantia da qualidade foi sua fase de transição do controle para gestão da qualidade com a implementação de novas responsabilidades de toda organização, de modo especial da alta gestão.

Yong e Wilkinson (2002) relatam que foi somente entre 1950 e 1960 que a qualidade começou a se desenvolver de uma disciplina limitada baseada na produção para uma implicação ampla para gestão. Enquanto gestão da qualidade, no início da história, foi centrada na detecção e atividades de “extinção de incêndio”, a garantia da qualidade substituiu foco na indústria para prevenção de defeitos.

Gestão da Qualidade

As empresas, cada vez mais, foram reconhecendo o potencial competitivo da melhoria da qualidade para seus produtos e serviços. Segundo Garvin (1992), não se pode identificar com precisão os primórdios da gestão estratégica da qualidade, pois nenhum livro ou artigo marca a transição. Para o autor, a gestão da qualidade está baseada em princípios bem estabelecidos como a coordenação entre funções, zero defeito, custos da qualidade e controle estatístico da qualidade.

Os sistemas de gestão da qualidade foram se intensificando a partir da etapa da gestão da qualidade. Segundo Mangelsdorf (1999), a transição do controle para gestão da qualidade deu aos gerentes novas responsabilidades como a implementação de um sistema de gestão da qualidade dentro da empresa garantindo sua certificação e registro. Sendo assim, a implementação de sistemas de gestão da qualidade permitiu às organizações estarem bem estruturadas e introduzirem métodos e trabalho mais eficientes para melhoria da qualidade, atingindo não somente os membros internos, mas toda a sociedade na qual a organização serve.

Segundo Silva (2003), durante a década de 60 surgiu uma mudança de atitude a partir da tomada de consciência dos custos cada vez mais elevados do departamento de controle da qualidade que se fortalecia de maneira espetacular para tentar assumir e assegurar um nível suficiente de proteção nas indústrias mais sensíveis, como a aeronáutica, a espacial e a nuclear e, em 1965, Feigenbaum publica uma primeira resposta em seu livro *Total Quality Control (TQC)—Controle da Qualidade total*.

Para Feigenbaum (1994), em vista dos fatores envolvidos no gerenciamento da qualidade a fim de atender às exigências atuais de mercado,

é essencial que organizações tenham um sistema definido e bem estruturado que identifique, documente, coordene e mantenha todas as atividades-chave necessárias para garantir as indispensáveis ações da qualidade ao longo de todas as operações relevantes.

2.3 Características dos Serviços

O segmento de serviços tem crescido ao longo dos anos no que se refere à economia. Tal fato consiste no aumento da oferta de empregos no setor. De acordo com Paladini (2005), o setor de serviços já corresponde à cerca de 52,3% do produto interno bruto nacional - PIB .

Segundo Paladini (2005, p. 32) serviço “[...] É o resultado gerado por atividades na interface entre fornecedor e cliente e por atividades internas do fornecedor para atender às necessidades do cliente [...]”.

Entre as muitas classificações possíveis, uma delas considera o esforço do consumidor na obtenção de serviços. Nesse sentido, segundo Albrecht e Zemke (2002), os serviços classificam-se em serviços de consumo e industriais.

Os serviços de consumo são prestados diretamente ao consumidor final, podendo ser subdivididos em serviços de:

- Conveniência - ocorre quando o consumidor não quer perder tempo em procurar a empresa prestadora de serviços por não haver diferenças perceptíveis entre elas (por exemplo, sapatarias e empresas de pequenos consertos);
- Escolha - caracteriza-se quando alguns serviços têm custos diferenciados de acordo com a qualidade e tipo de serviços prestados, prestígio da empresa etc. Neste caso compensará ao consumidor visitar diversas empresas na busca de melhores negócios (por exemplo, bancos, seguradoras, institutos de pesquisa);
- Especialidade - são os altamente técnicos e especializados. O consumidor neste caso fará todo o esforço possível para obter serviços de especialistas, tais como médicos, advogados, técnicos etc.. São os altamente técnicos e especializados. O consumidor neste caso fará todo o esforço possível para obter serviços de especialistas, tais como médicos, advogados, técnicos etc.

Já os serviços industriais, ficam subdivididos em serviços de:

- Equipamentos - são serviços relacionados com a instalação, montagem de equipamentos ou manutenção;
- Facilidades - nesse caso, estão incluídos os serviços financeiros, de seguros etc., pois facilitam as operações da empresa;
- Consultoria - são os que auxiliam nas tomadas de decisão e incluem serviços de consultoria, pesquisa e educação.

Diante da definição e classificação, existem quatro elementos (Quadro 02) singulares para serviços: intangibilidade, variabilidade, inseparabilidade e perecibilidade. Esses quatro elementos são as características essenciais em serviços e deles decorrem problemas típicos que as empresas prestadoras de serviços têm que enfrentar. Hoffman e Bateson (2003) explicam os quatro elementos, os problemas decorrentes dessas características e as possíveis soluções que as empresas podem adotar.

Quadro 02: Características, problemas e soluções em serviços.

CARACTERÍSTICAS	PROBLEMAS	POSSÍVEIS SOLUÇÕES
Intangibilidade: uma característica peculiar dos serviços que os torna incapazes de serem tocados ou sentidos da mesma maneira que os bens físicos	Serviços não podem ser armazenados ou estocados. Serviços não podem ser patenteados. Há dificuldade de mostrar ou comunicar serviços. Dificuldade para determinar preços em serviços.	Uso de indícios tangíveis (qualidade da mobília, aparência do pessoal, qualidade das peças promocionais da empresa etc.); Uso de fontes pessoais de informações (amigos, família e líderes de opinião, que os clientes usam para obter informações sobre o serviço); Criação de sólida imagem organizacional (se ela for bem conhecida e respeitada, diminui o risco percebido por clientes em potencial ao fazer a escolha do provedor de serviços).
Inseparabilidade: Característica que reflete as interconexões entre o provedor de serviços, o cliente envolvido no recebimento do serviço e outros clientes que compartilham a experiência de serviço.	Conexão física do provedor de serviços com o serviço. Envolvimento do cliente no processo de produção do serviço.	Ênfase na seleção e treinamento de pessoal de contato com o público. Gerenciamento do cliente (exemplo: separar fumantes e não fumantes em um restaurante). Uso de múltiplas localizações (limitam a distância que o cliente tem de percorrer para comprar o serviço e fornecem pessoal próprio para servir o mercado local).
Variabilidade(ou heterogeneidade): Característica peculiar dos serviços que reflete a variação de consistência de uma transação de serviço para a seguinte.	A padronização e o controle de qualidade dos serviços são difíceis de conseguir. Quando o serviço envolve o elemento humano pode ocorrer variação na qualidade da prestação do serviço por parte do funcionário.	Customização: tirar vantagem da variação inerente a cada encontro de serviço desenvolvendo serviços que satisfaçam às exatas especificações de cada cliente. Padronização: reduzir a variabilidade na produção dos serviços por meio de treinamento intensivo dos provedores e/ou substituição do trabalho humano por máquinas.
Perecibilidade: Característica distinta dos serviços que não permite que eles sejam guardados, nem estocados, nem a capacidade não usada pode ser recuperada.	Demanda maior do que a oferta máxima possível (gerando esperas e clientes insatisfeitos, por exemplo). Demanda maior que o nível ótimo de oferta (pode resultar em serviços mal prestados). Demanda menor que o nível ótimo de oferta (os recursos da empresa são subutilizados e os custos operacionais aumentam desnecessariamente).	Fixação criativa de preços - ajuda a aplinar as flutuações de demanda, deslocando a demanda dos períodos de pico para os de pouco movimento. Sistema de reservas Desenvolvimento de serviços complementares – para minimizar o tempo de espera percebido pelo cliente. Utilização de funcionário de meio período. Compartilhamento de capacidade - estratégia para aumentar a oferta de serviços formando um tipo de cooperativa entre provedores de serviços, o que permite aos seus membros expandir sua oferta de serviço como um todo.

Fonte: Adaptado de Hoffman e Bateson (2003).

2.4 Qualidade em Serviços

Depois que o consumidor experimenta um serviço, a questão é saber como ele é avaliado. Principalmente comparando as expectativas de uma oferta de serviço com a experiência real que um consumidor tem com o serviço. Kerin et al (2007) afirma que diferenças entre as expectativas e experiências do consumidor são identificadas por meio da “análise de hiatos”. Este tipo de análise solicita ao consumidor a avaliação de suas expectativas e experiências em dimensões da qualidade do serviço (Quadro 03). Expectativas são influenciadas pelas comunicações boca a boca, por necessidades pessoais, pelas experiências passadas e por atividades promocionais, enquanto experiências reais são determinadas pela forma como uma organização presta seu serviço. A importância relativa das várias dimensões da qualidade do serviço varia com o tipo de serviço.

Quadro 03: Dimensões da qualidade dos serviços.

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
Confiabilidade	Habilidade de realizar o serviço prometido de forma confiável e precisa.
Tangibilidade	Aparência das instalações físicas, equipamentos, funcionários e materiais de comunicação.
Presteza	Disposição em ajudar os clientes e fornecer serviço rápido.
Segurança	Conhecimento e cordialidade dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança e segurança.
Empatia	Cuidado, atenção individualizada oferecidos aos clientes.

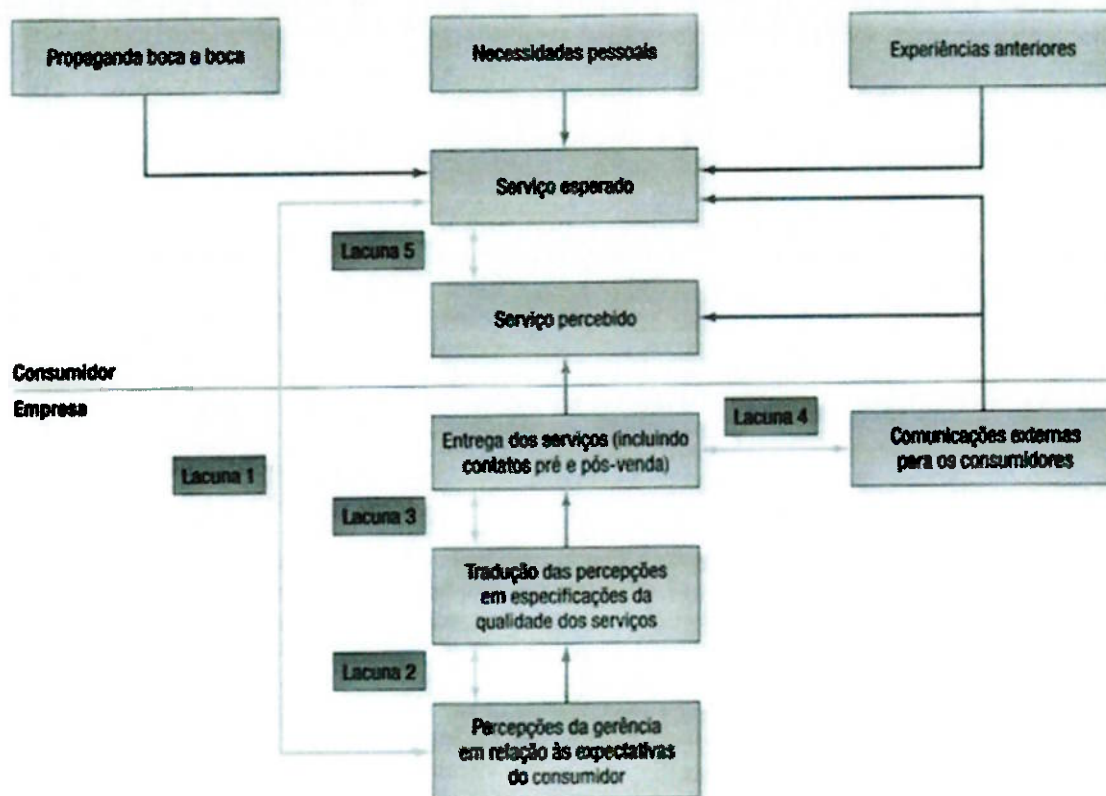
Fonte: Adaptado de Kerin et al (2007).

De acordo com o modelo mostrado na Figura 02, existem cinco lacunas que levam ao fracasso na prestação de serviços que, segundo Kotler e Keller (2006) são:

- As expectativas do consumidor e as percepções da gerência: nem sempre a gerência entende corretamente o que o cliente quer. Administradores de hospitais podem achar que os pacientes querem uma comida melhor, quando na verdade eles estão mais preocupados com a qualidade do serviço de enfermagem;

- As percepções da gerência e as especificações da qualidade dos serviços: a gerência pode entender corretamente os desejos do cliente, mas não ser capaz de estabelecer um padrão específico de desempenho. Administradores de hospitais podem dizer às enfermeiras para prestar um serviço 'rápido', sem especificá-lo quantitativamente;
- As especificações da qualidade dos serviços e sua entrega: os funcionários podem ser mal treinados, incapazes ou desinteressados em relação ao padrão. Eles podem ainda receber orientações conflitantes, como dedicar o tempo que for necessário para ouvir os clientes e atendê-los rapidamente;
- A entrega dos serviços e as comunicações externas: as expectativas dos clientes são afetadas por declarações feitas por representantes da empresa e por mensagens de propaganda. Se o prospecto de um hospital mostra acomodações bonitas, mas, ao chegar ao hospital, o paciente depara-se com um quarto modesto e de mau gosto, as comunicações externas acabam distorcendo as expectativas do cliente;
- O serviço percebido e o serviço esperado: esta lacuna ocorre quando o consumidor não percebe a qualidade do serviço. O médico pode visitar o paciente com muita frequência para mostrar que se interessa por ele, porém o paciente pode interpretar essas visitas como um sinal de que sua doença é grave.

Figura 02: Modelo de qualidade dos serviços.



Fonte: Kotler e Keller (2006).

2.5 Metodologia SWOT

SWOT é uma metodologia da administração utilizada com o intuito de formular estratégias para as organizações. Com a análise são identificadas as Forças e Fraquezas da empresa, extrapolando então Oportunidades e Ameaças internas para a mesma (RIBEIRO NETO, 2011).

A técnica é primordial no auxílio para a elaboração do planejamento estratégico, tendo início na estruturação entre os anos 60 a 70 nas escolas americanas, visando focar na relação das forças e fraquezas de uma empresa, bem como ao mesmo tempo nas oportunidades e ameaças do mercado (RIBEIRO NETO, 2011).

A análise é subdividida em dois ambientes: O ambiente interno (Forças e Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças). As forças e fraquezas são avaliadas pela análise da situação real da empresa, sendo esses, fatores internos. Os pontos fracos de uma organização estão vinculados a três

recursos: o recurso aliado à experiência a exemplo da capacidade, conhecimento e habilidades, o recurso organizacional a exemplo de estratégias, estrutura e cultura e o recurso físico como instalações, equipamentos, tecnologia e canais (RIBEIRO NETO, 2011).

As oportunidades e ameaças são previsões futuras que se encontram diretamente ligadas a fatores externos. Quando os gestores de uma organização identificam os pontos fracos, de imediato propõe medidas para mitiga-los ou extingui-los (RIBEIRO NETO, 2011).

O estudo deverá ser elaborado e interpretado de forma a unificar as peças chaves no cenário, que são componentes da análise interna e externa, porque irão apontar o diagnóstico e este deve ser de fonte confiável de informação, e que esteja diretamente vinculado as necessidades da gestão estratégica, pois irão fundamentar a médio e longo prazo na organização (RIBEIRO NETO, 2011).

As organizações deverão fortalecer seus recursos e competências visando modificar as ameaças em oportunidades. Para realização da análise de SWOT (Figura 03) será necessário manter os pontos fortes, minimizar os pontos fracos, aproveitar as oportunidades e se defender das ameaças (RIBEIRO NETO, 2011).

Em face do conhecimento dos pontos fortes ou fracos, e das oportunidades e ameaça à organização, esta pode adotar estratégias que visem buscar sua sobrevivência, manutenção ou seu desenvolvimento.

Figura 03 - Método de análise de SWOT.

Pontos Internos	S trengths	Vantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes.
	Forças	
Pontos Externos	W eakness	Desvantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes
	Fraqueza	
Pontos Externos	O pportunities	Aspectos positivos do ambiente que envolve a empresa com potencial de trazer-lhe vantagem competitiva.
	Oportunidades	
Pontos Externos	T hreats	Aspectos negativos do ambiente que envolve a empresa com potencial para comprometer a vantagem competitiva que ela possui
	Ameaças	

Fonte: RIBEIRO NETO (2011)

Os pontos internos têm por objetivo colocar em destaque os problemas e qualidades da empresa que está sendo analisada, segundo OLIVEIRA (2001). As presentes informações estão dentro da organização e têm implicação imediata e específica na administração da organização.

Oliveira (2001) afirma que os pontos externos visam estudar a relação existente entre a organização e o ambiente em termos de oportunidades e ameaças. Os gestores buscam transformar os problemas com o intuito de formular e implementar estratégias que visem o controle constante e habilidades para analisar corretamente as tendências e aplicar tal interpretação para fazer estratégias bem sucedidas. Identificar oportunidades e ameaças é de extrema importância, uma vez que a organização irá aproveitar as oportunidades e minimizar ou extinguir as ameaças.

3 ESTUDO DE CASO

3.1 Caracterização da Empresa

Fundada em 1975, a organização hoje é uma das maiores corretoras de seguros de capital nacional do Brasil. Oferece seguros e serviços em diferentes segmentos do setor, entre eles: seguro de vida, convênio médico, seguro de condomínio, seguro de automóvel, seguro proteção residencial, fiança locatícia, fiança empresarial, previdência privada e engenharia e saúde ocupacional.

A organização conta com mais de 450 funcionários em seu escritório em São Paulo e mantém parceria com as principais seguradoras e prestadoras de serviços do Brasil. Atua com credibilidade e referência de mercado em todos os ramos de seguros, oferecendo as melhores opções, com condições especiais nas maiores seguradoras do país.

A organização tem como missão conhecer as necessidades e atender com excelência os seus clientes, inovando e oferecendo as melhores soluções em seguros, produtos e serviços.

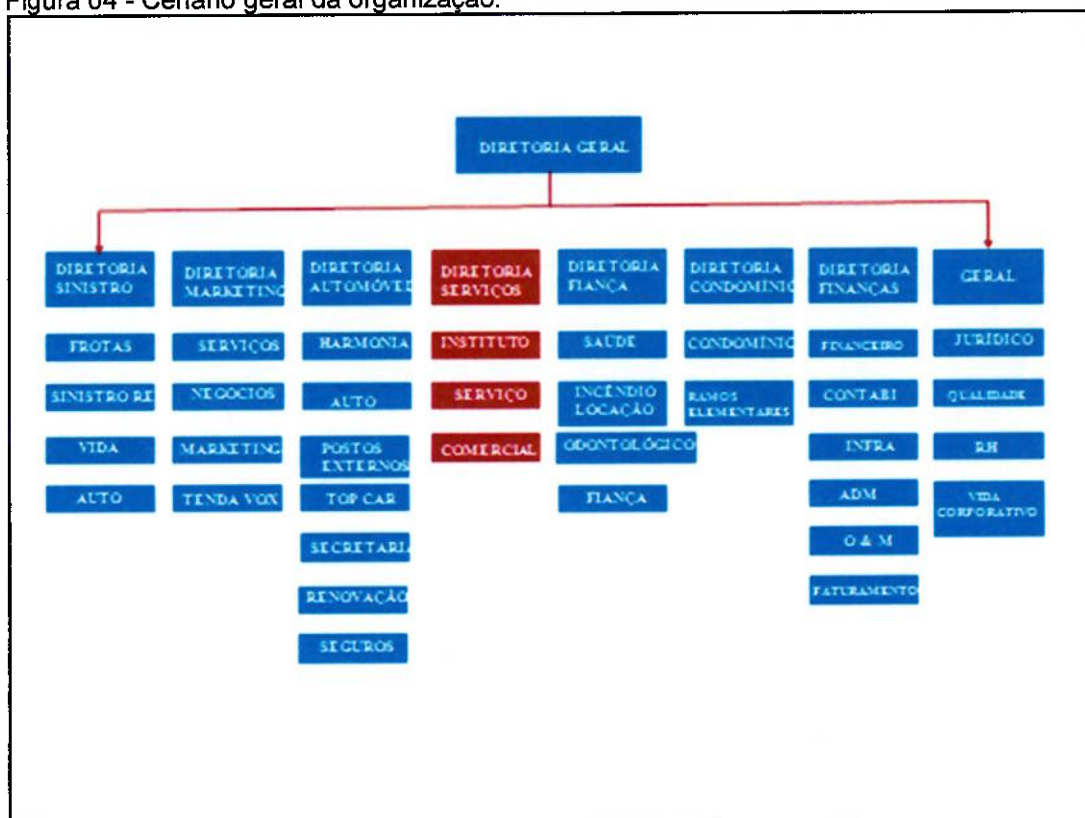
A empresa se orienta e se responsabiliza pelos seguintes valores organizacionais: Pontualidade, organização, comprometimento, ética, justiça, cooperação e transparência.

Só uma empresa comprometida, com credibilidade e referência de mercado, pode oferecer os melhores Seguros com condições especiais e nas maiores seguradoras: seguro de automóvel, de condomínio, de construção, empresarial, fiança locatícia, seguro de Responsabilidade Civil, náutico, residencial, riscos de engenharia, saúde, odontológico, vida e previdência, proteção financeira, perda e roubo de cartão, seguro garantia, seguro de transporte nacional e internacional e seguro de crédito e “property e casualty”.

3.1.1 Estrutura Organizacional

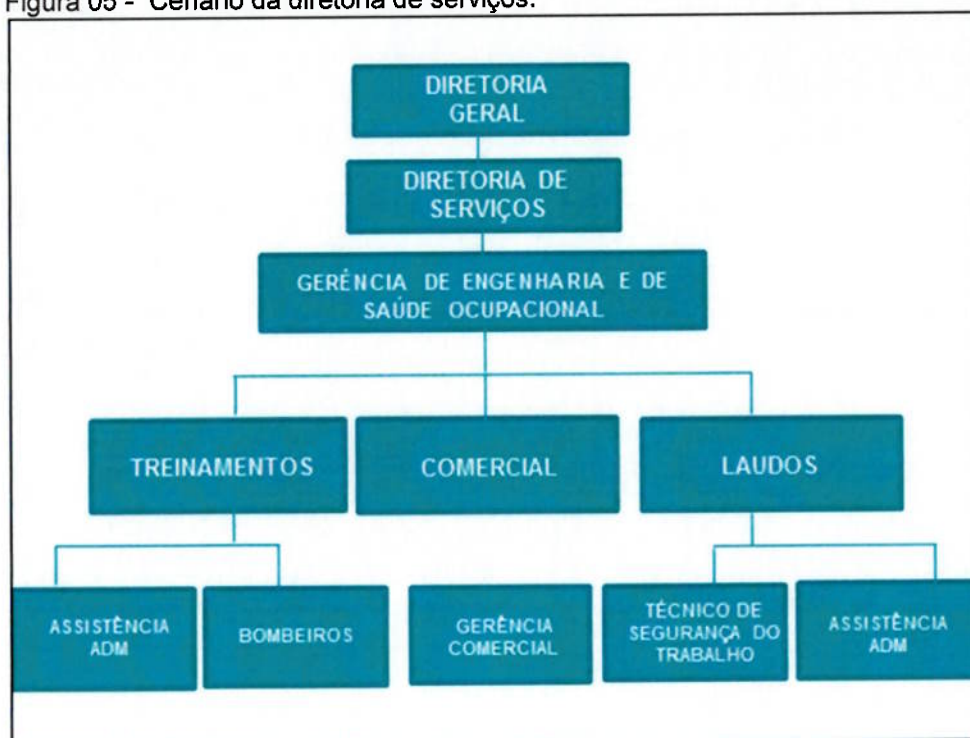
A organização encontra-se dividida por departamentos cada um com seu respectivo diretor a fim de monitorar melhor as atividades e serviços desempenhados. O objeto do presente estudo foi o departamento de engenharia e saúde ocupacional onde se encontra a Diretoria de Serviços em destaque na Figura 04.

Figura 04 - Cenário geral da organização.



A Diretoria de Serviços possui três subdivisões dentre elas a área comercial, responsável pelas vendas de laudos e treinamentos, o setor responsável pela emissão dos laudos e o instituto com a finalidade de realização dos treinamentos. Abaixo a Figura 05 específica dos departamentos da Diretoria de Serviços.

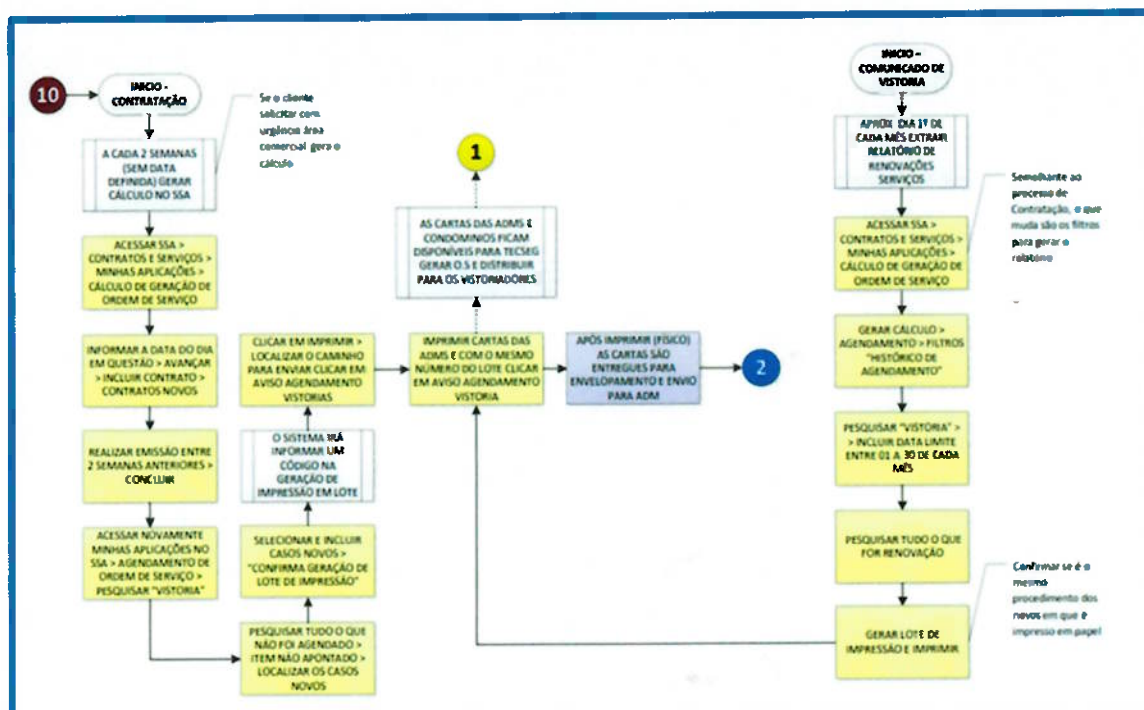
Figura 05 - Cenário da diretoria de serviços.



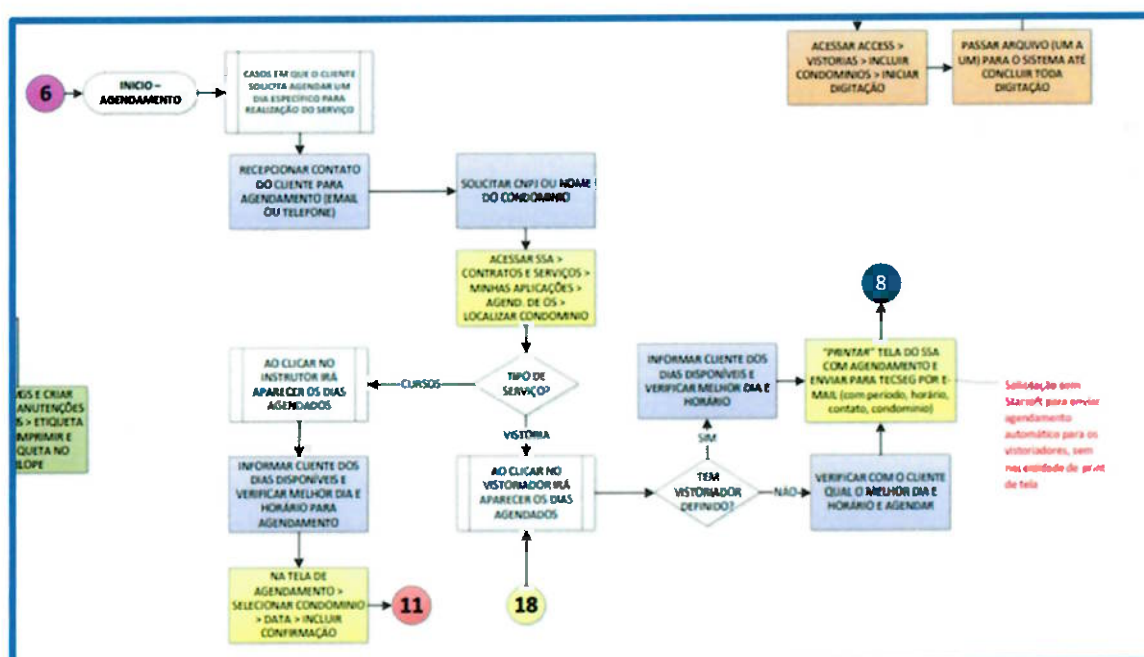
3.1.2 Descrição dos Serviços Prestados

Algumas etapas foram necessárias para atingir os resultados esperados no presente estudo. A descrição das atividades realizadas na organização tomou por base o desenho do processo de cada área que compõe o departamento de serviços, sendo elas: área comercial (ANEXO A), treinamentos (ANEXO B) e laudos (ANEXO C).

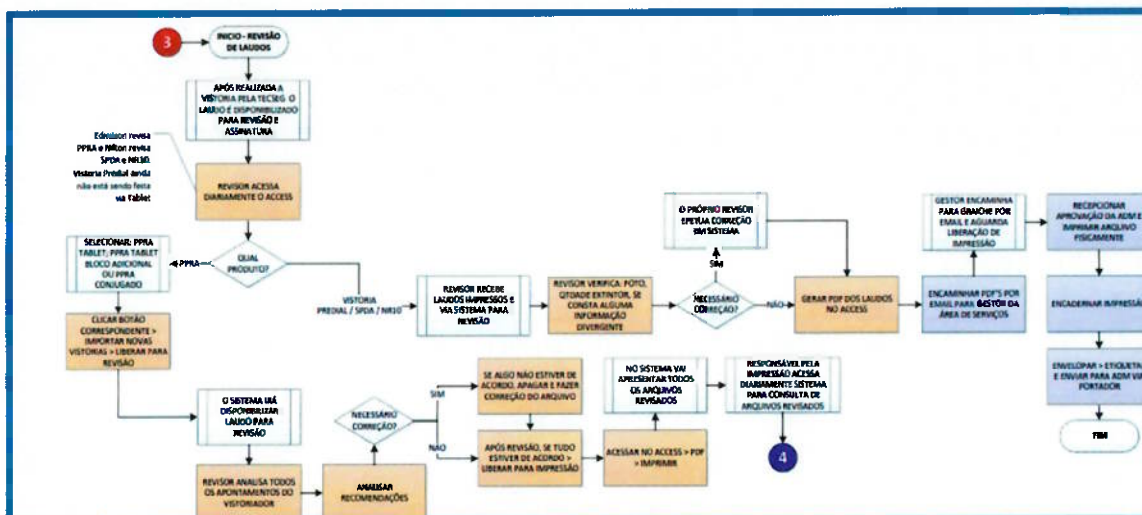
Os resultados dos cursos realizados e dos laudos emitidos foram gerados a partir do programa de informática Access (ANEXO D). As informações descritas no que concerne ao conteúdo programático dos cursos ministrados, foram identificadas com base no material didático fornecido aos participantes dos cursos. Já no caso dos itens abordados nos laudos, encontram-se fundamentados no que preconiza a legislação vigente, além de alguns tópicos não obrigatórios, porém importantes para o segmento.



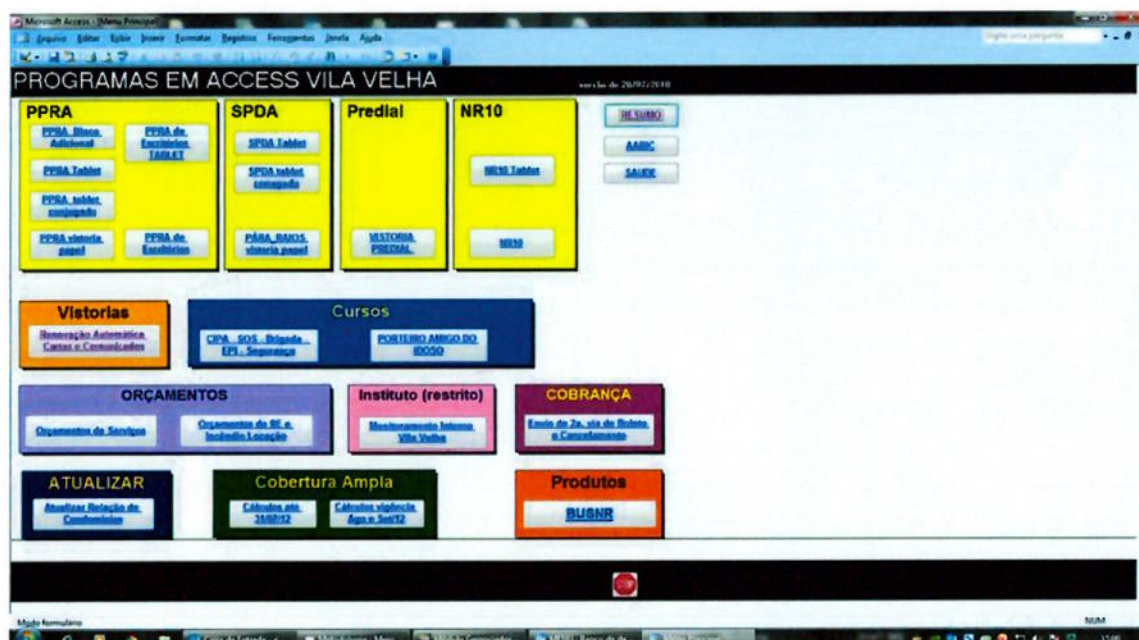
ANEXO A – Desenho do processo da área comercial.



ANEXO B – Desenho do processo da área de treinamentos.



ANEXO C – Desenho do processo de laudos.



ANEXO D – Programa Access balanço geral de treinamentos e laudos.

Comercial – Vendas

A área comercial é responsável por manter contato com administradoras e condomínios oferecendo a prestação de serviços para emissão de laudos e treinamentos de segurança do trabalho.

Treinamentos

Para realização dos treinamentos a organização se baseia em duas situações: a primeira consiste na obrigatoriedade de realizar os treinamentos exigidos pelas Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), pelas instruções Técnicas do Corpo de Bombeiros do Estado de São Paulo. Esses cursos são, o de Comissão Interna de Prevenção a Acidentes (CIPA) – NR05, Equipamento de Proteção Individual (EPI) – NR06, Primeiros Socorros – NR 07 e o de Brigada de Incêndio – NR23 (FEDERAL, 2008) e Instrução Técnica 17 (SÃO PAULO, 2011). A segunda seria a necessidade de capacitação diante de uma realidade de mercado, nesse caso o curso de Segurança em Portaria. Com exceção do curso de Brigada de incêndio os outros cursos são ministrados na sede da organização onde possui um andar exclusivo com salas de treinamentos.

CIPA

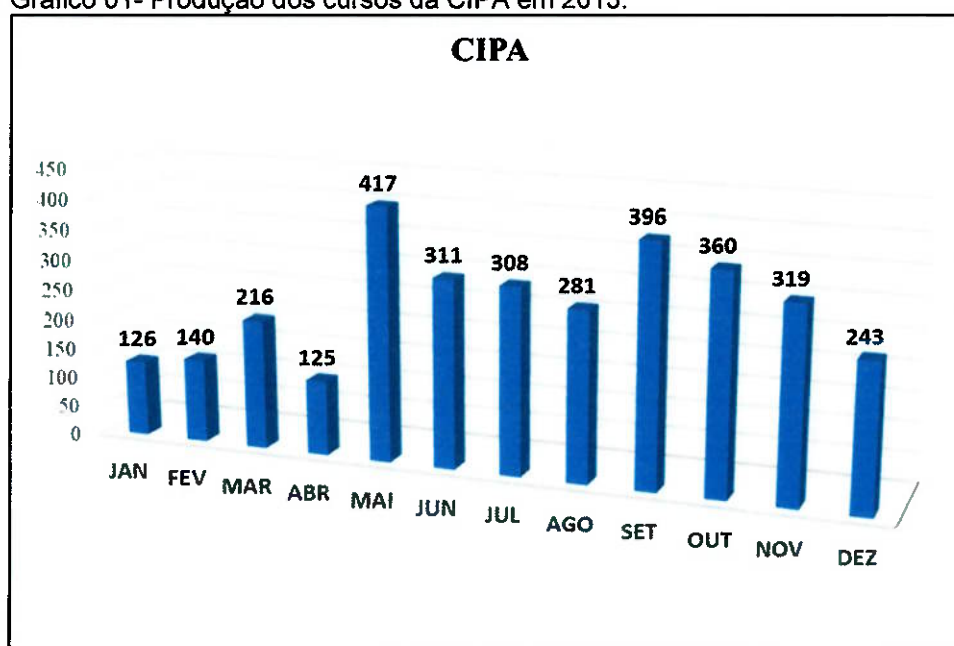
O treinamento da CIPA é realizado para um público específico (condomínios) e anualmente um profissional representando o condomínio participa do treinamento na sede da organização. Condomínios abaixo de 51 funcionários não possuem obrigatoriedade de constituir CIPA com processo eleitoral, apenas devem participar da reciclagem anualmente conforme preconiza a NR05.

O treinamento inclui tópicos importantes como identificações dos riscos físicos, químicos, biológicos, ergonômicos, de acidentes, bem como as exigências do Corpo de Bombeiros para a obtenção do Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros de São Paulo (AVCB). A obrigatoriedade sobre o referido AVCB, seria a sinalização de rota de fuga, dimensionamento de extintores e hidrantes, bem como suas respectivas sinalizações e validades de recarga dos extintores,

assim como a realização dos testes das mangueiras dos hidrantes, do padrão para portas corta-fogo e corrimãos.

Outros tópicos importantes abordados no curso referem-se à questão do descarte de resíduos responsáveis pela geração de acidentes e doenças ocupacionais e sobre saúde, envolvendo doenças sexualmente transmissíveis. Abaixo (Gráfico 01) dados apontando o balanço geral dos cursos realizados em 2013 totalizando 3.242 participantes.

Gráfico 01- Produção dos cursos da CIPA em 2013.



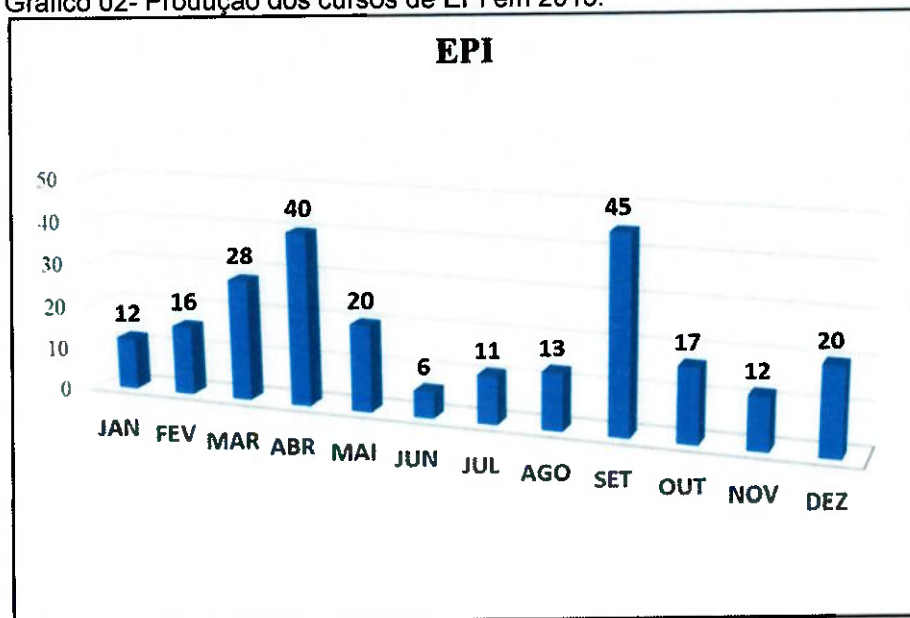
EPI

O treinamento de EPI aborda aspectos teóricos e práticos, além de especificar os equipamentos necessários para as atividades desenvolvidas nos condomínios.

O curso em questão contempla treinamentos para todos os colaboradores dos condomínios, aborda-se também sobre a insalubridade e periculosidade, bem como a importância que o condomínio tem em fornecer o termo de entrega do EPI, que garante segurança ao empregador comprovando que o mesmo forneceu o equipamento com Certificado de Aprovação (CA) devidamente testado e aprovado pelo que preconiza o Ministério do Trabalho.

Apesar de o empregador ser obrigado a fornecer os equipamentos bem como o treinamento para o uso adequado, esse ainda é um curso pouco contratado, com apenas 240 participantes no ano de 2013 (Gráfico 02).

Gráfico 02- Produção dos cursos de EPI em 2013.

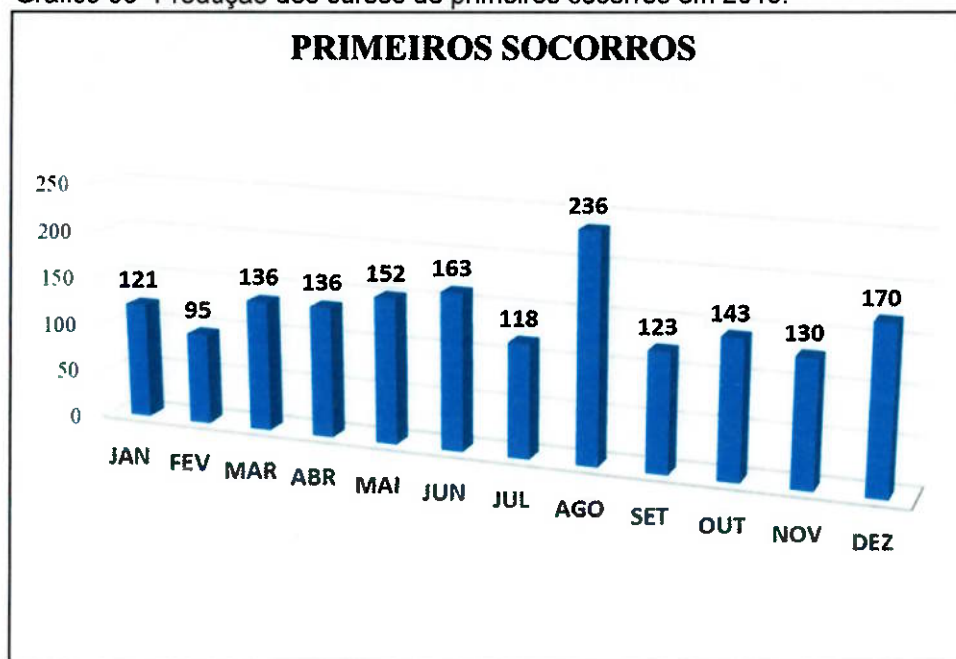


Primeiros Socorros

A NR 07 enfatiza a obrigatoriedade em relação à aquisição do kit de primeiros socorros e o treinamento de um colaborador para o seu uso. O curso não tem por objetivo formar socorristas profissionais e sim treinar os colaboradores dos condomínios sobre noções básicas de primeiros socorros, cabendo ao SAMU e Corpo de Bombeiros o atendimento profissional.

Os participantes dos cursos recebem um kit de primeiros socorros com materiais necessários para serem utilizados no condomínio, sendo que cada condomínio indica um de seus funcionários para participar do curso. O conteúdo apresentado no treinamento contempla introdução a primeiros socorros, Reanimação Cárdio Pulmonar (RCP), como reagir nos casos de Obstrução das Vias Aéreas por Corpo Estranho (OVACE), envenenamento, intoxicação e afogamento. No ano de 2013 participaram do curso 1.723 colaboradores conforme Gráfico 03.

Gráfico 03- Produção dos cursos de primeiros socorros em 2013.



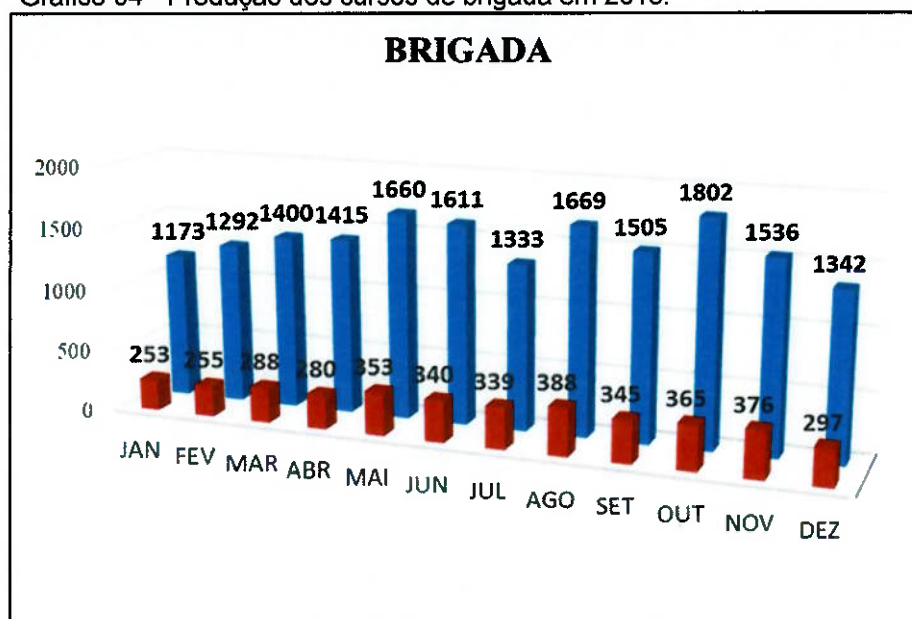
Brigada de Incêndio

Conforme mencionado anteriormente, o curso (Gráfico 04) é ministrado nos condomínios onde os participantes precisam saber como lidar e que postura adotar em caso de incêndio. A norma regulamentadora 23 exige o treinamento de Brigada de Incêndio e a Instrução Técnica 17 do Corpo de Bombeiros estabelece uma carga horária de 04 horas para prédios residenciais.

Em 2011 com as alterações das Instruções Técnicas, ocorreu um aumento na carga horária do treinamento que passou a ser de 08 horas, tendo a organização inclusive, deixado de ministrar treinamentos de Brigada para prédios comerciais por conta da nova carga horária estabelecida. A organização entendeu que não tinha condições de atender à nova carga horária, diante disso restringiu o treinamento aos prédios residenciais.

Para a obtenção do AVCB, o Corpo de Bombeiros exige que o treinamento em prédios residenciais tenha a participação de no mínimo 80% dos funcionários e de mais um integrante, dentre os condôminos, por andar da edificação. Os tópicos abordados são basicamente sobre a evacuação da edificação em caso de incêndio, como proceder e que postura adotar como brigadista, aprender quais os tipos de extintores e como utilizá-los, além da realização da prática com extintores e hidrantes. O balanço geral apontou que foram realizados 3.879 cursos com 17.738 participantes no ano de 2013.

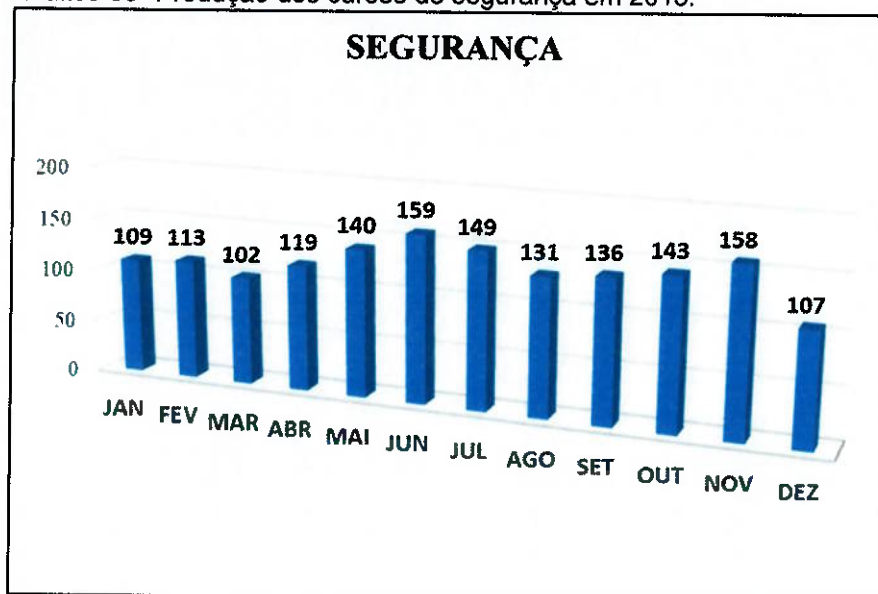
Gráfico 04 - Produção dos cursos de brigada em 2013.



Segurança em Portaria

O curso de segurança em portaria (Gráfico 05) surgiu devido à necessidade de garantir maior segurança nos prédios, em uma grande metrópole como São Paulo, onde ocorrem constantes "invasões". Os tópicos do curso contemplam abordagem a porteiros, distinção de comportamentos por pessoas estranhas, identificação de situações e pessoas suspeitas e como proceder em diversas situações. Foram 1.566 participantes no ano passado.

Gráfico 05- Produção dos cursos de segurança em 2013.



Laudos

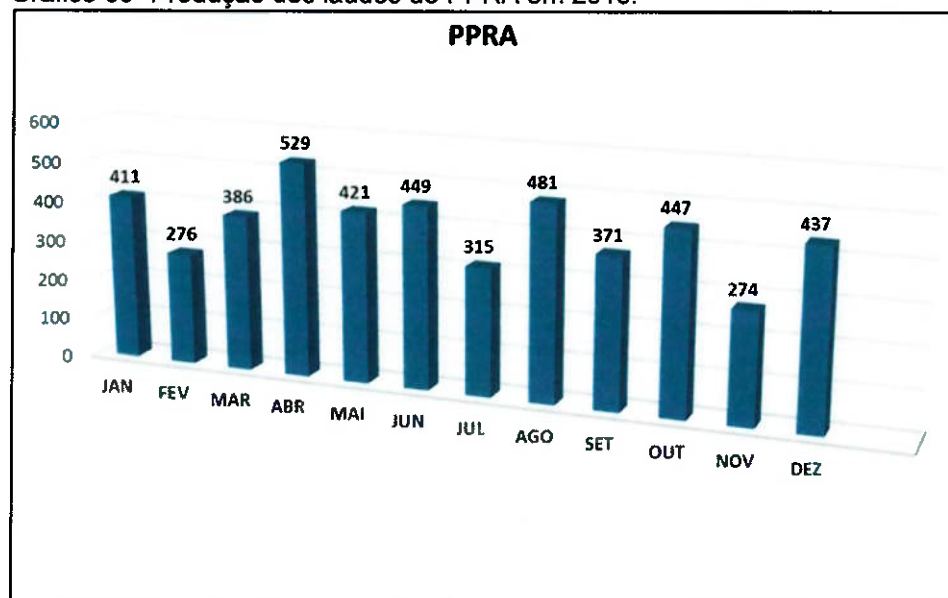
Os laudos estão distribuídos principalmente para atender às normas de segurança do trabalho, são eles: o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) – NR09, o laudo elétrico – NR10 (FEDERAL, 2008) e Atestado elétrico 41 (SÃO PAULO, 2011) do Corpo de Bombeiros, o Sistema de Proteção Contra Descargas Atmosféricas (SPDA) (ABNT: NBR 5419, 2005). Atendendo à questão ambiental, a organização atua com a emissão do laudo de potabilidade da água e por fim, existe ainda o laudo de vistoria predial (VP), que apesar de não ser obrigatório foi criado para atender à necessidade do condomínio e tem como objetivo avaliar o aspecto físico da edificação.

PPRA

O PPRA (Gráfico 06) enfatiza a obrigatoriedade de avaliar os riscos físicos, químicos e biológicos que os trabalhadores estão expostos no dia-a-dia, tem por objetivo não só apontar os riscos como também propor medidas preventivas para evitar acidentes e doenças ocupacionais. O laudo em questão deverá ser realizado anualmente conforme exigência do Ministério do Trabalho,

uma vez que novos riscos poderão surgir a cada ano. A figura abaixo corresponde às vistorias realizadas mensalmente no ano de 2013.

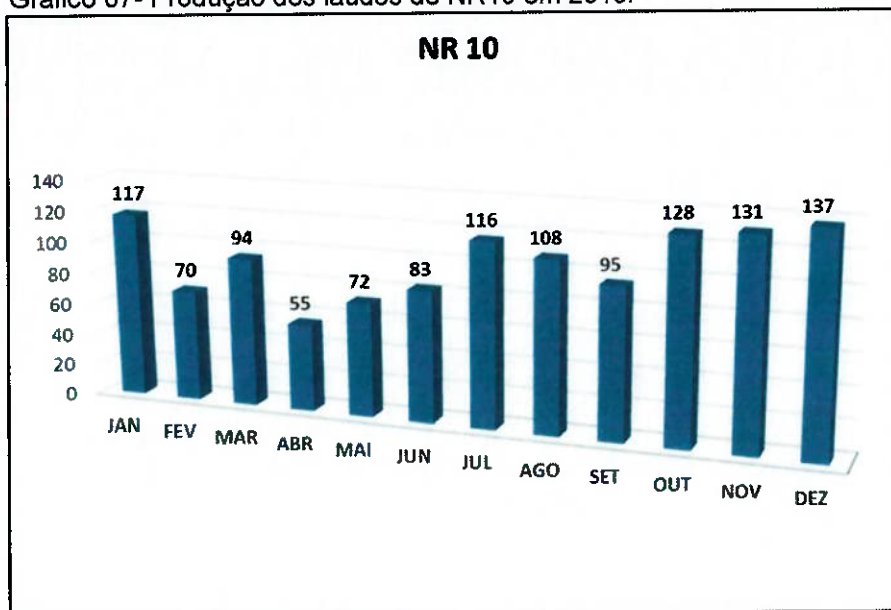
Gráfico 06- Produção dos laudos de PPRA em 2013.



Laudo Elétrico

A NR10 (Gráfico 07) avalia toda a parte elétrica da área comum da edificação, a exemplo do quadro de força e centro de distribuição, auxiliando inclusive na identificação de instalações obsoletas. O laudo deverá ser realizado quando ocorrerem reformas ou construção de novas edificações, porém a organização avalia e emite este laudo a cada 02 anos como medida preventiva.

Gráfico 07- Produção dos laudos de NR10 em 2013.

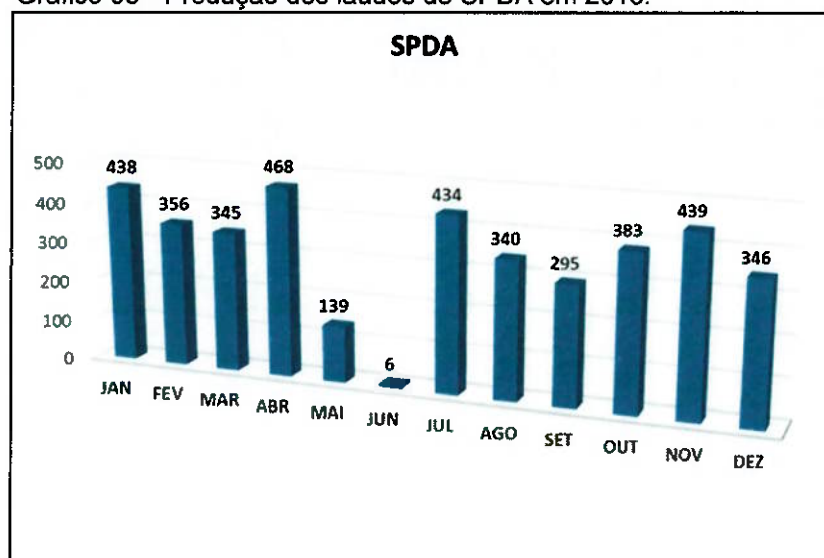


SPDA

O SPDA (Gráfico 08) deverá passar por inspeção anualmente, o laudo visa proteger a estrutura da edificação contra descargas e/ou raios atmosféricos evitando possíveis acidentes.

A vistoria avalia equipamentos como mastros, anéis, descidas externas, ligações equipotenciais, emendas, isoladores/suportes, conexões desmontáveis, caixas de inspeção e hastes de aterramento. O laudo é composto de fotos que tem por objetivo identificar os reparos necessários para que síndicos e administradoras tomem as devidas providências com relação à adequação do sistema.

Gráfico 08 - Produção dos laudos de SPDA em 2013.

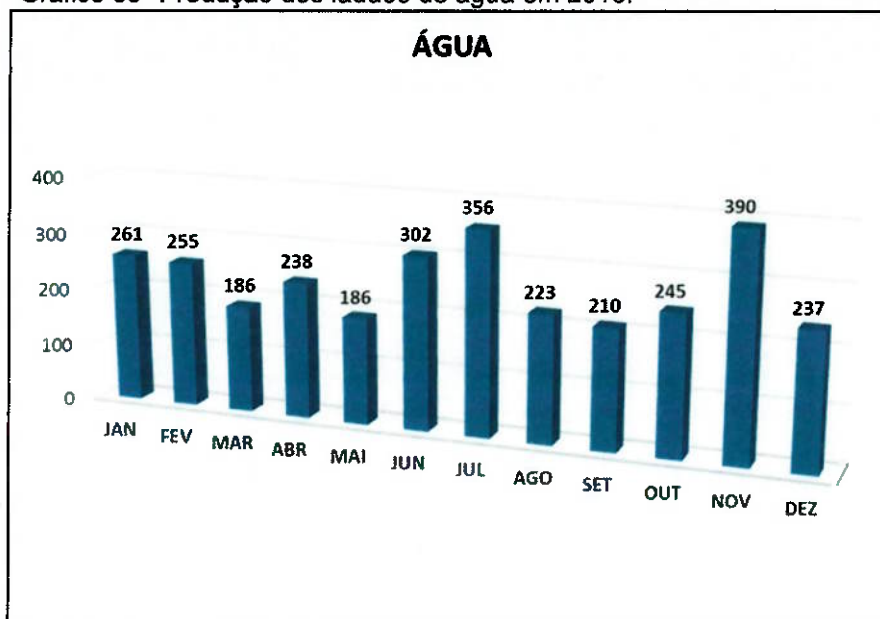


Potabilidade da Água

O condomínio não será multado caso não possua o laudo de potabilidade da água (Gráfico 09), porém a interdição poderá ser uma realidade caso seja constatada a contaminação da água. São 02 os laudos referentes à potabilidade emitidos pela organização:

- O primeiro realiza a análise microbiológica consistindo na identificação de bactérias heterotróficas, coliformes fecais e totais (FEDERAL, 2004).
- O segundo refere-se à análise físico-química e organoléptica e os itens analisados são o aspecto, odor, cor, turbidez, pH, sólidos totais dissolvidos, oxigênio consumido, nitrogênio amoniacal, nitrato, nitrito, alcalinidade de hidróxidos, alcalinidade total, dureza total, ferro solúvel, cloretos, cloro residual e sulfatos (FEDERAL, 2011).

Gráfico 09- Produção dos laudos de água em 2013.

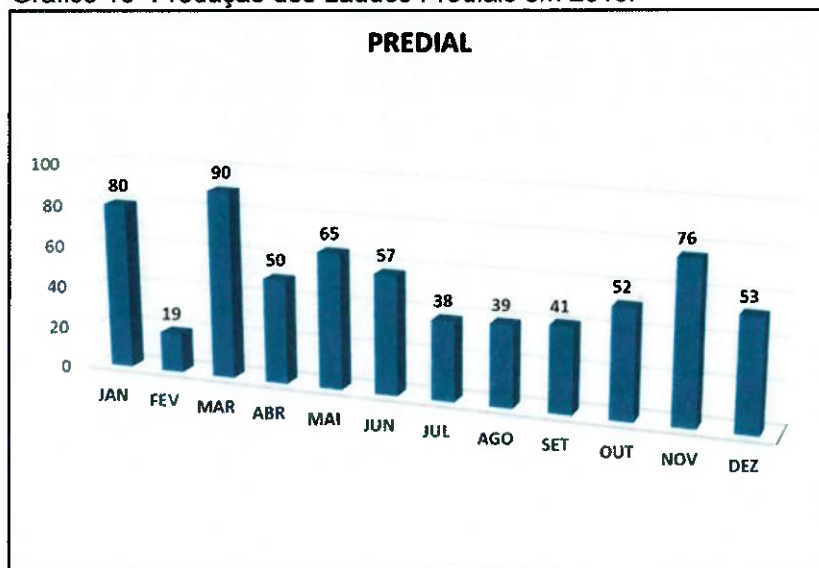


Vistoria Predial

A VP (Gráfico 10) surgiu com a necessidade apontada por administradoras de condomínio em avaliar determinados componentes que fazem parte da edificação a exemplo da entrada de pedestres, hall de entrada, guarita, fachada, muros divisórios, grades, jardins, pisos externos, playground, abrigo de gás, relógio de água, quadra de esportes, churrasqueira, piscina, salão de festas, sala de jogos, sala de ginástica, apartamento do zelador, banheiros, refeitórios, vestiários de funcionários, área de emergência no topo da edificação, SPDA, caixas d'água superiores e inferiores, casa de máquinas, telhados, luz piloto, escadaria, porta corta-fogo, sinalização e obstrução de rota de fuga, luz de emergência, extintores, hidrantes, casa de bombas, geradores, caldeira, garagem, elevadores, aparelhos de comunicação, transformadores, sistema fixo de combate a incêndio, alarmes e detectores de incêndio.

O laudo tem a sua periodicidade de acordo com a necessidade de cada edificação podendo ser trimestral, semestral ou anual.

Gráfico 10- Produção dos Laudos Prediais em 2013.



3.2 Análise de Swot

Como estratégia para aplicação do método SWOT, foram propostos à equipe do departamento de serviços, 12 encontros visando o levantamento de dados necessários para a construção da matriz SWOT (Quadro 04). Esse levantamento foi proposto pela empresa aos colaboradores com a finalidade de promover o crescimento desta e de todos os que nela estão inseridos.

A partir dos encontros com participação de gerentes comerciais, assistentes administrativos, gerente de engenharia, técnicos de segurança do trabalho e bombeiros civis, pode-se apontar os tópicos que compõem a matriz, bem como a realização do levantamento inerente a todos os questionamentos.

A presente análise foi realizada com base nas discussões dos 12 encontros, sendo a equipe distribuída em subgrupos, desta forma, sendo suficientes para alcançar os resultados esperados.

espontâneas, ou seja, as administradoras que solicitavam os orçamentos. As visitas foram importantes para informar sobre a obrigatoriedade dos laudos e treinamentos muitas vezes desconhecidos por algumas administradoras, bem como as penalidades pelo não cumprimento do exigido pelo Ministério do Trabalho. Os resultados das vendas foram extraídos a partir do programa de informática MGS (ANEXO E). A empresa obteve sucesso com as campanhas se comparado com os resultados de vendas de 2012 (Quadro 05).



ANEXO E – Programa MGS responsável pelos relatórios de vendas.

Quadro 04 – Análise de SWOT.

FORÇAS		FRAQUEZAS	
01	Tecnologia moderna	10	Atender a demanda das visitas
02	Infraestrutura adequada	11	Rotatividade dos funcionários
03	Suporte ao cliente	12	Contratação de mão-de-obra qualificada
04	Campanhas de vendas	13	Treinamento e reciclagem dos funcionários
05	Equipe comercial preparada	14	Remuneração/ comissionamento
06	Visita consultiva	15	Plano de cargos e salários/ benefícios
07	Monitoramento do atendimento		
08	Autogestão dos serviços		
09	Laudos diferenciados unificando normas exigidas para o segmento		
OPORTUNIDADES		AMEAÇAS	
16	Demanda pelo segmento	20	Concorrentes
17	Possibilidade de atuação em outros segmentos	21	Baixo custo cobrado pelos concorrentes
18	Oferta de novos serviços para o segmento de condomínio		
19	Expansão dos serviços para o interior e outros Estados		

Forças

Tecnologia moderna

Frente às exigências do mercado, itens como agilidade no atendimento e qualidade do produto final são fundamentais para consolidação do trabalho.

A empresa tinha três sistemas de informática, sendo eles o COL, MGS e Access: o COL era utilizado para cadastro do cliente, aspectos como CNPJ e endereços, o MGS servia para verificar as vigências dos laudos e treinamentos, bem como seus anexos e o Access era o programa utilizado para digitação dos laudos e preenchimento dos certificados. Para aperfeiçoamento do trabalho a empresa há três meses implantou o StarSoft, que além de realizar a fusão dos

três programas, possui um índice baixo de erros se comparado com os programas anteriores.

A vistoria no papel foi substituída por vistoria no tablet, desta forma com o término do preenchimento as informações são enviadas em tempo real para o banco de dados da organização. Com a substituição, diminuiu o tempo de entrega dos laudos uma vez que não se faz necessária a digitação.

A empresa fez a aquisição de uma impressora gráfica com o intuito de automaticamente imprimir e encadernar os laudos, antes o prazo de entrega era de 02 meses, hoje além de emitir o laudo em forma de revista os mesmos são entregues em 15 dias.

Infraestrutura adequada

A empresa possui os departamentos bem definidos e disponibiliza de recursos materiais e pessoal treinado, a exemplo dos motoboys, almoxarifado, expedição, financeiro e de suporte, que com organização e competência atende seus clientes com o envio de contratos, boletos, certificados e laudos.

Suporte ao cliente

Cada gerente comercial possui uma carteira e essa é formada por uma quantidade de 50 administradoras de condomínios para realização de contatos e transações. Os contatos são feitos através de visitas constantes, por telefone e via e-mail.

Campanhas de vendas

A campanha realizada em 2013 tinha como objetivo o aumento das vendas dos serviços ofertados pela empresa, campanha essa que ainda não havia sido feita em anos anteriores, uma vez que as demandas sempre foram

Quadro 05 – Comparativo de vendas.

2012	2013	CRESCIMENTO
R\$ 753.839,00	R\$ 880.685,00	R\$ 126.846,00
R\$ 829.028,00	R\$ 874.121,00	R\$ 45.093,00
R\$ 806.465,00	R\$ 883.108,00	R\$ 76.643,00
R\$ 776.393,00	R\$ 960.393,00	R\$ 184.000,00
R\$ 892.362,00	R\$ 960.011,00	R\$ 67.649,00
R\$ 837.294,00	R\$ 954.090,00	R\$ 116.796,00
R\$ 729.746,00	R\$ 1.033.261,00	R\$ 303.515,00
R\$ 1.001.670,00	R\$ 1.033.476,00	R\$ 31.806,00
R\$ 864.008,00	R\$ 1.021.093,17	R\$ 157.085,17
R\$ 867.009,00	R\$ 1.046.376,00	R\$ 179.367,00
R\$ 864.512,00	R\$ 1.032.422,68	R\$ 167.910,68
R\$ 873.908,00	R\$ 1.030.529,64	R\$ 156.621,64

Equipe comercial preparada

Todo gerente comercial quando contratado passa por treinamento especializado com a gerente geral do comercial sobre aspectos administrativos e de contrato e com o gerente de engenharia, sobre aspectos técnicos. A capacitação é realizada em salas de treinamentos e na fase inicial de visitas às administradoras o novo colaborador é assistido por um profissional.

Visita consultiva

A visita consultiva consiste numa estratégia para fidelizar o cliente e estreitar o relacionamento organização x cliente.

A visita consultiva surge com a necessidade de adequações necessárias apontadas nos laudos. Após as adequações realizadas, o cliente solicita nova visita onde um técnico retorna e emite novo laudo apontando a total conformidade com os reparos necessários mencionados no laudo anterior.

Situação muito comum é a solicitação do condomínio para avaliar, orçamentos de instalação de corrimãos contínuos, sinalização de rota de fuga, reparos de porta corta-fogo acusados no PPRA e de reparos de SPDA com solicitação de nova inspeção. Em caso de descargas atmosféricas a organização realiza nova avaliação do SPDA e todas essas ações ficam por conta do contrato estabelecido entre o condomínio e a organização não sendo acrescido nenhum custo. Os concorrentes costumam cobrar pela quantidade de visitas realizadas ao condomínio e cobram, também, pela avaliação dos orçamentos, fato esse que não ocorre na organização, sendo este seu grande diferencial.

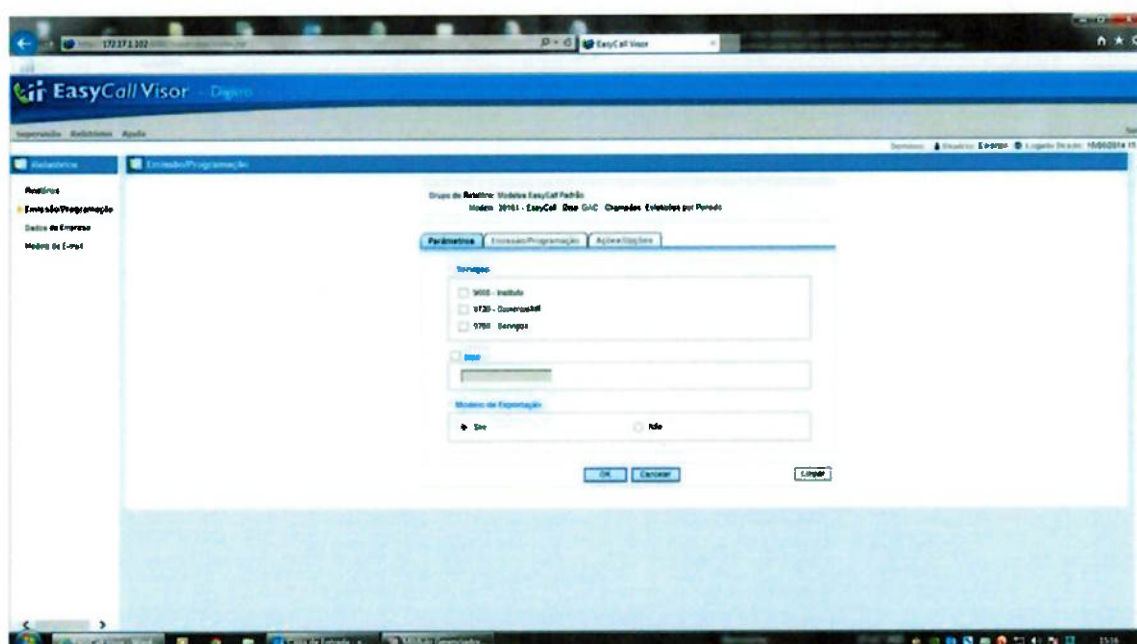
Monitoramento do atendimento

Com o monitoramento visa-se fazer levantamentos mensais avaliando a agilidade e qualidade dos atendimentos prestados ao cliente. A análise tem por objetivo mensurar a quantidade de ligações recebidas, atendidas e atendidas até 10 segundos, essa última é responsável por manter o bom nível do serviço. A área Comercial (Quadro 06) não tinha monitoramento até fevereiro de 2013, período em que a organização em reunião decidiu monitorar e avaliar o seu desempenho. Já as áreas do Instituto – treinamentos (Quadro 07) e de Serviços – laudos (Quadro 08) passaram a ser monitoradas respectivamente em abril e junho de 2012.

O sistema de telefonia com direito a monitoramento é o mesmo utilizado em call center, que na organização possui nível de serviço em torno de 90%, esse nível consiste no atendimento das chamadas em até 10 segundos que foram iniciadas. Os índices necessários para os três setores analisados seriam

de 80% de aproveitamento das ligações, uma vez que existem algumas atividades em que os colaboradores precisam sair do posto de trabalho, situação que não ocorre com o call center, responsável por trabalhar exclusivamente com atendimento.

Os resultados do monitoramento foram obtidos a partir do programa de informática Dígito (ANEXO F). No balanço geral os três setores estão conseguindo manter um nível de serviço acima de 80%, sendo o comercial com 83,34%, o Instituto- treinamento com 88,13% e o serviço- laudos com 89,85%.



ANEXO F – Programa Dígito responsável pelo monitoramento das ligações.

Quadro 06 – Qualidade da telefonia comercial.

	Ligações			NS	Aprov das ligações
Mês / Ano	Recebidas	Atendidas	Atendidas em 10s	%	%
mar/13	403	347	343	85,11%	86,10%
abr/13	650	576	574	88,31%	88,62%
mai/13	410	342	340	82,93%	83,41%
jun/13	373	328	328	87,94%	87,94%
jul/13	352	272	272	77,27%	77,27%
ago/13	371	321	316	85,18%	86,52%
set/13	370	323	321	86,76%	87,30%
out/13	367	295	285	77,66%	80,38%
nov/13	260	199	197	75,77%	76,54%
dez/13	219	174	174	79,45%	79,45%
jan/14	309	286	279	90,29%	92,56%

Quadro 07 – Qualidade da telefonia treinamentos.

Mês / Ano	Ligações			Nível Serviço	
	Receb	Atend.	Atend.10s	NS	Aprov de Ligações
abr/12	1114	1.025	1.023	91,83%	92,01%
mai/12	1743	1.583	1.575	90,36%	90,82%
jun/12	1463	1.347	1.340	91,59%	92,07%
jul/12	1357	1.257	1.249	92,04%	92,63%
ago/12	1302	1.198	1.185	91,01%	92,01%
set/12	1087	963	949	87,30%	88,59%
out/12	1188	1.093	1.066	89,73%	92,00%
nov/12	910	789	750	82,42%	86,70%
dez/12	810	665	638	78,77%	82,10%
jan/13	916	816	805	87,88%	89,08%
fev/13	914	828	825	90,26%	90,59%
mar/13	910	768	760	83,52%	84,40%
abr/13	1004	914	909	90,54%	91,04%
mai/13	1103	981	976	88,49%	88,94%
jun/13	1139	1.031	1.025	89,99%	90,52%
jul/13	1026	864	852	83,04%	84,21%
ago/13	1345	1.217	1.173	87,21%	90,48%
set/13	1244	1.150	1.115	89,63%	92,44%
out/13	1335	1.187	1.169	87,57%	88,91%
nov/13	1049	966	952	90,75%	92,09%
dez/13	751	657	642	85,49%	87,48%

Quadro 08 – Qualidade da telefonia laudos.

Mês / Ano	Ligações			Nível Serviço	
	Receb	Atend.	Atend.10s	NS	Aprov de Ligações
jul/12	391	367	367	93,86%	93,86%
ago/12	440	382	382	86,82%	86,82%
set/12	277	239	239	86,28%	86,28%
out/12	286	238	238	83,22%	83,22%
nov/12	248	229	229	92,34%	92,34%
dez/12	232	199	199	85,78%	85,78%
jan/13	298	260	260	87,25%	87,25%
fev/13	233	210	210	90,13%	90,13%
mar/13	289	256	255	88,24%	88,58%
abr/13	241	225	224	92,95%	93,36%
mai/13	244	214	214	87,70%	87,70%
jun/13	257	232	232	90,27%	90,27%
jul/13	250	194	194	77,60%	77,60%
ago/13	266	249	247	92,86%	93,61%
set/13	305	284	284	93,11%	93,11%
out/13	399	356	356	89,22%	89,22%
nov/13	339	305	304	89,68%	89,97%
dez/13	249	230	230	92,37%	92,37%

Autogestão dos serviços

O sistema StarSoft possui duas modalidades de aquisição dos serviços durante o processo de contratação: A primeira trata-se do pacote global incluindo todos os serviços prestados e a segunda, seria a contratação avulsa de alguns dos serviços que a organização trabalha. O sistema gera os comunicados para realização de treinamentos e laudos 02 meses antes do término da vigência, isso se torna um diferencial uma vez que as administradoras preferem à autogestão, se isentando do controle e do monitoramento das vigências dos serviços prestados.

Os comunicados dos laudos avisam o período/mês de realização da vistoria em horário comercial, porém a mesma poderá ser agendada com data e horário caso o cliente prefira.

Os comunicados de treinamentos são encaminhados para os condomínios com uma primeira sugestão de data, que poderá ser alterada de acordo com a necessidade do cliente. O não comparecimento para o treinamento gera uma nova convocação para participação do funcionário do condomínio em nova data.

Laudos diferenciados unificando normas exigidas para o segmento

Os laudos acabam contemplando demais normas que são de extrema importância para o segmento. O PPRA estabelecido pela norma regulamentadora 09 obriga o empregador a possuir o referido laudo devendo ser reavaliado anualmente identificando os riscos físicos, químicos e biológicos que os trabalhadores estão expostos no dia-a-dia. A empresa hoje faz uma avaliação complementar no PPRA, identificando itens necessários para a obtenção do AVCB, certificação essa exigida pelo corpo de bombeiros.

Fraquezas

Atender à demanda das visitas

Hoje na empresa existem cerca de 600 administradoras de condomínio cadastradas e infelizmente não são atendidas, apenas 20% dessas administradoras possuem atendimento e isso ocorre porque existe a necessidade de contratação de novos profissionais a fim de atender a demanda de assistência as demais administradoras. Existe a necessidade de uma formatação diferenciada, hoje são três gerências comerciais classificadas como Unidade Externa (UE) e uma assistente administrativa classificada como Unidade Interna (UI). A necessidade hoje seria de uma UI para cada UE,

principalmente para que as UE's fiquem literalmente em visitas, situação que hoje não ocorre pois as mesmas ficam parcialmente externas comprometendo as visitas que deveriam ser constantes.

Rotatividade dos funcionários

Os desligamentos podem acontecer de duas formas: por iniciativa do funcionário ou por iniciativa do empregador. A rotatividade tem sido cada vez maior na organização, um dos fatores enxergados seria a falta de maturidade, experiência e preparo dos colaboradores. A empresa é conhecida por dar a oportunidade do primeiro emprego, mas para que isso continue ocorrendo faz-se necessário um plano estratégico a fim de evitar demissões de colaboradores por não atender as expectativas da empresa. Muitos passam o tempo em redes sociais, falando ao telefone e na cantina.

Como forma de reverter tal problema os novos colaboradores deverão passar por integrações informando sobre postura exigida pela empresa, além de disponibilizar o acesso a redes sociais antes e depois do expediente e durante o horário de almoço, sendo que para que tal medida ocorra deverão ser disponibilizadas máquinas no setor para uso. Os colaboradores que se destacarem no mês receberão premiações como ingressos de filmes, parques e outros brindes.

Contratação de mão-de-obra qualificada

Em alguns cargos estrategicamente deveriam possuir profissionais com experiência, situação que não ocorre atualmente. A oportunidade para o primeiro emprego é algo extremamente relevante, porém os iniciantes ainda não têm maturidade suficiente para lidar com o cargo e o que se exige dele. Por exemplo, a negociação direta com o cliente (administradoras) sobre valores e descontos deve ser realizada por pessoa experiente, pois existem 600 administradoras com

valores dos serviços diferenciados e particularidades como a milhagem que algumas administradoras recebem e que vão influenciar ou não no desconto, uma vez que as administradoras que não têm milhagem possuem desconto maior.

Os ocupantes dos cargos que fazem a programação das vistorias e dos treinamentos devem possuir competência não só administrativa, como técnica, da área de segurança do trabalho, pois existe a preocupação de distribuir as vistorias e os comunicados de treinamentos de brigada por CEP, bem como sanar dúvidas de clientes que ligam querendo agendar treinamento ou vistoria para a data que lhes convém, cabendo explicar sobre as normas, vigências e o impacto que poderá ser causado ao condomínio no caso de treinamento e laudo vencido.

Treinamento e reciclagem dos funcionários

A empresa tem carência de um setor que fique responsável por treinar e reciclar os profissionais que atuam com treinamentos e laudos, a exemplo do bem sucedido treinamento com a área comercial, até mesmo pelo aspecto de rotatividade mencionado anteriormente. Os colaboradores aprendem com o colega escolhido para dar suporte, porém não existe um planejamento até mesmo um acompanhamento exclusivo, pois os colegas têm as suas atribuições não disponibilizando de tempo suficiente para dar suporte ao iniciante.

Remuneração/ comissionamento

Os profissionais possuem remuneração abaixo do que o mercado costuma oferecer, percebe-se que tal situação provoca uma desmotivação refletindo num baixo rendimento profissional. O comissionamento não é por produtividade, e sim uma meta estabelecida, ou seja, mesmo que eles passem significativamente da meta receberão o mesmo valor e para que ocorra uma motivação deveria ser revista essa forma de comissionamento.

Plano de cargos e salários

Um dos itens mais discutidos nos encontros foi a falta de um plano de cargos e salários, por acreditarem os participantes, que dessa forma não existe possibilidade de crescimento na organização, além da falta de benefícios a exemplo do auxílio creche e vale alimentação que costumam ser ofertados na maioria das empresas. Tal fato ocasiona uma desmotivação por parte dos colaboradores comprometendo a produtividade.

Oportunidades

Demanda pelo segmento

O grupo não chega a prestar serviço a 10% dos condomínios de São Paulo capital e desta forma existe o grande mercado a ser explorado. Para que tal situação ocorra será necessário ser mais agressivo no mercado com proposta, assistência e serviços diferenciados.

Possibilidade de atuação em outros segmentos

Em face dos acidentes ocorridos em boates, restaurantes e barzinhos, surge a necessidade de personalizar os serviços para o referido segmento, sendo que hoje o serviço é prestado apenas para condomínios. A organização tem sondado o segmento, visando uma futura atuação em virtude dos aspectos atrativos como a grande quantidade de estabelecimentos no setor e pelo fato de não existirem empresas especializadas na área, apenas algumas consultorias.

Oferta de novos serviços para o segmento de condomínio

Em virtude do aumento das exigências feitas pelo Corpo de Bombeiros de São Paulo através das suas instruções técnicas, existe uma necessidade de criação de um laudo de inspeção prévia para o AVCB, bem como acompanhar o processo junto aos Bombeiros. As edificações, inclusive os próprios condomínios junto com as administradoras estão fazendo essa solicitação, uma vez que diversos incêndios têm ocorrido em vários estabelecimentos e também pelo fato de que muitas seguradoras só estão renovando o seguro dos condomínios que possuam o AVCB. A inspeção prévia serviria para adequar a edificação auxiliando na obtenção do AVCB que possui validade de três anos.

Expansão dos serviços para o interior e outros Estados

A empresa hoje atua em poucas cidades fora de São Paulo, em específico algumas cidades da grande São Paulo. Uma vez que já possui uma estrutura, não há motivo para não ampliar para cidades do interior e outros estados, devendo para isso apenas realizar a abertura de escritórios e avaliar a legislação estadual e municipal do Estado a fim de inserir exigências legais nas vistorias e treinamentos.

Ameaças

Concorrentes

Os concorrentes da organização são pequenas consultorias e em muitas situações são trabalhos realizados por autônomos a exemplo de engenheiros, técnicos e bombeiros civis.

Baixo custo cobrado pelos concorrentes

Apesar do baixo custo cobrado pelos concorrentes e isso, na fase inicial de contratação ser um atrativo para os clientes, essas pequenas consultorias não disponibilizam de tantos recursos materiais e de pessoal quanto a empresa em estudo, implicando num material de qualidade inferior dos laudos e certificados e na ausência de autogestão. Só realizam visitas consultivas mediante pagamento, a exemplo de casos de revistoria do SPDA depois de reparadas as inadequações. Nesse momento o valor do serviço aumenta substancialmente, porém o cliente permanece com a consultoria uma vez que na fase inicial de contratação o baixo custo “ilusório” foi um atrativo. No que concerne aos treinamentos, não costumam disponibilizar para os participantes do curso o material didático.

3.3 Cruzamento da Matriz Swot

A consolidação do trabalho ocorreu através da realização do cruzamento das características obtidas a partir da matriz SWOT, com a utilização da metodologia do PEE – UFMT (2011), visando obter dados necessários para um futuro planejamento estratégico. Tal metodologia é composta por quatro etapas:

A primeira consistiu na classificação dos pontos observados pelo SWOT (Quadro 09) apontados e detalhados no item 3.2 da análise de SWOT;

A segunda implicou na indicação do grau de importância (Quadro 10) de cada item analisado, sendo: Muito importante (categoria 4), refere-se ao fato de que o item é primordial em termos de impacto nos negócios da organização; Importante (categoria 2), refere-se ao item que guarda importância relativa com o impacto nos negócios da organização; e, Pouco importante (categoria 1), refere-se aos itens que, embora relacionados ao impacto na organização, não refletem significativamente na questão, devendo, de qualquer sorte, ser considerados.

A terceira consistiu no cruzamento dos fatores (Quadro 11) definidos com a ferramenta SWOT, de forma a indicar os pontos mais relevantes;

A última etapa ficou responsável pela indicação de objetivos para a estratégia mais adequada a ser adotada. Tal estratégia é definida a partir do somatório dos quadrantes, com destaque para o quadrante que apresentar a maior pontuação.

Quadro 09 - Classificação dos pontos observados.

PONTO OBSERVADO	CLASSIFICAÇÃO
1)Tecnologia moderna	Força
2)Infraestrutura adequada	Força
3)Suporte ao cliente	Força
4)Campanhas de vendas	Força
5)Equipe comercial preparada	Força
6)Visita consultiva	Força
7)Monitoramento do atendimento	Força
8)Autogestão dos serviços	Força
9)Laudos diferenciados unificando normas exigidas para o segmento	Força
10)Atender a demanda das visitas	Fraqueza
11)Rotatividade dos funcionários	Fraqueza
12)Contratação de mão-de-obra qualificada	Fraqueza
13)Treinamento e reciclagem dos funcionários	Fraqueza
14)Remuneração/comissionamento	Fraqueza
15)Plano de cargos e salários/benefícios	Fraqueza
16)Demanda pelo segmento	Oportunidade
17)Possibilidade de atuação em outros segmentos	Oportunidade
18)Oferta de novos serviços para o segmento de condomínio	Oportunidade
19)Expansão dos serviços para o interior e outros Estados	Oportunidade
20)Concorrentes	Ameaças
21)Baixo custo cobrado pelos concorrentes	Ameaças

Quadro 10 - Categorização dos pontos observados.

PONTO OBSERVADO	CATEGORIZAÇÃO
1)Tecnologia moderna	4
2)Infraestrutura adequada	2
3)Suporte ao cliente	4
4)Campanhas de vendas	4
5)Equipe comercial preparada	2
6)Visita consultiva	4
7)Monitoramento do atendimento	2
8)Autogestão dos serviços	2
9)Laudos diferenciados unificando normas exigidas para o segmento	2
10)Atender a demanda das visitas	4
11)Rotatividade dos funcionários	4
12)Contratação de mão-de-obra qualificada	2
13)Treinamento e reciclagem dos funcionários	2
14)Remuneração/comissionamento	2
15)Plano de cargos e salários/benefícios	2
16)Demanda pelo segmento	2
17)Possibilidade de atuação em outros segmentos	2
18)Oferta de novos serviços para o segmento de condomínio	2
19)Expansão dos serviços para o interior e outros Estados	1
20)Concorrentes	2
21)Baixo custo cobrado pelos concorrentes	2

Quadro 11 – Cruzamento da matriz SWOT.

		OPORTUNIDADES						AMEAÇAS	
FORÇAS	ITEM	ITEM	16	17	18	19	20	21	
	ITEM	IMPORTÂNCIA	2	2	2	1	2	2	
	1	4	6	6	6	5	6	6	
	2	2	4	4	4	3	4	4	
	3	4	6	6	6	5	6	6	
	4	4	6	6	6	5	6	6	
	5	2	4	4	4	3	4	4	
	6	4	6	6	6	5	6	6	
	7	2	4	4	4	3	4	4	
	8	2	4	4	4	3	4	4	
FRAQUEZAS	9	2	4	4	4	3	4	4	
	10	4	6	6	6	5	6	6	
	11	4	6	6	6	5	6	6	
	12	2	4	4	4	3	4	4	
	13	2	4	4	4	3	4	4	
	14	2	4	4	4	3	4	4	
	15	2	4	4	4	3	4	4	

Os resultados encontrados (Quadro 12) apontam um direcionamento para o futuro planejamento estratégico da organização.

Quadro 12: Somatório dos resultados do cruzamento.

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FORÇAS	167 Desenvolvimento	76 Crescimento
FRAQUEZAS	106 Manutenção	56 Sobrevivência

Cruzamento de Oportunidades X Forças

O cruzamento sugere que nesse quadrante estão sendo encontrados os principais objetivos, uma vez que apresentou o maior resultado (167 pontos) dentre os quatro cruzamentos. Deve-se utilizar das forças para aproveitar as oportunidades, destacando a tecnologia moderna, infraestrutura que facilita e otimiza a prestação de serviços, autogestão que isenta o cliente de possuir o controle das vigências dos laudos e treinamentos. Ainda com as forças, a organização fará o controle e disponibilidade de visitas ao cliente (condomínios

e administradoras), e com laudos que contemplam informações além do exigido pelas normas, a exemplo das instruções técnicas e ABNT, bem como o apoio das visitas consultivas. Tais características irão possibilitar a organização aumentar a quantidade dos serviços prestados através da oferta de novos serviços para outros segmentos, além de uma futura atuação em outros estados trabalhando com os serviços ofertados em São Paulo.

Cruzamento das Ameaças X Forças

Ficou em terceiro lugar (76 pontos), sendo item responsável pelo crescimento. O principal problema nesse cenário seria a quantidade de pequenas consultorias como concorrentes e o baixo valor cobrado pelos serviços que muitas vezes não são realizados a contento. A utilização de mecanismos como a qualidade da impressão dos laudos e certificados, o enriquecimento de informações nos laudos e a autogestão que os concorrentes não realizam, bem como as visitas consultivas que a organização não cobra e que as pequenas consultorias cobram são fundamentais para a extinção da concorrência.

Cruzamento das Oportunidade X Fraquezas

Para atender a manutenção do item do presente cruzamento deve-se reverter as fraquezas para que as oportunidades sejam aproveitadas. O resultado obtido foi a segunda maior pontuação (106 pontos), o que implica na importância em sanar as fraquezas permitindo expansão dos serviços prestados no mesmo segmento e até mesmo em novos mercados. O fato de não atender a demanda de visitas a fim de vender os serviços, pode comprometer a expansão da organização no que concerne as oportunidades. A rotatividade de funcionários provoca um desequilíbrio nas relações com os clientes e a falta de treinamento deixa o atendimento fragilizado, muitas vezes não atendendo a

necessidade dos clientes e parceiros. Vale ressaltar que uma boa remuneração/comissionamento, além do plano de cargos e salários, é requisito básico para fidelizar um profissional em uma organização inclusive evitando a rotatividade.

Cruzamento das Ameaças X Fraquezas

Em nível de importância foi o menor resultado encontrado (56 pontos), refere-se à sobrevivência, uma vez que se não tomadas as medidas cabíveis para sanar as fraquezas dará oportunidade para que as ameaças se consolidem, pois mesmo que o concorrentes não tenham os aspectos positivos que a organização em questão possui, o baixo valor cobrado pelo serviço falarão mais alto na contratação dos serviços a serem prestados. A redução da rotatividade dos funcionários diminuindo as lacunas no atendimento e até mesmo o atendimento do comercial na hora e dia estabelecidos pelo cliente seria crucial para o sucesso da organização.

4 COMENTÁRIOS FINAIS

A organização por ser de origem familiar ficou por muitos anos estagnada, não existia um planejamento, avaliação e divisão das atividades e ações necessárias para o seu desenvolvimento. Com o aumento da demanda em virtude de normas e decretos cada vez mais exigentes, surgiu de forma obrigatória a necessidade de acompanhar essas exigências e desta forma os gestores da organização se viram encurralados com a atual realidade.

A avaliação das atividades desempenhadas pela organização com a aplicação de SWOT foi primordial nessa fase de transição e de expansão que a mesma tem passado. Desta forma, apontar aspectos internos e externos como as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, foi relevante para a tomada de decisão de novos rumos que poderão ser dados nesse novo cenário.

O presente estudo descreveu as etapas desenvolvidas desde a contratação dos serviços até a realização de vistorias e treinamentos, bem como a execução dos mesmos e entrega do produto final (laudos e certificados) apontando os aspectos positivos e negativos da empresa.

No presente momento a organização encontra-se focada no novo sistema de informática denominado Star Soft, que contemplará a fusão dos três sistemas anteriores a fim de aperfeiçoar o processo, centralizando todas as informações visando atender as expectativas dos clientes.

No mês de março de 2014 foi inaugurado o departamento da qualidade com o intuito de começar o monitoramento de todas as áreas da organização, com a finalidade de atender a uma demanda existente e sinalizada há mais de dois anos para a diretoria, a fim de evoluir significativamente sob todas as características e exigências no que concerne à qualidade e com a perspectiva de uma futura certificação.

O próximo passo seria a elaboração de um planejamento estratégico proporcionando um crescimento organizacional. Desta forma, essa nova

realidade tem sido transmitida para os seus colaboradores e parceiros, que estão sendo desafiados através de objetivos e metas para que juntos, como parte integrante desse cenário, possam ter um crescimento planejado e sólido.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, K. e ZEMKE, R. **Serviço ao cliente: a reinvenção da gestão do atendimento ao cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000: Sistemas de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 5419: Sistema de Proteção Contra Descargas Atmosféricas - SPDA**. Rio de Janeiro, 2005.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego – MTE. **Normas Regulamentadoras – NR 01 a 33**. Portaria Nº 3.214 de 8 de julho de 1978. São Paulo, p. 1-797, 2008.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

FEDERAL. Ministério da Saúde. Portaria 2914 de 12 de dezembro de 2011. **Procedimentos de controle e de vigilância da qualidade da água para consumo humano e seu padrão de potabilidade**. Brasília, 32p, 12 de dezembro de 2011.

FEDERAL. Ministério da Saúde. Portaria 518 de 25 de março de 2004. **Vigilância da qualidade da água para consumo humano**. Brasília, 16p, 25 de março de 2004.

FEIGENBAUM, Armand V. **Controle da qualidade total: gestão e sistemas**. São Paulo: Makron, 1994.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

HOFFMAN, K. D. e BATESON, J. E. G. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

JURAN, J. M. **Controle da qualidade: conceitos, políticas e filosofias da qualidade**. São Paulo: Makron, 1991.

KERIN, R. A. et al. **Marketing**. 8ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

KOTLER, P. e KELLER, K. L. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MANGELSDORF, Dietmar. Evolution from quality management to an integrative management system based on TQM and its impact on the profession of quality managers in industry. **The TQM Magazine**, v.11, n.6, p;419-24, 1999.

OLIVEIRA, L. F. S.; DINIZ, F. L. B. **Apostila do curso de manutenção centrada em confiabilidade**. Foz do Iguaçu: DNV Principia, abr.125 p, 2001.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PEE – UFMT. **Planejamento e Estratégia Empresarial**. 2011. Disponível em: <<http://peeufmt.wordepess.com/planejamento-e-estrategia-empresarial/matriz-swot/>>. Acessado em: 08 de janeiro de 2014.

PINTO, Virginia Bentes. Informação: a chave para a qualidade total. **Ciência da Informação**, v.22, n.2, p.133-7, maio/ago. 1993.

PRANCIC, Eduard. **Proposta de modelo de implementação de sistema de gestão baseado na norma NBR ISO 9000: 2000**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2002.

RIBEIRO NETO, E. **ANÁLISE SWOT – Planejamento Estratégico para Análise de Implantação e Formação de Equipe de Manutenção em uma Empresa de Segmento Industrial**. 1ª Edição. São João Del Rei. 2011. 33p.

SÃO PAULO. Decreto Nº 56819, de 10 de março de 2011. Regulamento de segurança contra incêndios em edificações e áreas de riscos do Estado de São Paulo. **Instruções Técnicas - IT 01 a 44**. São Paulo, 2011.

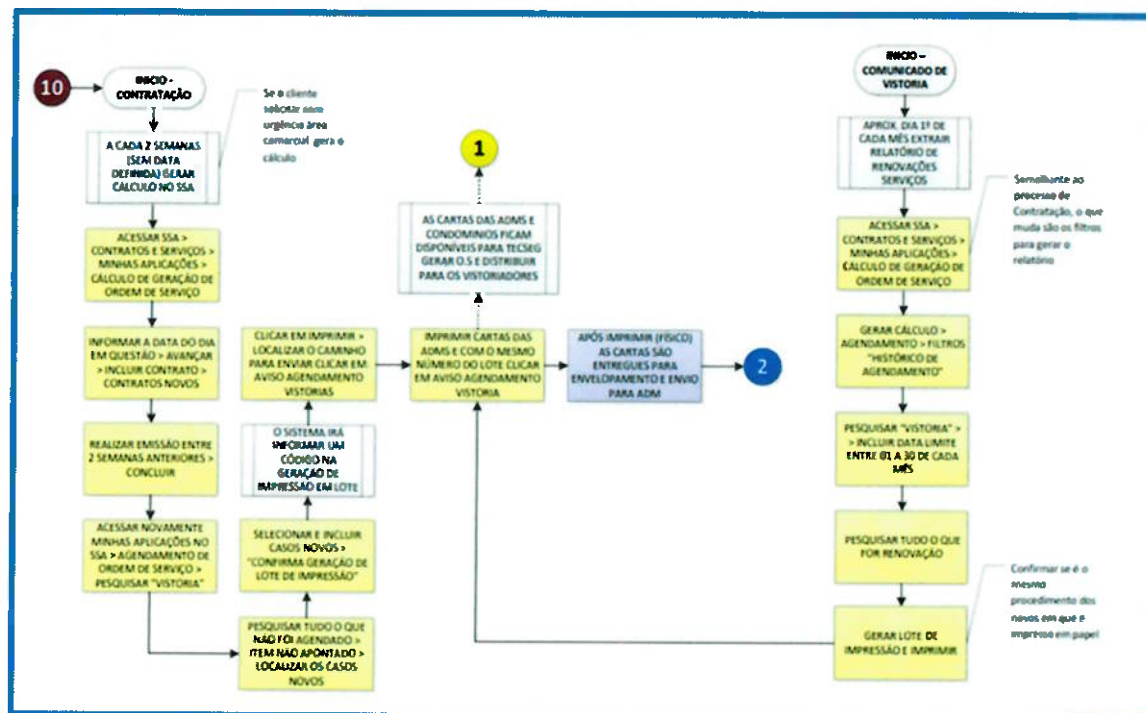
SILVA, Manoel Messias Alves da. **Dicionário terminológico da gestão pela qualidade total em serviços**. 2003. Tese (Doutorado em Letras) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

SINHA, Madhav; WILBORN, Walter. **The management of quality assurance**. New York: John Wiley, 1985.

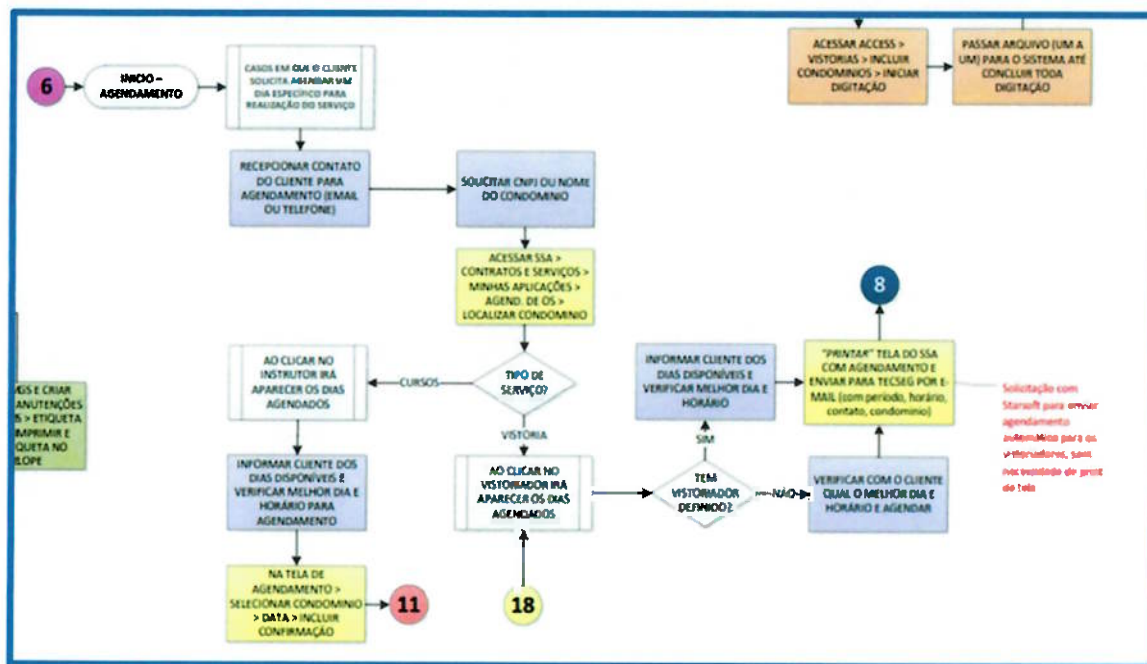
WIELE, A Van der; DALE, B.G.; WILLIAMS, A.R.T. ISO 9000 series registration to total quality management: the transformation journey. **International Journal of Quality Science**, v.2, n.4, p.236-52, 1997.

YONG, Josephine; WILKINSON, Adrian. The long winding road: the evolution of quality management. **Total Quality Management**, v.13, n.1, p.101-21, 2002.

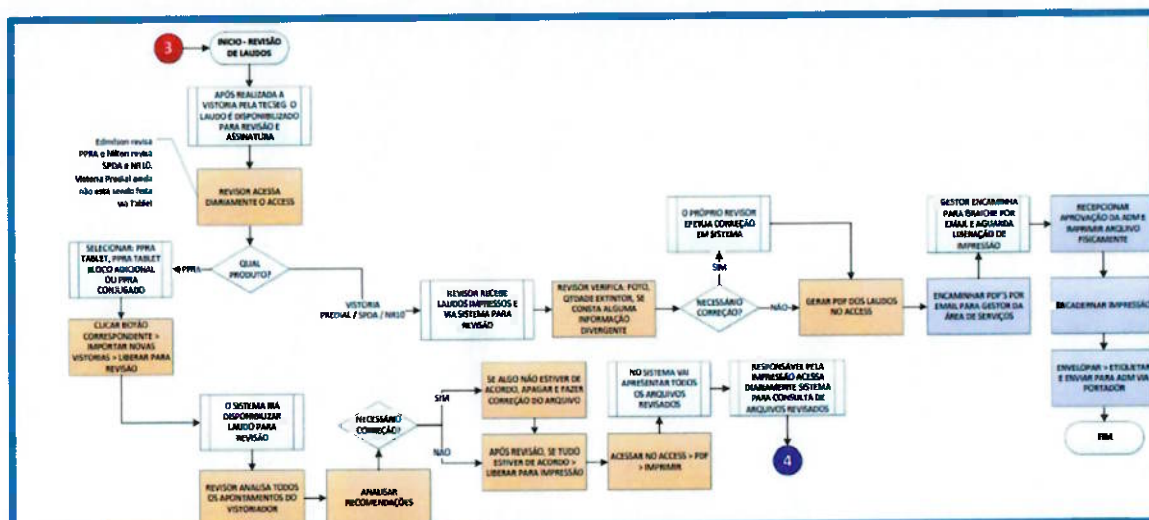
ANEXO A – Desenho do processo da área comercial.



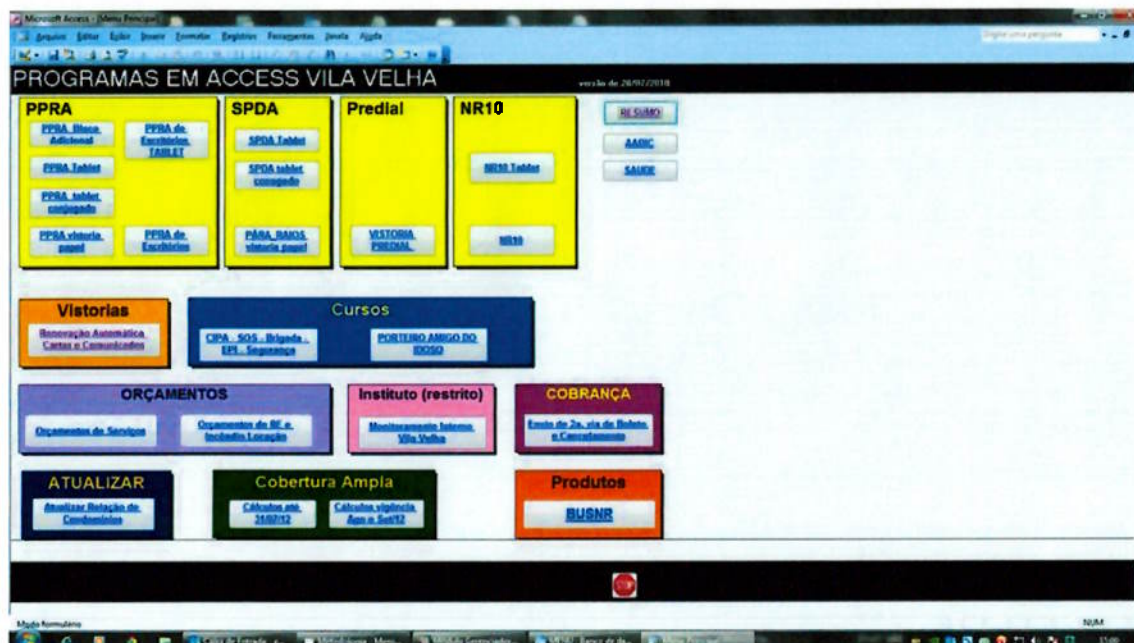
ANEXO B - Desenho do processo da área de treinamentos.



ANEXO C – Desenho do processo de laudos.



ANEXO D – Programa Access balanço geral de treinamentos e laudos.



ANEXO E – Programa MGS responsável pelos relatórios de vendas.



ANEXO F – Programa Dígito responsável pelo monitoramento das ligações.

