



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS – DCH/CAMPUS V
COLEGIADO DE ADMINISTRAÇÃO**

LUCAS FERREIRA SILVA

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE
INTEGRADA SWOT–SERVQUAL EM UMA EMPRESA DE AUTOPEÇAS**

SANTO ANTÔNIO DE JESUS

2026

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS – DCH/CAMPUS V
COLEGIADO DE ADMINISTRAÇÃO**

LUCAS FERREIRA SILVA

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE
INTEGRADA SWOT–SERVQUAL EM UMA EMPRESA DE AUTOPEÇAS**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração, pela Universidade do Estado da Bahia, Departamento de Ciências Humanas – Campus V.

Orientadora: Prof.^a. Mestra Elenita Barbosa de Souza

**SANTO ANTÔNIO DE JESUS
2026**

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS – DCH/CAMPUS V
COLEGIADO DE ADMINISTRAÇÃO**


TERMO DE APROVAÇÃO

LUCAS FERREIRA SILVA


**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE
INTEGRADA SWOT–SERVQUAL EM UMA EMPRESA DE AUTOPEÇAS**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração, pela Universidade do Estado da Bahia, Departamento de Ciências Humanas – Campus V. **Aprovada em: 08/01/2026.**


BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **ELENITA BARBOSA DE SOUZA**
Data: 08/01/2026 16:36:16-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a. Me. Elenita Barbosa de Souza – Professora Orientadora
Mestra em Ciências Sociais pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

Documento assinado digitalmente
 **MARILU PEREIRA CASTRO**
Data: 08/01/2026 16:44:52-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a. Dra. Marilu Pereira Castro – Examinadora
Doutora em Administração pela Universidade de Brasília (UnB)
Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS)

Documento assinado digitalmente
 **DANIELA MAGALHAES COSTA DE JESUS**
Data: 11/01/2026 10:35:24-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a. Me. Daniela Magalhães Costa de Jesus – Examinadora
Mestre em Administração pela Universidade Salvador (UNIFACS)
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, quero agradecer a Deus, pela minha vida, por Sua graça e por Sua incessante misericórdia, que me fizeram chegar até este momento da minha existência.

Quero agradecer também à minha mãe, Maria da Conceição, por me apoiar e me dar suporte não apenas durante a jornada acadêmica, mas ao longo de toda a minha vida.

Agradeço à minha avó, Antônia Pereira dos Santos, que me acolheu como filho e esteve comigo sempre que precisei. Agradeço também ao meu avô Agostinho, que, em muitos momentos, assumiu a função de pai. Da mesma forma, gostaria de agradecer a todos os meus tios e tias, que muitas vezes foram também pais e mães para mim.

Agradeço ainda ao meu irmão João, bem como a todos os meus primos e amigos, que de alguma maneira contribuíram para a minha jornada.

Quero agradecer também aos meus colegas de trabalho Adriana e Thiago, pelo apoio e por muitas experiências positivas compartilhadas, assim como ao meu colega de universidade Leandro, pelo suporte nessa reta final.

Agradeço aos gestores da empresa Retentores e Companhia Iara, Marcos, João e Marcos Vinícius pelo apoio institucional, pelas orientações concedidas e pela autorização para a realização da pesquisa, tornando possível o desenvolvimento deste estudo.

Por fim, agradeço imensamente à minha orientadora, Profa. Elenita Barbosa, peça fundamental na realização deste trabalho. Agradeço pela aceitação do convite para orientar este trabalho, pela disponibilidade, pelas contribuições teóricas e metodológicas e pelas orientações precisas que tornaram possível a construção e a conclusão desta monografia.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo realizar um diagnóstico estratégico da empresa Retentores e Companhia, sediada em Santo Antônio de Jesus (BA), por meio da integração da Matriz SWOT ao modelo SERVQUAL. A pesquisa busca compreender de que forma a articulação analítica entre essas ferramentas pode subsidiar decisões estratégicas na gestão da empresa. A fundamentação teórica aborda conceitos de estratégia, planejamento estratégico, vantagem competitiva, diagnóstico organizacional e qualidade em serviços. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, desenvolvida a partir de um estudo de caso. Como técnicas de coleta de dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas com gestores e funcionários da empresa e a aplicação de questionários baseados no modelo SERVQUAL junto a 46 clientes. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, sendo organizados a partir das categorias da Matriz SWOT e das cinco dimensões da qualidade em serviços propostas pelo SERVQUAL. Os resultados evidenciam que a empresa apresenta forças significativas associadas à confiabilidade, à responsividade e ao atendimento personalizado, reconhecidas pelos clientes como diferenciais competitivos. Por outro lado, foram identificadas fragilidades relacionadas à organização do espaço físico e à ausência de planejamento estratégico formalizado. As principais oportunidades referem-se à expansão de mercado e à incorporação de tecnologias de apoio à gestão, enquanto as ameaças envolvem oscilações econômicas e a intensificação da concorrência local. Conclui-se que a integração entre a Matriz SWOT e o modelo SERVQUAL oferece uma visão abrangente do desempenho organizacional, constituindo um instrumento relevante de apoio à tomada de decisão estratégica e ao aprimoramento da gestão e da qualidade dos serviços prestados.

Palavras-chave: Diagnóstico Estratégico. Matriz SWOT. SERVQUAL. Qualidade em Serviços. Micro e Pequenas Empresas.

ABSTRACT

This study aims to carry out a strategic diagnosis of the company *Retentores e Companhia*, located in Santo Antônio de Jesus, Bahia, through the integration of the SWOT Matrix and the SERVQUAL model. The research seeks to understand how the analytical articulation between these tools can support strategic decision-making in the company's management. The theoretical framework addresses concepts related to strategy, strategic planning, competitive advantage, organizational diagnosis, and service quality. The study adopts a qualitative approach and is developed as a case study. Data collection techniques included semi-structured interviews with managers and employees, as well as the application of SERVQUAL-based questionnaires to 46 customers. Data were analyzed using content analysis, organized according to the categories of the SWOT Matrix and the five service quality dimensions proposed by the SERVQUAL model. The results indicate that the company presents significant strengths related to reliability, responsiveness, and personalized service, which are recognized by customers as competitive differentials. However, weaknesses were identified, particularly concerning the organization of physical space and the absence of formal strategic planning. The main opportunities are associated with market expansion and the adoption of management-support technologies, while threats involve economic fluctuations and increasing local competition. It is concluded that the integration of the SWOT Matrix and the SERVQUAL model provides a comprehensive view of organizational performance, constituting a relevant tool to support strategic decision-making and to improve management practices and service quality.

Keywords: Strategic Diagnosis. SWOT Matrix. SERVQUAL. Service Quality. Micro and Small Enterprises.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição percentual das respostas - Tangibilidade	46
Gráfico 2 – Distribuição percentual das respostas - Confiabilidade.....	47
Gráfico 3 – Distribuição Percentual das Respostas - Responsividade	48
Gráfico 4 – Distribuição Percentual das Respostas - Segurança	49
Gráfico 5 – Distribuição percentual das respostas - Empatia	50
Gráfico 6 – O que os clientes mais valorizam no atendimento	52
Gráfico 7 – Principais motivos que levam os clientes a buscarem outras lojas	53
Gráfico 8 – Aspectos possíveis de serem aprimorados	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Os 5 Ps da Estratégia segundo Mintzberg et al. (2010)	18
Quadro 2 – Análise PESTEL	28
Quadro 3 – Comparação entre as principais ferramentas de análise do ambiente externo	29
Quadro 4 – Dimensões da Qualidade em Serviços segundo o Modelo SERVQUAL	34
Quadro 5 – Categorias de análise da pesquisa empírica	40
Quadro 6 – Síntese das Dimensões e Códigos de Análise SERVQUAL.....	45
Quadro 7 – Síntese das forças e fraquezas organizacionais identificadas nas entrevistas	55
Quadro 8 – Síntese das oportunidades e ameaças identificadas nas entrevistas	62
Quadro 9 – Matriz SWOT integrada às dimensões do SERVQUAL	66

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As Cinco Forças de Porter	27
Figura 2 – Matriz SWOT.....	32

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES	16
2.1.1 Estratégias nas organizações: conceitos e perspectivas	16
2.1.2 Planejamento estratégico e a busca por vantagem competitiva.....	19
2.1.3 Estratégias em Micro e Pequenas Empresas	21
2.2 FERRAMENTAS DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	24
2.2.1 Diagnóstico organizacional e estratégico.....	24
2.2.2 Diagnóstico do ambiente externo	25
2.2.2.1 Teoria de Stakeholders.....	25
2.2.2.2 As cinco forças de Porter	26
2.2.2.3 Análise PESTEL	28
2.2.3 Diagnóstico do ambiente interno	29
2.2.3.1 Visão Baseada em Recursos (VBR).....	30
2.2.3.2 Matriz SWOT.....	30
2.2.4 Qualidade em serviços e o modelo SERVQUAL	33
3. PERCURSO METODOLÓGICO	36
3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA	36
3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	37
3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	39
4 ANÁLISE DO CASO RETENTORES E COMPANHIA: UM DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INTEGRADO SWOT–SERVQUAL.....	41
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	41
4.2 PERCEPÇÕES DOS CLIENTES E AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS: RESULTADOS DO SERVQUAL	44
4.2.1 Resultados complementares da percepção dos clientes	51
4.3 IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES INTERNOS E EXTERNOS PARA O DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	55
4.3.1 Forças e Fraquezas Organizacionais da Retentores e Companhia (Ambiente Interno).....	55
4.3.2 Oportunidades e Ameaças Organizacionais da Retentores e Companhia (Ambiente Externo).....	61
4.3.3 Síntese do diagnóstico estratégico: Matriz SWOT integrada aos resultados do SERVQUAL.....	65

4.4 PROPOSTAS DE ESTRATÉGIAS A PARTIR DO DIAGNÓSTICO INTEGRADO	68
4.4.1 Diretrizes Estratégicas Derivadas do Diagnóstico	68
4.4.2 Propostas de estratégias organizacionais	70
CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
REFERÊNCIAS	76
APÊNDICE A – Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	80
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista com Gestores/Sócios da Retentores e Companhia	87
APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista com Funcionários: Percepção Interna sobre Gestão e Estratégia	88
APÊNDICE D – Questionário de Avaliação da Qualidade dos Serviços pelos Clientes (Modelo Servqual)	89

INTRODUÇÃO

O cenário globalizado e altamente competitivo em que as organizações estão inseridas tem promovido transformações profundas nas relações sociais e econômicas, refletindo diretamente nos padrões de comportamento dos consumidores e nas formas de atuação das empresas. A rápida evolução tecnológica, a ampliação do acesso à informação e as constantes mudanças nas preferências dos clientes têm exigido das organizações adaptação, inovação e visão estratégica para se manterem relevantes em seus mercados.

Nesse contexto, as micro e pequenas empresas (MPEs) enfrentam desafios ainda mais significativos. Por contarem, em geral, com estruturas gerenciais e financeiras mais limitadas, muitas delas não dispõem de planejamento estratégico formalizado ou de ferramentas que orientem suas decisões a longo prazo. Em consequência, essas empresas acabam reagindo de forma pontual às mudanças do ambiente, o que compromete sua competitividade e sustentabilidade.

Apesar das limitações estruturais e gerenciais frequentemente associadas às micro e pequenas empresas (MPEs), essas organizações desempenham papel central no desenvolvimento econômico e social do território brasileiro. De acordo com dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), as MPEs representam aproximadamente 99% dos empreendimentos formais no país, sendo responsáveis por parcela significativa da geração de empregos formais e por cerca de 30% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Além de sua relevância econômica, essas empresas exercem importante função social, ao promoverem a geração de trabalho e renda em âmbito local, estimularem o empreendedorismo e contribuírem para a inclusão produtiva e o fortalecimento das economias regionais (SEBRAE, 2023).

Considerando essa relevância, torna-se fundamental compreender como as pequenas empresas podem aprimorar seus processos de gestão e qualidade de serviços, a fim de se tornarem mais competitivas em um mercado em constante transformação. A análise sistemática das variáveis internas e externas é indispensável para identificar ameaças, oportunidades e comportamentos do mercado, especialmente diante das incertezas trazidas pelas mudanças tecnológicas e pelo aumento da concorrência.

Dessa forma, o diagnóstico organizacional surge como um instrumento essencial para mapear as condições internas de uma empresa, suas fraquezas e potencialidades, bem como

para compreender as influências externas que podem afetar sua atuação. Entre as ferramentas consagradas para essa finalidade destaca-se a Matriz SWOT, que permite identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, oferecendo uma visão integrada da posição estratégica da organização.

Neste estudo, a matriz SWOT é mobilizada como instrumento complementar ao modelo SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), o qual permite avaliar a qualidade dos serviços a partir da percepção dos clientes, estruturada nas dimensões de tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia. A articulação entre essas duas abordagens possibilita uma compreensão ampliada da realidade organizacional, ao integrar a avaliação da experiência do cliente com a análise das condições internas e externas que condicionam o desempenho da empresa. Trata-se, portanto, de um procedimento que combina a leitura subjetiva da qualidade percebida com a interpretação estratégica do ambiente, permitindo identificar vetores de fortalecimento, vulnerabilidades e oportunidades de ação gerencial.

A pesquisa foi desenvolvida na empresa Retentores e Companhia, localizada na cidade de Santo Antônio de Jesus (BA) e atuante no setor varejista de autopeças. A escolha desse objeto de estudo decorre tanto da relevância da empresa no comércio regional quanto da oportunidade de compreender como micro e pequenas empresas conseguem preservar estabilidade e reconhecimento mesmo sem recorrer, de forma sistemática, a práticas formais de planejamento estratégico. A experiência profissional do pesquisador na organização, ao longo de mais de sete anos, também motivou a investigação, possibilitando uma compreensão aprofundada de suas dinâmicas internas, de suas estratégias informais e do relacionamento estabelecido com os clientes.

O estudo apresenta ainda relevância acadêmica e social. Do ponto de vista científico, contribui para o aprofundamento das discussões sobre gestão estratégica e qualidade em serviços em micro e pequenas empresas, oferecendo elementos que podem orientar novas pesquisas e práticas gerenciais. Sob a perspectiva social, busca fornecer subsídios que auxiliem gestores de negócios de pequeno porte a compreender com maior precisão seus ambientes de atuação, aprimorar processos internos, fortalecer o relacionamento com os clientes e, consequentemente, favorecer o desenvolvimento econômico local.

Assim, esta pesquisa tem como objetivo realizar um diagnóstico estratégico da empresa Retentores e Companhia, situada no setor varejista de autopeças em Santo Antônio de Jesus (BA), por meio da análise integrada da matriz SWOT e do modelo SERVQUAL. Busca-se identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, bem como avaliar a percepção dos clientes sobre a qualidade dos serviços prestados, a fim de propor estratégias que contribuam para o aprimoramento da gestão e da qualidade organizacional. Para isso, busca-se:

- (i) Analisar os fundamentos teóricos relacionados à estratégia organizacional, qualidade em serviços, diagnóstico empresarial e matriz SWOT;
- (ii) Avaliar a percepção dos clientes sobre a qualidade dos serviços prestados pela empresa por meio do modelo SERVQUAL;
- (iii) Aplicar a matriz SWOT como ferramenta de diagnóstico estratégico;
- (iv) Analisar os resultados obtidos a partir da integração entre o modelo SERVQUAL e a matriz SWOT, considerando suas implicações para a gestão organizacional.

A pesquisa orienta-se pela seguinte questão-problema: **“De que maneira a aplicação articulada do modelo SERVQUAL e da matriz SWOT pode constituir um instrumento capaz de subsidiar decisões estratégicas na gestão da empresa Retentores e Companhia?”**

Do ponto de vista metodológico, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de abordagem qualitativa, de natureza aplicada e com delineamento de estudo de caso. A opção por esse percurso decorre da necessidade de compreender, em profundidade, as dinâmicas organizacionais, as práticas de gestão e as percepções dos clientes sobre a qualidade dos serviços. Para isso, foram utilizados múltiplos instrumentos de coleta de dados, entrevistas semiestruturadas, questionários estruturados a partir do modelo SERVQUAL e observação participante, permitindo a triangulação das evidências e ampliando a consistência interpretativa dos achados. A análise dos dados foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), que possibilitou a categorização sistemática das informações e a construção de unidades de sentido alinhadas às dimensões analíticas da matriz SWOT.

A presente pesquisa está organizada em quatro capítulos, além desta introdução. O Capítulo 2 apresenta o referencial teórico que fundamenta o estudo, abordando os principais conceitos relacionados à estratégia organizacional, à gestão em micro e pequenas empresas e às ferramentas de diagnóstico utilizadas, com destaque para a Matriz SWOT e o modelo SERVQUAL. O Capítulo 3 descreve o percurso metodológico adotado, explicitando a

abordagem qualitativa da investigação, as técnicas de coleta de dados e os procedimentos de análise empregados. O Capítulo 4 reúne a análise do caso da Retentores e Companhia, iniciando pela caracterização da empresa e avançando para a avaliação da qualidade percebida pelos clientes, a identificação dos fatores internos e externos que compõem o diagnóstico estratégico e a construção integrada da matriz SWOT–SERVQUAL, culminando na proposição de estratégias alinhadas às necessidades e potencialidades identificadas. Por fim, nas Considerações Finais, são apresentadas as principais conclusões do estudo, suas contribuições para o campo da gestão de micro e pequenas empresas e sugestões para pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES

Esta seção tem como objetivo fundamentar teoricamente o conceito de estratégia nas organizações, explorando seus principais enfoques e abordagens, com destaque para o planejamento estratégico, a busca por vantagem competitiva e a aplicação desses conceitos em micro e pequenas empresas. Para tanto, apresentam-se contribuições de diferentes autores, que oferecem base conceitual para a análise desenvolvida ao longo do trabalho.

2.1.1 Estratégias nas organizações: conceitos e perspectivas

A ideia de estratégia tem origem no campo militar, associada à coordenação de ações voltadas à superação de adversários em contextos de guerra. Entre os textos clássicos associados a esse pensamento, destaca-se *A Arte da Guerra*, atribuída a Sun Tzu e datada, aproximadamente, de 500 a.C., cuja influência permanece presente no campo da administração e nos estudos sobre competição e posicionamento, inclusive em autores como Michael Porter (Carvalho, 2010).

Embora sua compreensão originária esteja vinculada a ações militares, o conceito de estratégia foi progressivamente apropriado e ressignificado no campo organizacional. Fernandes e Berton (2005) assinalam que a incorporação do termo à gestão empresarial se consolidou no período posterior à Segunda Guerra Mundial. Certo e Peter (2005), por sua vez, destacam que, a partir da década de 1950, os estudos de estratégia passaram a se estruturar com maior sistematicidade, impulsionados por iniciativas de pesquisa e fortalecimento do ensino em escolas de negócios, apoiadas por instituições como a Fundação Ford e a Carnegie Corporation. Nesse contexto, o relatório Gordon-Howell contribuiu para a ampliação do ensino e da pesquisa em “política de negócios”, buscando integrar conhecimentos gerenciais dispersos nas diferentes disciplinas (Hatch; Martinet, 2008).

Hatch e Martinet (2008) observam que, na *Harvard Business School*, o ensino da estratégia, nos anos de 1950, era conduzido por estudos de caso, inicialmente simples e gradualmente mais complexos, com o objetivo de desenvolver a capacidade analítica dos estudantes diante de problemas organizacionais reais. Essa abordagem evidenciou, ao mesmo tempo, a necessidade de instrumentos que orientassem decisões em ambientes de incerteza, contribuindo para a consolidação do que se convencionou chamar de estratégia corporativa no modelo de Harvard.

Nesse processo, destacam-se duas influências que ajudaram a delimitar o campo: o modelo de Harvard (associado a Andrews), mais orientado à compreensão da realidade via estudos de caso, e a abordagem de Ansoff, mais sistemática e voltada à estruturação da decisão estratégica, aproximando-se do formato de “manual” e ganhando grande aderência em consultorias (Hatch; Martinet, 2008). Esses modelos, embora distintos, contribuíram para amadurecer a estratégia como campo de conhecimento e como prática de gestão.

A partir desse desenvolvimento, diferentes autores ampliaram a compreensão do conceito de estratégia, deslocando-o de uma visão estritamente instrumental para abordagens que consideram objetivos, propósitos, recursos e contexto. Fernandes e Berton (2005) definem estratégia como um direcionamento capaz de articular propósitos organizacionais e o uso de recursos internos em relação às oportunidades externas. Certo e Peter (2005), por sua vez, compreendem a administração estratégica como um processo contínuo que busca manter a organização integrada ao seu ambiente.

Wright *et al.* (2000) reforçam que a administração estratégica não se limita às fases centrais da gestão, mas inclui etapas iniciais, como a definição de missão, objetivos e diretrizes, considerando simultaneamente ambientes interno e externo. Para os autores, esse processo envolve, de modo articulado, a identificação de forças e fraquezas internas, o reconhecimento de oportunidades e ameaças externas, a formulação e implementação de estratégias em diferentes níveis (corporativo, unidade de negócios e funcional) e, por fim, o controle estratégico. Entender o conceito de estratégia é essencial no campo da administração, uma vez que o termo captura toda a estrutura de uma gestão.

Na tradição competitiva, Porter (1996 apud Fernandes, 2012) argumenta que estratégia consiste em realizar atividades de forma diferente dos concorrentes, por meio da escolha deliberada de um conjunto distinto de ações capaz de sustentar um posicionamento competitivo. Já Mintzberg *et al.* (2010), enfatizam que não há uma definição única e universalmente aceita de estratégia. Em lugar disso, propõem uma leitura multifacetada, apresentando os “5 Ps da estratégia” como formas complementares de interpretar o conceito: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

Quadro 1 – Os 5 Ps da Estratégia segundo Mintzberg et al. (2010)

Os 5 Ps da Estratégia	Interpretação do conceito
Estratégia como Plano	Refere-se a um curso de ação deliberadamente formulado, concebido de forma antecipada, que orienta a organização na busca de seus objetivos e na condução de suas ações futuras.
Estratégia como Pretexto (Ploy)	Consiste em uma manobra específica e intencional, utilizada para superar ou neutralizar concorrentes, geralmente associada a ações táticas pontuais no ambiente competitivo.
Estratégia como Padrão (Pattern)	Diz respeito à consistência observada no comportamento organizacional ao longo do tempo, independentemente de ter sido previamente planejada, evidenciando estratégias emergentes a partir da prática.
Estratégia como Posição	Relaciona-se à forma como a organização se posiciona no ambiente externo, especialmente no mercado, por meio da escolha de um nicho ou da diferenciação em relação aos concorrentes.
Estratégia como Perspectiva	Representa a maneira compartilhada pela organização de interpretar o mundo, expressa em valores, cultura e formas de pensar que influenciam decisões e ações estratégicas.

Fonte: Elaborado a partir de Mintzberg et al. (2010)

Após essas definições, Mintzberg *et al.* (2010) contribuem para evitar compreensões genéricas, ao evidenciar que “estratégia” pode assumir sentidos distintos conforme o foco analítico adotado. Assim, o conceito pode ser entendido como a condensação de múltiplas perspectivas, o que amplia a leitura sobre decisões, práticas e orientações organizacionais.

Em outra direção, Almeida, Machado e Giraldi (2006) analisam a relação de interdependência entre estratégia e estrutura organizacional. Ao reavaliar diferentes modelos estruturais, os autores sustentam que o desempenho organizacional depende de uma articulação coerente entre estrutura e estratégia, sobretudo em contextos competitivos marcados por mudanças frequentes. Nessa dinâmica, alterações estratégicas tendem a demandar mudanças estruturais, assim como mudanças estruturais podem induzir reorientações estratégicas. Desse modo, organizações que investem em flexibilidade, capacidade de adaptação e integração de processos ampliam suas condições de responder às demandas do ambiente, sustentando competitividade e continuidade organizacional (Almeida; Machado; Giraldi, 2006).

A literatura indica que a estratégia evoluiu de uma referência militar para um campo central da gestão. Esse deslocamento consolidou duas tradições relevantes: (i) abordagens mais interpretativas e orientadas ao estudo de caso (modelo de Harvard/Andrews) e (ii) abordagens mais sistemáticas e decisórias (Ansoff). No debate contemporâneo, estratégia pode ser compreendida como posicionamento competitivo (Porter) e como construção multifacetada (Mintzberg), articulando planos deliberados, padrões emergentes, escolhas de posição e

perspectivas compartilhadas. Além disso, a relação entre estratégia e estrutura aparece como dimensão decisiva para a adaptação organizacional, sobretudo em ambientes competitivos instáveis (Almeida; Machado; Giraldi, 2006).

2.1.2 Planejamento estratégico e a busca por vantagem competitiva

Para concretizar as atribuições da administração estratégica, faz-se necessário distinguir o planejamento estratégico do conceito mais amplo de estratégia ou pensamento estratégico. Enquanto estes últimos se relacionam à reflexão, à formulação de intenções e à leitura do ambiente, o planejamento estratégico assume a responsabilidade de estruturar planos de ação, formalizando processos e procedimentos que orientam a organização quanto aos caminhos a seguir. Nesse sentido, a administração estratégica configura-se como um processo mais abrangente, que envolve as funções administrativas de planejar, organizar, executar e controlar, sendo o planejamento apenas a etapa inicial desse processo (Fernandes; Berton, 2005).

A diferenciação entre pensamento estratégico e planejamento estratégico, embora sutil, é fundamental para a compreensão da administração estratégica nas organizações. Se, por um lado, o pensamento estratégico fornece a base analítica e conceitual para a formulação das decisões, por outro, o planejamento estratégico atua como instrumento de organização e operacionalização dessas decisões. Ao sistematizar reflexões estratégicas em planos estruturados, o planejamento estratégico passa a exercer a função de articular a intenção estratégica à sua efetiva realização, conectando o plano das ideias aos resultados concretos.

Nesse contexto, o ato de planejar está diretamente relacionado à capacidade de projetar o futuro e estabelecer caminhos diante de cenários incertos. Para Maximiano (2009), o planejamento constitui um instrumento voltado à administração das relações com o futuro, desempenhando papel central no apoio ao processo decisório. Planejar, portanto, não se restringe à elaboração de previsões, mas envolve o desenvolvimento de alternativas, a avaliação de cenários e a definição de atitudes coordenadas. Silva, Rodrigues e Santos (2023), reforçam essa compreensão ao destacarem o planejamento estratégico como uma bússola para orientar a tomada de decisão, especialmente em contextos marcados por mudanças ambientais constantes.

Padoveze (2003), contribui para esse debate ao conceber o planejamento estratégico como a etapa inicial do processo de gestão, na qual a organização formula ou reformula suas estratégias com base em uma visão prospectiva. Nessa perspectiva, o planejamento estratégico

assume uma função central ao alinhar metas, recursos e decisões em torno de um direcionamento comum, conferindo coerência às ações organizacionais.

Quando considerado sob a ótica da criação de valor competitivo, o planejamento estratégico deve ser compreendido como um processo contínuo de análise, decisão e execução, e não apenas como a definição pontual de uma direção. O esforço para alcançar vantagem competitiva exige que as escolhas estratégicas sejam fundamentadas em diagnósticos recorrentes, interpretações consistentes e informações sistematizadas, capazes de sustentar a adaptação da organização a um ambiente em constante transformação. É nesse sentido que Mintzberg *et al.* (2009), apresentam uma visão sistematizada do planejamento estratégico, destacando sua complexidade e seus limites.

Segundo Mintzberg *et al.* (2009), o planejamento estratégico envolve diferentes estágios que extrapolam uma sequência meramente técnica. O estabelecimento de objetivos deve estar alinhado à identidade organizacional e aos desafios do ambiente, funcionando como elemento orientador das ações. A auditoria interna e externa requer uma análise crítica dos potenciais organizacionais e das condições do contexto externo, indo além de diagnósticos superficiais. A avaliação estratégica, por meio de instrumentos como a análise da concorrência e a curva de valor, deve considerar as especificidades de cada organização e reconhecer os limites dos modelos analíticos. Nesse contexto, um dos maiores desafios da gestão estratégica reside na operacionalização da estratégia, isto é, na transformação de planos em ações coordenadas e coerentes.

Compreendido como um processo sistêmico de definição de objetivos, avaliação de cenários e desenvolvimento de ações organizadas, o planejamento estratégico assume papel central nas decisões empresariais. Sua relevância não se limita à fixação de metas, mas se estende à capacidade de orientar a organização na construção de diferenciais competitivos sólidos e sustentáveis. Esses diferenciais, além de distinguirem a atuação da empresa, podem conduzi-la à vantagem competitiva, conforme discutido por Porter (1991; 2004).

A noção de vantagem competitiva constitui um dos pilares da estratégia empresarial contemporânea e está diretamente relacionada à capacidade da organização de criar valor percebido pelo consumidor. Para Porter (1991), a vantagem competitiva decorre do valor que a empresa consegue gerar para seus clientes em nível superior ao custo de produção desse valor. Essa perspectiva evidencia que o diferencial competitivo não reside apenas na oferta de

produtos ou serviços, mas na interação entre custo e valor percebido, o que pressupõe uma compreensão aprofundada das demandas dos consumidores e a oferta de respostas superiores às dos concorrentes.

Porter (2004), reforça que a vantagem competitiva não se constrói de forma espontânea, mas a partir de um diagnóstico consistente do ambiente competitivo. Para o autor, a essência do desenvolvimento estratégico está na capacidade de relacionar a empresa ao seu ambiente, posicionando-a de modo a influenciar as forças competitivas ou a reduzir sua vulnerabilidade frente a elas. Assim, a vantagem competitiva resulta da interação entre pressões externas e capacidades internas, sendo fundamental compreender e explorar essa relação para o desenvolvimento de estratégias sólidas e sustentáveis.

Diante do panorama conceitual apresentado, evidencia-se a importância do planejamento estratégico na construção da vantagem competitiva. Mais do que se diferenciar do conceito de estratégia organizacional, o planejamento estratégico deve ser compreendido como um processo integrado, contínuo e adaptável ao contexto em que a organização está inserida. Sua principal contribuição reside na capacidade de orientar a tomada de decisão, mobilizar recursos e alinhar esforços em direção a objetivos sustentáveis. Quando bem elaborado e executado, constitui base fundamental para a obtenção e a manutenção da vantagem competitiva.

2.1.3 Estratégias em Micro e Pequenas Empresas

As micro e pequenas empresas (MPEs) representam aproximadamente 99% dos empreendimentos brasileiros, sendo responsáveis por cerca de 55% dos empregos formais e por aproximadamente 30% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional (SEBRAE, 2023a). Esses dados evidenciam o papel estruturante desempenhado pelas MPEs na economia brasileira, sobretudo no que se refere à geração de empregos, à criação de renda e à dinamização do comércio local.

Somente nos primeiros seis meses de 2023, as MPEs foram responsáveis pela geração de mais de 700 mil postos formais de trabalho, o que correspondeu a cerca de 70% dos empregos com carteira assinada no país no período (SEBRAE, 2023b). Esse desempenho revela a resiliência dessas organizações, que frequentemente conseguem manter suas atividades mesmo em contextos econômicos adversos, como observado no período pós-pandemia da Covid-19.

Para além das implicações macroeconômicas, as MPEs exercem papel relevante no fortalecimento do desenvolvimento local e regional. Sua dinâmica organizacional caracteriza-se, em geral, pela maior proximidade com os consumidores, pela capacidade de adaptação às demandas do mercado e por níveis mais elevados de flexibilidade operacional. Ademais, constituem importante porta de entrada para o empreendedorismo, possibilitando o início de atividades produtivas com menor exigência de capital inicial e maior autonomia gerencial. Essas características contribuem para a inclusão produtiva e para a redução de desigualdades sociais e territoriais, ao favorecer a descentralização do crescimento econômico (SEBRAE, 2023c).

Diante da relevância estrutural das micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro, torna-se fundamental compreender os fatores que condicionam seu desempenho e sua atuação no mercado. Nesse sentido, a adoção de práticas estratégicas fundamentadas, o alinhamento entre a percepção dos clientes e a gestão interna, bem como a compreensão das dinâmicas do ambiente competitivo, configuram elementos decisivos para a sustentabilidade desses negócios. Assim, o aprofundamento das abordagens voltadas à gestão estratégica e ao diagnóstico organizacional mostra-se essencial para o fortalecimento das MPEs.

As micro e pequenas empresas apresentam condições particulares para o desenvolvimento de estratégias, especialmente em função de sua maior flexibilidade estrutural e de sua capacidade de inovação em prazos mais curtos. Esse porte organizacional permite maior agilidade na identificação e no aproveitamento de oportunidades de mercado. Conforme destacam Fróes *et al.* (2008), a estratégia auxilia as MPEs a direcionarem seus investimentos de forma organizada, priorizando projetos e ações alinhados aos seus objetivos de desenvolvimento e promovendo o uso mais eficiente de recursos que, em geral, são escassos nesse tipo de organização. Dessa forma, a estratégia não apenas orienta o funcionamento das MPEs, como também contribui para a racionalização da alocação de seus recursos limitados.

A transformação da estratégia em planejamento estratégico no contexto das MPEs envolve a incorporação de etapas fundamentais, como a análise do ambiente interno e externo, a definição de metas claras e o desenvolvimento de ações específicas voltadas ao alcance dos objetivos estabelecidos. O planejamento estratégico cria condições para que a empresa concentre esforços naquilo que é prioritário, otimizando a gestão de recursos e favorecendo a tomada de decisões mais eficazes.

Entretanto, a literatura aponta controvérsias quanto à adoção do planejamento estratégico por micro e pequenas empresas. Para Cruz (2017), o planejamento estratégico ainda é percebido como um instrumento distante da realidade das MPEs, em razão de limitações financeiras, técnicas e gerenciais, o que dificulta sua implementação plena. O autor, contudo, admite a possibilidade de adoção parcial dessa ferramenta, desde que haja disposição dos gestores para adaptar seus princípios à realidade organizacional.

De forma semelhante, Farias e Lima (2020) observam que as micro e pequenas empresas, em geral, não fazem uso sistemático do planejamento estratégico, embora reconheçam sua importância para o crescimento e a manutenção da competitividade. Esses autores ressaltam que, apesar de o planejamento estratégico ser mais recorrente em grandes organizações, ele pode ser instrumentalizado em empresas de menor porte, desde que sejam consideradas suas especificidades contextuais.

Os autores Silva e Amorim (2023), defendem que o planejamento estratégico é indispensável para as MPEs, justamente em função dos desafios enfrentados por essas organizações, especialmente no que se refere às restrições financeiras e à intensificação da concorrência. Segundo os autores, esse instrumento contribui para a otimização dos recursos disponíveis e para o fortalecimento da capacidade competitiva, não devendo ser compreendido como um luxo, mas como uma necessidade organizacional, independentemente do porte da empresa.

O estudo recente de Dos Santos e Júnior (2024) acrescenta novos elementos a esse debate ao indicar que aproximadamente 72,5% das micro e pequenas empresas analisadas utilizam o planejamento estratégico, ainda que de forma incompleta ou pouco formalizada. Embora os autores manifestem preocupação quanto ao nível de conhecimento dos gestores sobre o tema, concluem que não é possível afirmar, de maneira categórica, que a prática do planejamento estratégico, por si só, determine a sobrevivência ou a prosperidade das MPEs brasileiras.

Por outro lado, Silva e Amorim (2023), ao analisarem estudos anteriores, sustentam que o planejamento estratégico contribui não apenas para a otimização dos resultados financeiros, mas também para a permanência das empresas no mercado. Embora reconheçam as limitações apontadas por Dos Santos e Júnior (2024) quanto ao domínio conceitual dos gestores, os autores demonstram otimismo em relação ao aumento do interesse pelo planejamento estratégico nos

últimos anos, o que tende a resultar em maior adesão a essa ferramenta no contexto das micro e pequenas empresas.

Diante das discussões apresentadas ao longo desta seção, evidencia-se que a formulação estratégica e o planejamento estratégico constituem elementos centrais para a sustentação da vantagem competitiva organizacional, inclusive no contexto das micro e pequenas empresas. Contudo, a efetividade desses processos depende, de forma decisiva, da capacidade da organização em compreender de maneira sistemática suas condições internas e externas de atuação.

Nesse sentido, torna-se necessário avançar da reflexão conceitual para a análise dos instrumentos que possibilitam identificar, interpretar e articular os fatores que condicionam o desempenho organizacional. Assim, a seção seguinte dedica-se à apresentação das ferramentas de diagnóstico organizacional, com ênfase na análise ambiental e na avaliação da qualidade em serviços, que subsidiam a construção do diagnóstico estratégico adotado neste estudo.

2.2 FERRAMENTAS DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Nesta seção discutiremos a importância do diagnóstico organizacional e as ferramentas da análise ambiental, bem como seus conceitos e perspectivas, apresenta os tipos de ferramentas e o modelo de avaliação da qualidade de serviço usados para examinar ambiente de negócio. Com isso iremos apresentar um recorte teórico e conceitual que contribuirá para investigação realizada pelo estudo.

2.2.1 Diagnóstico organizacional e estratégico

O diagnóstico organizacional consiste em um processo sistemático de análise e interpretação da realidade organizacional, possibilitando a compreensão das condições internas e externas que influenciam o desempenho da empresa. A partir da organização e interpretação de informações relevantes, o diagnóstico permite a elaboração de prognósticos tecnicamente fundamentados, contribuindo para uma tomada de decisão mais eficiente e sustentável. Nesse sentido, o diagnóstico estratégico configura-se como um dos elementos centrais da administração estratégica (Wagner; Mineiro, 2020).

Enquanto instrumento analítico, o diagnóstico organizacional envolve a análise crítica da situação atual da organização em seus diversos aspectos, abrangendo fatores internos e externos. De acordo com Oliveira (2009), trata-se de um “sistema de informações global” que

subsidiar as decisões estratégicas, ao permitir que a empresa compreenda, de forma mais precisa, os fatores que condicionam seu desempenho. Assim, o diagnóstico não se restringe à identificação pontual de problemas, mas busca apreender a realidade organizacional de maneira ampla, considerando dimensões ambientais, humanas, culturais, estruturais e operacionais.

Dessa forma, o diagnóstico organizacional constitui a base analítica sobre a qual se apoiam os processos de formulação e implementação estratégica. A seguir, são apresentadas as principais ferramentas utilizadas para a análise do ambiente externo e interno das organizações, fundamentais para a construção de um diagnóstico estratégico consistente.

2.2.2 Diagnóstico do ambiente externo

O diagnóstico do ambiente externo é um componente essencial para a construção de um diagnóstico estratégico preciso, uma vez que possibilita identificar fatores externos que exercem influência direta ou indireta sobre o desempenho organizacional. Essa análise compreende a identificação de oportunidades e ameaças presentes no ambiente de negócios, considerando elementos do macroambiente econômico, político, social, tecnológico e competitivo.

Conforme Wright *et al.* (2000), o ambiente externo é constituído por um conjunto de variáveis que afetam significativamente a estratégia e o desempenho das organizações, ainda que tais fatores não estejam sob seu controle direto. Nesse sentido, compreender o ambiente externo implica reconhecer tendências, mudanças e pressões que podem tanto favorecer quanto restringir a atuação estratégica da empresa.

Oliveira (2009), ressalta que a eficácia do planejamento estratégico está diretamente relacionada à capacidade da organização de interpretar, reconhecer e responder de forma adequada às variações do ambiente externo. Assim, o diagnóstico ambiental assume papel fundamental ao orientar a formulação de estratégias mais coerentes com a realidade competitiva.

2.2.2.1 Teoria de Stakeholders

A Teoria dos Stakeholders, proposta inicialmente por Freeman (1984), representa uma ampliação da compreensão tradicional do ambiente externo organizacional. Essa abordagem parte do pressuposto de que o sucesso de uma organização está intrinsecamente relacionado à

sua capacidade de atender às expectativas e demandas dos diferentes grupos de interesse envolvidos em sua atividade.

Segundo Freeman (1984), stakeholders são todos os indivíduos ou grupos que afetam ou são afetados pelo alcance dos objetivos organizacionais, incluindo clientes, fornecedores, colaboradores, órgãos reguladores, sindicatos, comunidade local e o próprio mercado. A partir dessa perspectiva, a análise ambiental adquire um caráter mais dinâmico, incorporando não apenas fatores econômicos e estruturais, mas também dimensões sociais, políticas e éticas que permeiam o contexto organizacional.

Essa abordagem mostra-se relevante para o contexto das micro e pequenas empresas, como a Retentores e Companhia, que atuam em ambientes locais marcados por relações de proximidade, confiança e redes sociais. Nesses casos, o mapeamento dos stakeholders e a compreensão de suas expectativas fornecem subsídios importantes para a identificação de oportunidades e ameaças, contribuindo para a construção de um diagnóstico estratégico mais sensível às especificidades do contexto (Boaventura *et al.*, 2009).

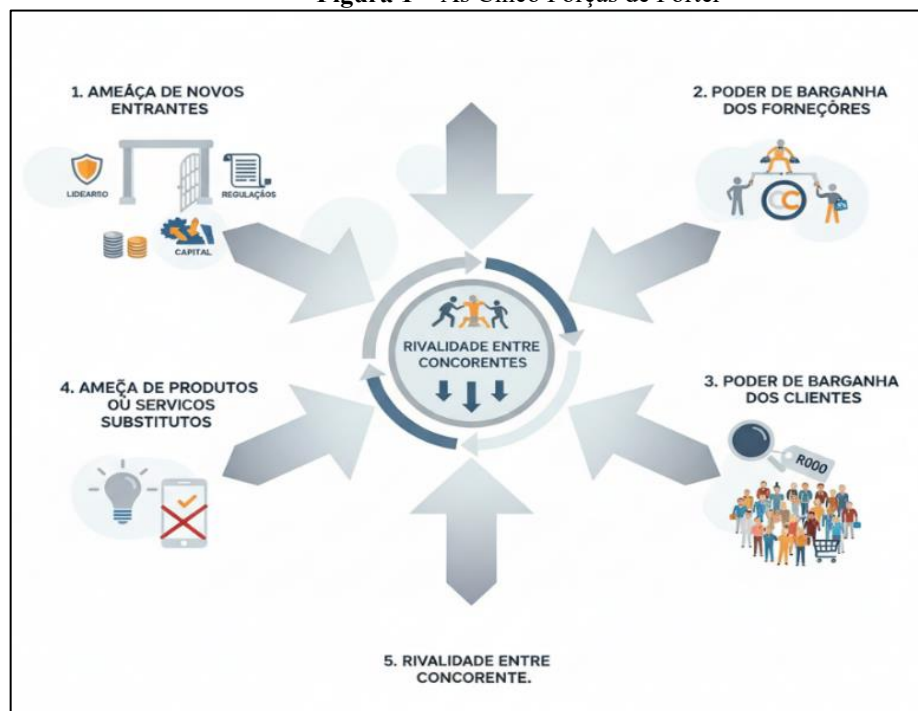
Além disso, a Teoria dos Stakeholders destaca que a sustentabilidade das decisões estratégicas não depende exclusivamente da obtenção de vantagem competitiva, mas também da capacidade da organização de equilibrar e harmonizar os interesses dos diferentes atores que compõem seu ecossistema organizacional.

2.2.2.2 *As cinco forças de Porter*

O modelo das Cinco Forças Competitivas, desenvolvido por Michael Porter (1991), constitui uma das abordagens mais influentes para a análise do ambiente externo organizacional. Trata-se de um modelo analítico voltado à avaliação da atratividade de um setor e à identificação das forças que moldam a competitividade entre as empresas.

Segundo Porter (1991), a análise das cinco forças permite compreender as pressões competitivas que afetam o desempenho organizacional e orienta a formulação de estratégias compatíveis com as características do mercado. As forças que compõem o modelo são: ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos ou serviços substitutos e rivalidade entre concorrentes existentes.

Figura 1 – As Cinco Forças de Porter



Fonte: Porter (1991)

A ameaça de novos entrantes refere-se à facilidade ou dificuldade de ingresso de novas empresas no setor, considerando fatores como necessidade de capital, fidelidade à marca e regulamentações, que podem atuar como barreiras à entrada. O poder de barganha dos fornecedores diz respeito à capacidade desses atores influenciarem preços, prazos e condições de fornecimento, especialmente quando há poucos fornecedores ou baixa possibilidade de substituição. O poder de barganha dos clientes relaciona-se à capacidade dos consumidores influenciarem preços e qualidade, sendo ampliado em contextos de maior informação e alternativas de escolha (Porter 1991, Michaux, 2023).

A ameaça de produtos ou serviços substitutos refere-se à possibilidade de soluções alternativas atenderem às mesmas necessidades dos consumidores de forma mais eficiente ou econômica. Por fim, a rivalidade entre concorrentes expressa o grau de competição no setor, que, quando elevado, tende a pressionar preços e reduzir margens de lucro (Rodrigues, 2016).

A análise das cinco forças constitui, portanto, um instrumento relevante para a identificação de oportunidades e ameaças no ambiente externo, podendo ser utilizada de forma complementar a outras ferramentas, como a Matriz SWOT. No contexto da empresa em estudo, esse modelo pode auxiliar na compreensão do nível de concorrência local, do grau de

dependência de fornecedores e dos riscos associados à entrada de novos competidores, contribuindo para a formulação de estratégias de posicionamento e diferenciação.

2.2.2.3 Análise PESTEL

A análise PESTEL (Política, Econômica, Sociocultural, Tecnológica, Ecológica e Legal) é uma ferramenta estratégica utilizada para compreender os fatores do macroambiente que podem influenciar direta ou indiretamente o desempenho organizacional. De acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2011), esse modelo auxilia na identificação dos principais vetores de mudança no ambiente externo, possibilitando a antecipação de cenários e o ajuste das estratégias organizacionais.

O modelo PESTEL organiza a análise do macroambiente em seis categorias: fatores políticos, econômicos, socioculturais, tecnológicos, ecológicos e legais, conforme sintetizado no quadro 2. Essa sistematização permite uma leitura ampliada do contexto no qual a organização está inserida, indo além das fronteiras imediatas do setor de atuação.

Quadro 2– Análise PESTEL

Categoria	Conceito
Político (P)	Refere-se ao ambiente político e à atuação do Estado, incluindo estabilidade institucional, políticas públicas, tributação, subsídios e intervenções governamentais que afetam a atividade econômica.
Econômico (E)	Engloba fatores macroeconômicos que influenciam o mercado e o poder de compra dos consumidores, como inflação, taxas de juros, crescimento econômico, desemprego, renda e custos operacionais.
Sociocultural (S)	Compreende aspectos sociais, demográficos e culturais que impactam hábitos de consumo, valores sociais e o comportamento dos clientes.
Tecnológico (T)	Diz respeito às inovações e avanços tecnológicos que afetam processos produtivos, sistemas de gestão, automação e formas de comunicação e atendimento ao cliente.
Ecológico (E)	Abrange fatores ambientais relacionados à sustentabilidade, legislação ambiental, responsabilidade socioambiental e práticas de gestão de resíduos.
Legal (L)	Refere-se ao conjunto de leis e normas que regulam a atividade empresarial, incluindo legislações tributária, trabalhista, comercial e de proteção ao consumidor.

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir de Johnson, Scholes e Whittington (2011)

A aplicação da análise PESTEL possibilita identificar oportunidades e ameaças decorrentes de mudanças institucionais, econômicas e sociais. No contexto desta pesquisa, por exemplo, alterações na legislação ambiental, oscilações cambiais e avanços tecnológicos podem impactar diretamente o setor de autopeças, exigindo adaptações nos processos, nos canais de atendimento e nas estratégias de mercado da organização (Johnson; Scholes; Whittington, 2011).

Com vistas à sistematização das abordagens de análise do ambiente externo, apresenta-se um quadro comparativo que reúne a Teoria dos Stakeholders, o modelo das Cinco Forças de

Porter e a análise PESTEL. O quadro tem por finalidade explicitar o foco analítico de cada ferramenta, bem como suas contribuições específicas para a identificação de oportunidades e ameaças no ambiente organizacional. Essa sistematização reforça o caráter complementar dessas abordagens e fundamenta a escolha metodológica pela utilização integrada dessas perspectivas no diagnóstico estratégico.

Quadro 3– Comparação entre as principais ferramentas de análise do ambiente externo

Ferramenta	Foco Analítico	Principais Dimensões	Contribuição para o Diagnóstico Estratégico
Teoria dos Stakeholders	Relações e interesses dos atores envolvidos com a organização	Clientes, fornecedores, colaboradores, governo, comunidade, mercado e demais grupos de interesse	Permite compreender como expectativas, demandas e relações sociais influenciam decisões estratégicas, legitimidade e sustentabilidade organizacional
Cinco Forças de Porter	Estrutura competitiva do setor	Ameaça de novos entrantes; poder de barganha dos fornecedores; poder de barganha dos clientes; ameaça de substitutos; rivalidade entre concorrentes	Avalia a atratividade do setor e as pressões competitivas que afetam custos, margens e posicionamento estratégico
Análise PESTEL	Macroambiente organizacional	Fatores políticos, econômicos, socioculturais, tecnológicos, ecológicos e legais	Identifica tendências e mudanças externas que podem gerar oportunidades ou ameaças, ampliando a leitura estratégica além do setor imediato

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Freeman (1984), Porter (1991) e Johnson, Scholes e Whittington (2011)

O quadro evidencia que as ferramentas de análise do ambiente externo não são excludentes, mas complementares. Enquanto a Teoria dos Stakeholders enfatiza a dimensão relacional e social do ambiente organizacional, o modelo das Cinco Forças de Porter concentra-se na estrutura competitiva do setor, e a análise PESTEL amplia a compreensão do macroambiente. A articulação dessas abordagens contribui para um diagnóstico estratégico mais abrangente e sensível às especificidades das micro e pequenas empresas.

2.2.3 Diagnóstico do ambiente interno

Para o aprofundamento do diagnóstico organizacional, torna-se fundamental a avaliação do ambiente interno, uma vez que é nesse espaço que se localizam os recursos, capacidades e limitações sob controle direto da organização. Essa análise permite identificar os elementos internos que sustentam ou restringem a atuação estratégica, contribuindo para uma compreensão mais completa e fundamentada da realidade organizacional.

A avaliação do ambiente interno possibilita examinar fatores como processos operacionais, recursos financeiros e humanos, sistemas de informação, tecnologia, cultura

organizacional, estrutura e capacidade de inovação. Compreender essas condições é essencial para o desenvolvimento de estratégias realistas e eficazes, visto que o desempenho estratégico depende diretamente da convergência entre os objetivos pretendidos e os recursos disponíveis (Fernandes; Berton, 2005).

2.2.3.1 *Visão Baseada em Recursos (VBR)*

A Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View – RBV*) constitui uma abordagem teórica voltada à análise dos recursos internos das organizações. Desenvolvida por Barney (1991), essa perspectiva sustenta que a vantagem competitiva sustentável não decorre apenas do posicionamento frente ao ambiente externo, mas, sobretudo, da capacidade da organização de identificar, desenvolver e explorar recursos estratégicos.

Segundo Barney (1991), os recursos organizacionais capazes de sustentar vantagem competitiva devem atender a quatro critérios fundamentais, sintetizados no modelo VRIO: serem valiosos, raros, difíceis de imitar e adequadamente organizados. Recursos valiosos permitem explorar oportunidades ou neutralizar ameaças; a raridade contribui para a diferenciação frente aos concorrentes; a dificuldade de imitação impede a reprodução das vantagens; e a organização adequada assegura que tais recursos sejam plenamente aproveitados.

Essa abordagem contribui de forma significativa para o diagnóstico do ambiente interno, ao orientar a identificação de ativos tangíveis e intangíveis relevantes, tais como reputação no mercado, processos eficientes, cultura organizacional, capacidade de inovação e capital humano qualificado. Quando esses recursos atendem aos critérios do modelo VRIO, a organização passa a compreender com maior clareza quais competências sustentam seu desempenho estratégico e quais fragilidades demandam aperfeiçoamento.

2.2.3.2 *Matriz SWOT*

A Matriz SWOT (Forças, Franquezas, Oportunidades e Ameaças) é utilizada como ferramenta de apoio à análise estratégica, por permitir a interpretação integrada dos fatores internos e externos que influenciam o desempenho organizacional. Ao articular essas dimensões, a SWOT oferece uma visão estratégica abrangente e sistematizada, capaz de subsidiar decisões mais eficazes e alinhadas à realidade da organização (Da Costa Junior et al., 2021).

A integração de fatores promovida pela matriz SWOT possibilita à empresa compreender não apenas sua posição no ambiente competitivo, mas também os recursos e limitações com

os quais pode contar para atuar estrategicamente. Conforme destaca Fernandes (2012), o uso da SWOT justifica-se pela necessidade de amplo conhecimento do negócio e dos ambientes interno e externo, sendo essa ferramenta uma das responsáveis pela disseminação das práticas de planejamento estratégico.

Além de seu caráter diagnóstico, a matriz SWOT contribui para a elaboração e o aprimoramento de planos de ação gerenciais. A partir de sua aplicação, a organização pode identificar os fatores que dificultam seu desempenho, reconhecer oportunidades de desenvolvimento e orientar ações voltadas à permanência no mercado e à construção de vantagens competitivas (Fernandes, 2012).

No âmbito do ambiente interno, a análise SWOT concentra-se inicialmente na identificação das forças e fraquezas organizacionais. As forças correspondem às variáveis internas controláveis que propiciam condições favoráveis ao desempenho da organização, influenciando positivamente seus resultados. Esses pontos fortes devem ser explorados de maneira estratégica, potencializando vantagens existentes (Rezende, 2008).

As fraquezas, por sua vez, referem-se às variáveis internas igualmente controláveis que geram condições desfavoráveis à organização, colocando-a em posição de vulnerabilidade frente ao ambiente competitivo. Quando identificadas, devem ser enfrentadas de forma sistemática, a fim de evitar perdas de desempenho e competitividade (Rezende, 2008).

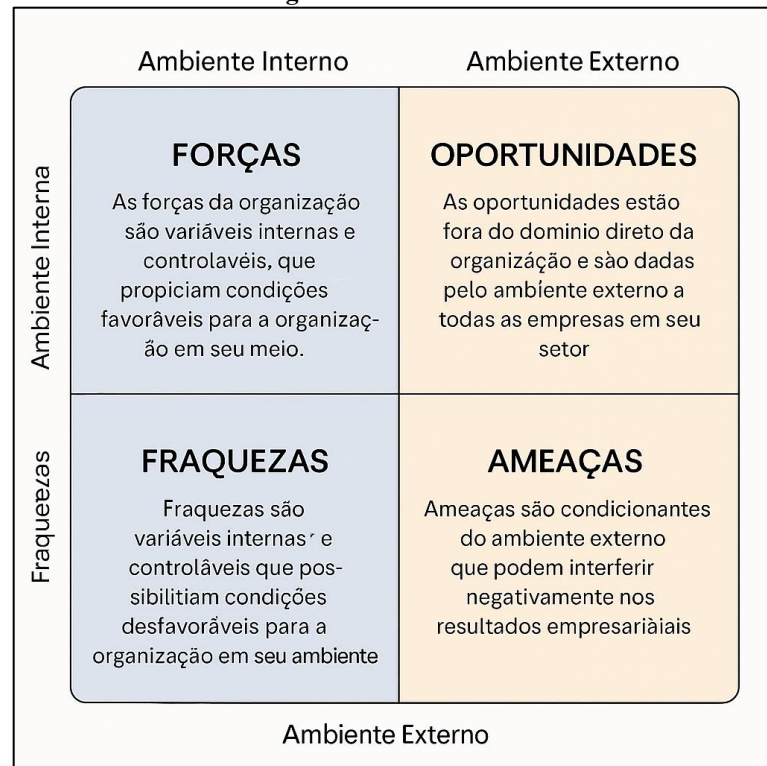
No que se refere ao ambiente externo, a matriz SWOT contempla a análise das oportunidades e ameaças, elementos que se encontram fora do domínio direto da organização. As oportunidades são condições externas que podem ser exploradas pelas empresas de um determinado setor, variando conforme a capacidade de resposta de cada organização. Quando adequadamente aproveitadas, contribuem de forma significativa para o sucesso organizacional, seja pela conquista de novos mercados, pela introdução de produtos, pela ampliação da base de clientes ou por mudanças institucionais favoráveis (Fernandes, 2012).

As ameaças, por outro lado, correspondem a fatores externos que podem interferir negativamente nos resultados empresariais, sobretudo quando se configuram como obstáculos às metas estratégicas. Caso não sejam monitoradas e enfrentadas de maneira adequada, possuem elevado potencial de comprometer o desempenho organizacional. Essas ameaças podem originar-se de transformações no setor, da intensificação da concorrência, de mudanças no ambiente

institucional, da presença de produtos substitutos, de crises econômicas ou de movimentos estratégicos de clientes e fornecedores (Fernandes, 2012).

A partir da reunião sistemática dessas informações internas e externas, torna-se possível estabelecer um arranjo analítico que permita compreender a situação estratégica da organização, conforme representado na figura 2.

Figura 2– Matriz SWOT



Fonte: Adaptada de Fernandes (2012) e Rezende (2008)

No contexto desta pesquisa, a matriz SWOT é empregada como instrumento de síntese do diagnóstico estratégico da empresa Retentores e Companhia. Os dados obtidos por meio da observação participante, das entrevistas com gestores e funcionário e da aplicação de questionários junto aos clientes serão organizados nos quatro quadrantes da matriz, buscando refletir, de forma fiel e sistematizada, a realidade estratégica da organização.

A análise do ambiente interno possibilita identificar os recursos, processos e competências que sustentam o desempenho estratégico da organização, enquanto a avaliação do ambiente externo evidencia pressões e possibilidades relacionadas ao mercado, à concorrência e às condições macroambientais. Contudo, para além dessa leitura estrutural e gerencial, torna-se fundamental compreender como tais elementos são percebidos pelo público atendido. Nesse sentido, a mensuração da qualidade em serviços configura-se como um complemento analítico

essencial ao diagnóstico organizacional, ao incorporar a percepção dos clientes sobre a entrega de valor, conforme apresentado na subseção seguinte.

2.2.4 Qualidade em serviços e o modelo SERVQUAL

O serviço pode ser compreendido como uma atividade ou desempenho realizado com o objetivo de atender às necessidades de indivíduos ou grupos, caracterizando-se, em geral, pela ausência de materialidade. Para serviço consiste em qualquer ato ou desempenho intangível oferecido por uma parte a outra, que não resulta na transferência de propriedade. Em perspectiva complementar, Meireles (2006) define o serviço como um processo de trabalho, ressaltando que ele não é produzido nem estocado, mas prestado no momento da interação entre fornecedor e cliente.

Além da intangibilidade, os serviços apresentam características específicas que dificultam sua padronização e controle. Kotler e Keller (2012) destacam, entre essas características, a simultaneidade entre produção e consumo, a variabilidade decorrente da dependência do fator humano e a perecibilidade, que impede o armazenamento do serviço. Tais elementos tornam a gestão da qualidade em serviços um desafio contínuo, exigindo das organizações monitoramento sistemático da experiência do cliente.

Apesar de sua natureza imaterial, os serviços são passíveis de avaliação, uma vez que sua qualidade é percebida a partir da experiência do consumidor. A cada nova prestação, o serviço é reavaliado pelos clientes, o que impõe às organizações a necessidade de atenção permanente aos processos de entrega e às interações estabelecidas. Nesse sentido, a qualidade em serviços está diretamente associada à relação entre expectativas previamente formadas e percepções resultantes do consumo (Kotler; Keller, 2012).

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) aprofundam essa discussão ao afirmar que as lacunas entre expectativas e percepções constituem os principais indicadores de falhas na qualidade do serviço. Para os autores, a qualidade em serviços é um construto complexo, de difícil mensuração direta, mas fundamental para a competitividade organizacional. A partir dessa compreensão, foi desenvolvido o modelo SERVQUAL, amplamente reconhecido como instrumento de mensuração da qualidade percebida em serviços.

O modelo SERVQUAL, proposto inicialmente por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), tem como objetivo avaliar a qualidade do serviço por meio da comparação entre as expectativas dos clientes e suas percepções acerca do desempenho efetivamente recebido. Essa

avaliação é estruturada a partir de cinco dimensões fundamentais: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia, que permitem captar diferentes aspectos da experiência do cliente no contato com a organização.

A utilização do SERVQUAL no diagnóstico organizacional possibilita incorporar a perspectiva do cliente à análise interna da empresa, evidenciando como os processos, recursos e práticas de gestão se traduzem em valor percebido. Embora o modelo apresente limitações e seja objeto de críticas, Freitas *et al.* (2008) ressaltam que ele permanece como uma das ferramentas mais difundidas e aplicadas na avaliação da qualidade em serviços, em razão de sua abrangência conceitual e adaptabilidade a distintos setores.

Diante do exposto, a incorporação do modelo SERVQUAL ao diagnóstico estratégico reforça a importância de considerar a qualidade percebida como dimensão central da competitividade, especialmente em micro e pequenas empresas, nas quais o relacionamento com o cliente e a prestação de serviços constituem elementos-chave para a sustentabilidade e o posicionamento no mercado. Nesse sentido, o quadro 4 apresenta a síntese das cinco dimensões do modelo SERVQUAL, sistematizando seus principais atributos e evidenciando sua contribuição analítica para a avaliação da qualidade dos serviços.

Quadro 4– Dimensões da Qualidade em Serviços segundo o Modelo SERVQUAL

Dimensão	Descrição sintética	Foco analítico
Tangibilidade	Refere-se aos aspectos físicos e visíveis do serviço, como instalações, equipamentos, materiais de comunicação e aparência dos funcionários.	Evidencia a materialização do serviço e influencia a primeira impressão do cliente.
Confiabilidade	Capacidade da empresa de prestar o serviço de forma correta, consistente e no prazo prometido.	Relaciona-se à precisão, cumprimento de compromissos e confiança no desempenho.
Responsividade	Disposição e agilidade dos colaboradores em ajudar os clientes e responder prontamente às suas demandas.	Expressa eficiência, rapidez e proatividade no atendimento.
Segurança	Conhecimento técnico, cortesia e habilidade dos funcionários em transmitir confiança e credibilidade.	Associa-se à competência profissional e à redução de riscos percebidos pelo cliente.
Empatia	Atenção individualizada e compreensão das necessidades específicas dos clientes.	Reflete proximidade relacional, personalização do atendimento e sensibilidade às demandas.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985; 1988)

No contexto desta pesquisa, o SERVQUAL é adotado de forma articulada à matriz SWOT, permitindo qualificar o diagnóstico estratégico a partir da integração entre variáveis estruturais, gerenciais e perceptivas. A combinação dessas ferramentas possibilita compreender não apenas as condições internas e externas da organização, mas também como essas condições

se refletem na experiência do cliente, contribuindo para uma análise mais consistente do desempenho organizacional.

À luz do referencial teórico apresentado, este capítulo reuniu os principais aportes conceituais que fundamentam a análise estratégica desenvolvida neste estudo, articulando os conceitos de estratégia, planejamento estratégico e vantagem competitiva às especificidades das micro e pequenas empresas. Ademais, foram discutidas as ferramentas de diagnóstico organizacional aplicadas à análise dos ambientes externo e interno, com destaque para a Matriz SWOT e para o modelo SERVQUAL, compreendido como instrumento de avaliação da qualidade percebida dos serviços. Esse arcabouço teórico-metodológico sustenta a escolha das estratégias analíticas adotadas na pesquisa e orienta a operacionalização do diagnóstico estratégico da empresa Retentores e Companhia.

Assim, o capítulo seguinte apresenta os procedimentos metodológicos, detalhando o delineamento da pesquisa, as técnicas de coleta e análise dos dados e os critérios adotados para a condução do estudo.

3. PERCURSO METODOLÓGICO

3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa, por buscar compreender o panorama organizacional da Retentores e Companhia a partir de uma perspectiva interpretativa e contextualizada, considerando os significados, percepções e experiências atribuídos pelos sujeitos envolvidos no processo. Conforme afirmam Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa parte da premissa de que o conhecimento é socialmente construído, sendo adequada para a análise de fenômenos complexos em seus contextos naturais.

A adoção dessa abordagem alinha-se ao objetivo central do estudo, que consiste em desenvolver um diagnóstico estratégico a partir da integração entre a matriz SWOT e o modelo SERVQUAL. Tal articulação possibilita relacionar elementos estruturais do ambiente organizacional às percepções de qualidade derivadas da experiência dos clientes, permitindo compreender a empresa de forma mais ampla, ao integrar dimensões gerenciais, operacionais e relacionais, e contribuindo para a formulação de estratégias alinhadas à sua realidade.

Como estratégia de investigação, adotou-se o estudo de caso. Segundo Yin (2005), esse método é apropriado quando se busca compreender um fenômeno contemporâneo em profundidade, sobretudo quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não se encontram claramente definidas. O estudo de caso permite examinar situações reais de forma detalhada, integrando diferentes fontes de evidência e ampliando a validade das interpretações.

A escolha da empresa Retentores e Companhia como unidade de análise justifica-se por sua relevância no segmento regional de autopeças e pela possibilidade de acesso a informações que contribuem para a realização de um diagnóstico organizacional aprofundado. Localizada no município de Santo Antônio de Jesus (BA), a empresa apresenta características típicas de micro e pequenas organizações, tais como gestão de caráter familiar, proximidade com os clientes e processos estruturados predominantemente de forma empírica, o que a torna um caso pertinente para estudos voltados à aplicação de ferramentas de diagnóstico e gestão estratégica.

Além disso, o pesquisador integra a equipe da empresa há aproximadamente sete anos, condição que possibilitou acesso direto às rotinas internas e favoreceu a construção de uma compreensão situada de suas dinâmicas operacionais e relacionais. Essa posição ampliou a qualidade da observação e potencializou a triangulação dos dados coletados, contribuindo para

maior consistência interpretativa. Dessa forma, a escolha da empresa mostra-se coerente com os objetivos propostos nesta pesquisa.

3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Os instrumentos de coleta de dados foram elaborados de forma a garantir aderência aos objetivos da pesquisa e às categorias analíticas definidas a partir do referencial teórico. Para a coleta de dados qualitativos, foram construídos dois roteiros de entrevistas semiestruturadas distintos, direcionados a gestores/sócios e a funcionários da empresa, considerando as especificidades dos papéis desempenhados por cada grupo no contexto organizacional.

No que se refere ao universo da pesquisa, foram incluídos todos os gestores/sócios da Retentores e Companhia, bem como o conjunto de funcionários da empresa. O quadro funcional é composto por dois colaboradores; contudo, considerando que um deles corresponde ao próprio pesquisador, foi entrevistado apenas o outro funcionário, de modo a preservar a imparcialidade analítica e evitar vieses decorrentes da dupla posição de pesquisador e sujeito da pesquisa. Dessa forma, o universo empírico contemplou integralmente os gestores/sócios e um funcionário, representando a totalidade possível de participantes externos à condição de pesquisador.

O roteiro de entrevista aplicado aos gestores e sócios foi estruturado com questões abertas que buscaram captar elementos relacionados à orientação estratégica da empresa, tais como missão, visão e objetivos organizacionais, práticas de planejamento estratégico, estrutura organizacional, diferenciais competitivos, bem como a identificação de forças, fragilidades, oportunidades e ameaças percebidas no ambiente interno e externo. As questões também abordaram aspectos relacionados à qualidade dos serviços, ao relacionamento com os clientes e à capacidade de resposta da empresa frente às mudanças do mercado, permitindo articular as percepções dos gestores às dimensões analíticas da matriz SWOT.

O roteiro destinado aos funcionários teve como foco a percepção interna sobre a gestão, os processos de trabalho e o atendimento ao cliente. As questões contemplaram aspectos como comunicação interna, capacitação e desenvolvimento profissional, autonomia para proposição de melhorias, reconhecimento do desempenho, falhas recorrentes nos processos e desafios enfrentados no cotidiano organizacional. Além disso, buscou-se identificar, a partir da perspectiva dos funcionários, oportunidades e ameaças percebidas no ambiente de atuação da

empresa. A estrutura desse roteiro permitiu complementar a visão gerencial, incorporando a experiência prática daqueles que atuam diretamente na operação e no atendimento.

Para a coleta dos dados junto aos clientes, foi elaborado um questionário estruturado com base no modelo SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985; 1988), composto por afirmações organizadas segundo as cinco dimensões da qualidade em serviços: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia. As respostas foram registradas por meio de uma escala Likert de cinco pontos, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, possibilitando mensurar o grau de concordância dos clientes em relação aos serviços prestados pela empresa. Embora o instrumento utilize uma escala estruturada, os dados coletados junto aos clientes foram tratados de forma descritiva e interpretativa, em consonância com a abordagem qualitativa adotada no estudo.

Além das afirmações do modelo SERVQUAL, o questionário incluiu questões complementares de múltipla escolha, com o objetivo de aprofundar a compreensão da percepção dos clientes acerca dos atributos mais valorizados no atendimento, dos aspectos passíveis de melhoria, do comportamento de busca por produtos em outras empresas e do grau de adequação dos produtos ofertados às suas necessidades. Essas questões adicionais permitiram ampliar a análise, fornecendo subsídios para a identificação de pontos fortes e fragilidades internas, bem como para a articulação dos resultados do SERVQUAL com a construção da matriz SWOT.

O questionário foi disponibilizado aos clientes no período de 4 de agosto a 4 de setembro de 2025, por meio de duas modalidades de aplicação: presencial, no próprio estabelecimento, e online, utilizando a plataforma Google Forms. A opção pelo formato online teve como finalidade ampliar o alcance da pesquisa, permitindo a participação de clientes que não dispunham de tempo para responder ao instrumento no momento da visita à loja. Ao todo, foram obtidas 46 respostas válidas, sendo 21 presenciais e 25 online.

A estruturação dos instrumentos, portanto, buscou assegurar coerência entre os objetivos da pesquisa, o referencial teórico adotado e os procedimentos de análise, possibilitando a integração entre dados coletados e a construção de um diagnóstico estratégico consistente da empresa estudada.

Para complementar a triangulação dos dados, o pesquisador atuou como observador participante, considerando sua experiência e atuação direta como membro da equipe da empresa

por aproximadamente sete anos. De acordo com Angrosino (2009), a observação participante constitui uma abordagem valiosa para captar elementos subjetivos, contextuais e comportamentais que dificilmente emergem por meio de outros instrumentos. Essa técnica possibilitou uma compreensão mais aprofundada da dinâmica organizacional e das interações sociais no cotidiano da empresa.

Quanto aos dados secundários, foram consultadas informações disponibilizadas em sites de instituições de apoio às micro e pequenas empresas, como o SEBRAE, as quais auxiliaram na contextualização da empresa e no fornecimento de informações complementares ao diagnóstico estratégico.

A combinação dessas diferentes técnicas contribuiu para elevar a qualidade da análise realizada. A triangulação entre entrevistas, questionários e observação participante conferiu maior profundidade, robustez e consistência aos resultados, permitindo que o diagnóstico estratégico refletisse de forma mais fiel a realidade organizacional estudada.

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados obtidos por meio das entrevistas e dos questionários foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016). Essa técnica é amplamente utilizada em pesquisas de abordagem qualitativa, por possibilitar a sistematização das informações textuais e a identificação de categorias temáticas relevantes à luz dos objetivos da pesquisa.

Após a transcrição e organização do material empírico, os dados foram categorizados, organizados e interpretados considerando sua relação com os quatro eixos da matriz SWOT e com as cinco dimensões do modelo SERVQUAL. Essa articulação permitiu integrar diferentes perspectivas analíticas e construir um diagnóstico estratégico coerente com a realidade da empresa estudada.

Com relação ao questionário elaborado partir do modelo SERVQUAL, as respostas, registradas em escala Likert, geraram dados quantitativos de natureza ordinal¹, os quais foram

¹ Dados de natureza ordinal são aqueles que permitem a ordenação das categorias de resposta segundo uma hierarquia, sem que seja possível afirmar a existência de intervalos iguais entre elas. No caso das escalas Likert, embora as respostas sejam numericamente codificadas, os valores representam níveis ordenados de concordância, e não medidas intervalares, razão pela qual esses dados são comumente tratados de forma descritiva e interpretativa, especialmente em pesquisas de abordagem qualitativa. (GIL, 2019)

organizados por meio de frequências absolutas e relativas, percentuais e médias descritivas, com o objetivo de sistematizar a percepção dos clientes acerca da qualidade dos serviços prestados. Ressalta-se, contudo, que tais dados não foram submetidos a procedimentos de inferência estatística nem a testes de hipóteses, sendo interpretados de forma qualitativa e contextualizada, à luz dos referenciais teóricos da estratégia organizacional e da qualidade em serviços.

Dessa forma, embora haja a utilização de dados quantitativos descritivos, a abordagem geral da pesquisa mantém-se qualitativa, uma vez que o foco do estudo reside na compreensão aprofundada das dinâmicas organizacionais, das percepções dos sujeitos e das relações entre os fatores internos e externos que influenciam o desempenho estratégico da empresa. Apresenta-se, a seguir, o quadro 5, que sintetiza as categorias de análise adotadas nesta pesquisa, definidas a partir das abordagens teóricas que fundamentam o estudo.

Quadro 5– Categorias de análise da pesquisa empírica

MATRIZ SWOT	MODELO SERVQUAL
Forças	Tangibilidade
Fraquezas	Confiabilidade
Oportunidades	Responsividade
Ameaças	Segurança
—	Empatia

Fonte: Adaptado dos autores Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985; 1988), Fernandes (2012) e Rezende (2008)

Com base no percurso metodológico delineado, procede-se, a seguir, à análise dos dados empíricos obtidos ao longo da pesquisa. Os resultados apresentados no capítulo seguinte decorrem da aplicação articulada dos instrumentos de coleta e dos procedimentos de análise descritos, permitindo integrar as percepções dos gestores, funcionários e clientes às categorias analíticas da matriz SWOT e às dimensões do modelo SERVQUAL.

4 ANÁLISE DO CASO RETENTORES E COMPANHIA: UM DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INTEGRADO SWOT–SERVQUAL

Este capítulo apresenta a análise do caso da Retentores e Companhia realizada a partir da integração das ferramentas SWOT e SERVQUAL, combinando as percepções de gestores, funcionários e clientes para a construção de um diagnóstico estratégico consistente. O objetivo é compreender como os elementos internos e externos da empresa, aliados às avaliações sobre a qualidade dos serviços, contribuem para a formulação de estratégias que fortaleçam seu posicionamento competitivo.

A integração entre SWOT e SERVQUAL permite relacionar os aspectos estruturais da organização às percepções dos clientes, oferecendo uma leitura abrangente da realidade analisada. A partir desse diagnóstico, evidenciam-se os principais pontos fortes e frágeis da empresa, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente, elementos que orientam a definição das estratégias apresentadas nas seções seguintes.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Retentores e Companhia iniciou suas atividades em 2008, na cidade de Santo Antônio de Jesus (BA), buscando atender uma demanda local pouco explorada no segmento de vedações, especialmente na comercialização de retentores. Desde o início, a empresa enfrentou desafios característicos de novos empreendimentos, ampliados pelo fato de sua fundadora ser mulher atuando em um ramo marcado pela predominância masculina, além de não possuir, naquele momento, domínio técnico aprofundado sobre mecânica.

Segundo relatos da própria gestora, o processo inicial de definição do modelo de atuação foi marcado por reflexões pessoais sobre como diferenciar o negócio no mercado. Embora mencione que buscou orientação em sua fé para tomar decisões, o que se destaca do ponto de vista analítico é a formulação de uma estratégia centrada na solução de problemas. A proprietária passou a compreender que, mais do que vender peças, a empresa deveria oferecer um atendimento capaz de identificar o item adequado para cada necessidade apresentada pelos clientes. Essa abordagem, baseada em orientação técnica e auxiliada por métodos simples de identificação de peças, tornou-se um diferencial competitivo reconhecido no mercado local.

No início das operações, a loja funcionava com estrutura reduzida, composta por uma única porta e operada exclusivamente pela proprietária. O portfólio era limitado, concentrando-se em retentores e alguns tamanhos de o-rings. Com o tempo e a partir das demandas

apresentadas pelos clientes, o catálogo de produtos foi sendo ampliado de forma gradual e pouco planejada, incorporando itens como gaxetas, rolamentos, molas e diversos tipos de vedações. Essa expansão, embora coerente com a lógica de solucionar problemas, não foi acompanhada por uma reestruturação física proporcional, gerando ajustes contínuos no espaço da loja. Um dos sócios descreveu esse processo como semelhante ao “crescimento de uma cidade do interior”, ressaltando o caráter não planejado e a necessidade constante de reorganização:

“Ela cresceu igual a uma cidade do interior. Existe uma diferença muito significativa entre uma cidade não planejada e uma cidade planejada. Então ela cresceu como uma cidade não planejada. Recipiente de poeira não instalado. O que acaba acontecendo é que vai se desenvolvendo alguns vícios, porque eles são artefatos do processo evolutivo. Como ela não foi planejada para a versão final, ela vai crescendo de forma meio que desordenada e a gente vai ordenando no meio do caminho. O ideal hoje seria fazer uma reformulação”. (Sócio 1, Retentores e Companhia, 2025)

Atualmente, a empresa conta com dois funcionários contratados e um estagiário, este último admitido durante o período da pesquisa, e geralmente opera com três funcionários e pelo menos um estagiário. A gestão é conduzida por um grupo familiar composto por quatro pessoas, que se reúnem semanalmente para deliberar sobre decisões estratégicas e operacionais. Esse grupo inclui a sócia-gerente, que atua diretamente na loja, um contador responsável também pela gestão de pessoas e dois demais sócios, que participam das decisões apesar de não estarem envolvidos nas atividades cotidianas.

O ramo de negócio da empresa é claramente definido e reconhecido na região: trata-se de um comércio varejista especializado na venda de retentores, rolamentos, reparos hidráulicos e pneumáticos, vedações e componentes correlatos. Embora a razão social mencione “autopeças e serviços”, a empresa não realiza serviços formais; o que a proprietária denomina “serviço” refere-se à orientação técnica disponibilizada aos clientes como parte do atendimento, entendida como um valor agregado à venda. No que se refere à segmentação de mercado, a empresa atende tanto consumidores finais quanto indústrias, oficinas, outros comércios e profissionais autônomos que atuam com manutenção de máquinas, veículos e equipamentos.

A definição desses aspectos é essencial para a criação e a manutenção de qualquer negócio que busque consolidar seu espaço no mercado. Nesse sentido, Kotler (2000) destaca que a segmentação consiste em dividir um mercado amplo em grupos de consumidores com necessidades, características ou comportamentos semelhantes, permitindo que as empresas direcionem suas ofertas de maneira mais precisa. No caso da Retentores e Companhia, essa

segmentação se evidencia na diversidade de públicos atendidos, que demandam níveis distintos de orientação técnica e apresentam necessidades específicas. Essa configuração reforça a centralidade de um atendimento voltado à solução adequada para cada perfil de cliente, elemento que se tornou um dos pilares diferenciadores da empresa.

A empresa também define explicitamente sua missão, visão e valores, que norteiam sua identidade organizacional. De acordo com Wright et al. (2000) o conceito de administração estratégica tange não apenas os estágios centrais da gestão, mas também as etapas iniciais desse processo, como a definição da missão, visão, valores e objetivos da organização. Nessa direção, a empresa Retentores e Companhia define como sua missão expressa o propósito de oferecer soluções em retentores, rolamentos e vedações, contribuindo para o funcionamento seguro de máquinas, veículos e equipamentos.

Já a visão, segundo a descrição dos gestores/sócios entrevistados, estabelece o objetivo de consolidar-se como referência regional nos municípios do Recôncavo, Baixo Sul, Litoral Sul e Vale do Jequiriça, com foco na prestação e no bom atendimento. Em entrevista, a sócia-gerente reforça que a empresa já é reconhecida como referência em diversas regiões próximas, sobretudo pelo atendimento e pela capacidade de encontrar soluções adequadas para os problemas apresentados pelos clientes.

Em relação aos valores, a Retentores e Companhia estabeleceu como princípios orientadores o foco nas necessidades do público, a valorização das pessoas que compõem a empresa, a honestidade, a responsabilidade e a qualidade. Esses elementos estão presentes em sua forma de atuação e funcionam como norteadores das práticas organizacionais, orientando a empresa no alcance de seus objetivos. Os sócios envolvidos na gestão afirmam que a organização vem cumprindo sua missão, avançando em direção à visão estabelecida e operando de acordo com seus valores:

“Sim, sim, a gente tem um atendimento de qualidade. A gente procura buscar as soluções e conduzir os processos o mais rápido possível. Sim, a gente tem conseguido e, de certa forma, nós já somos referenciais em boa parte das regiões próximas a nós.”
(Sócia-gerente, Retentores e Companhia, 2025)

Nessa mesma direção, outro funcionário destaca um lema que orienta as ações da equipe: *“Nós não temos todas as peças, mas nos consulte: podemos encontrar alguma solução”*. Esse enunciado sintetiza uma cultura organizacional orientada à resolução de problemas e reforça o caráter distintivo do atendimento oferecido pela Retentores e Companhia.

A caracterização da Retentores e Companhia evidencia que a empresa tem buscado diferenciar-se no mercado de autopeças por meio de um atendimento orientado à resolução de problemas e à satisfação das necessidades dos clientes. Essa ênfase estratégica, centrada no serviço e na proximidade com o público, tem contribuído para consolidar sua reputação regional, alinhando-se à perspectiva de Porter (1996) de que a vantagem competitiva pode emergir de atividades realizadas de forma distinta dos concorrentes.

No entanto, conforme apontam autores como Mintzberg et al. (2010) e Oliveira (2009), a ausência de um planejamento estruturado, especialmente em organizações que cresceram de maneira informal, tende a gerar limitações operacionais e estratégicas, como se observa no caso da empresa. Esses elementos tornam ainda mais relevante compreender como os clientes percebem o atendimento oferecido e em que medida essa percepção reforça ou tensiona o posicionamento que a organização busca construir, questão que será analisada na seção seguinte, a partir da aplicação do modelo SERVQUAL.

4.2 PERCEPÇÕES DOS CLIENTES E AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS: RESULTADOS DO SERVQUAL

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos por meio da aplicação do modelo SERVQUAL, utilizado para analisar a qualidade dos serviços a partir da percepção dos clientes. A ferramenta permite identificar como os consumidores avaliam dimensões como tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia. Essas percepções constituem uma etapa central do diagnóstico, pois revelam elementos do atendimento e do funcionamento da empresa que influenciam diretamente sua competitividade e sua capacidade de manter relacionamentos duradouros com o público. De acordo com os autores Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985) o modelo SERVQUAL é definido como:

Uma escala de múltiplos itens projetada para medir a qualidade do serviço, avaliando a lacuna entre as expectativas do cliente e as percepções do serviço efetivamente prestado. (Zeithaml, Parasuraman e Berry, 1985, p. 11)

A utilização da ferramenta SERVQUAL teve como finalidade auxiliar na identificação de pontos fortes e fracos da empresa, bem como de oportunidades de melhoria e potenciais ameaças percebidas pelos clientes em relação aos serviços prestados. Essa análise contribui diretamente para a construção da Matriz SWOT, ao incorporar a perspectiva dos usuários no diagnóstico estratégico da Retentores e Companhia.

Considerando as cinco dimensões avaliadas pelo modelo, tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia, empregou-se uma escala do tipo Likert², composta por cinco níveis de concordância (discordo totalmente, discordo parcialmente, nem concordo nem discordo, concordo parcialmente e concordo totalmente). Essa escala serviu como código de análise para sistematizar as percepções dos clientes e permitir a interpretação comparativa entre as dimensões avaliadas. A seguir, apresenta-se um quadro-síntese com as dimensões avaliadas pelo modelo SERVQUAL e seus respectivos códigos de análise.

Quadro 6– Síntese das Dimensões e Códigos de Análise SERVQUAL

Dimensões	Descrição dos Códigos
Tangibilidade	Instalações, materiais de comunicação, aparência dos funcionários, equipamentos e ambiente da loja.
Confiabilidade	Cumprimento de prazos, correção de pedidos, precisão no atendimento e qualidade de produtos e serviços.
Responsividade	Interesse em ajudar, rapidez no atendimento, solução de dúvidas, eficiência e iniciativa da equipe.
Segurança	Conhecimento técnico, confiança transmitida no atendimento, proteção de informações e ambiente seguro.
Empatia	Atenção individualizada, flexibilidade, cordialidade, valorização da opinião do cliente e proximidade no relacionamento.

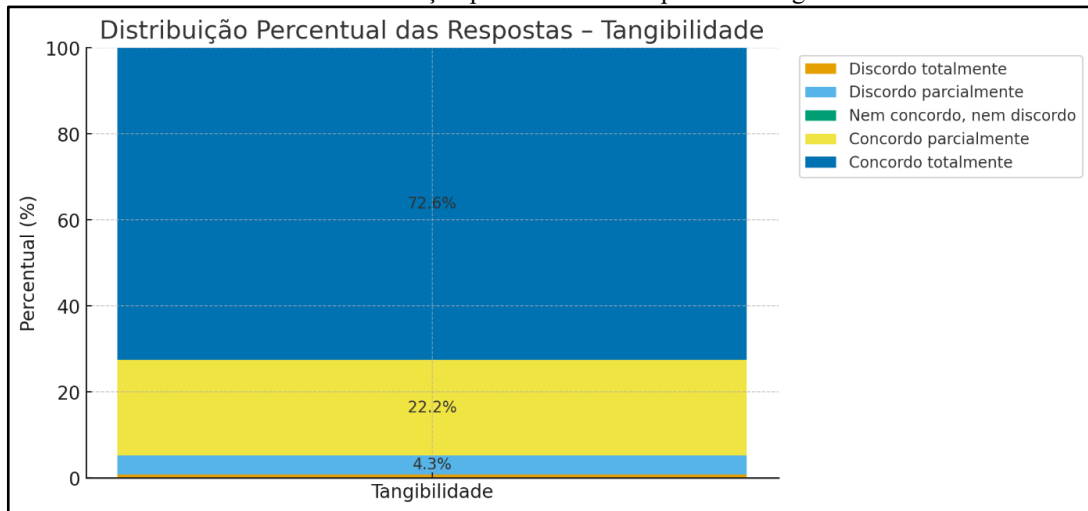
Fonte: Adaptado dos autores Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985; 1988)

A partir da definição das dimensões avaliadas pelo modelo SERVQUAL, passamos à análise dos resultados obtidos na pesquisa com os clientes. O objetivo é interpretar como cada dimensão foi percebida e identificar padrões ou relações que contribuam para compreender a qualidade dos serviços oferecidos pela empresa. A análise segue a estrutura das cinco categorias do SERVQUAL, iniciando pela dimensão Tangibilidade, que reúne elementos associados ao ambiente físico e aos aspectos visíveis do serviço.

O gráfico 1 apresenta a distribuição das respostas referentes a essa dimensão, permitindo examinar como os clientes avaliam fatores como instalações, aparência dos funcionários, materiais de comunicação, equipamentos e o ambiente da loja.

² A escala Likert é um instrumento de mensuração amplamente utilizado em pesquisas sociais e organizacionais, composto por categorias graduais de concordância que permitem captar nuances de opinião dos respondentes (Likert, 1932).

Gráfico 1– Distribuição percentual das respostas - Tangibilidade



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas realizadas (2025)

Observa-se que as respostas que sinalizam um desempenho positivo, “Concordo totalmente” e “Concordo parcialmente”, somam 94,7% das avaliações. Em contraste, as respostas que indicam percepção negativa, “Discordo totalmente” e “Discordo parcialmente”, correspondem a apenas 4,3% do total. Esses resultados evidenciam que os clientes da Retentores e Companhia possuem uma percepção amplamente favorável em relação à organização e aparência do ambiente, o que sugere um cuidado consistente com o espaço físico e com a apresentação dos funcionários. Tais elementos fortalecem a imagem de credibilidade, profissionalismo e confiança transmitida pela empresa.

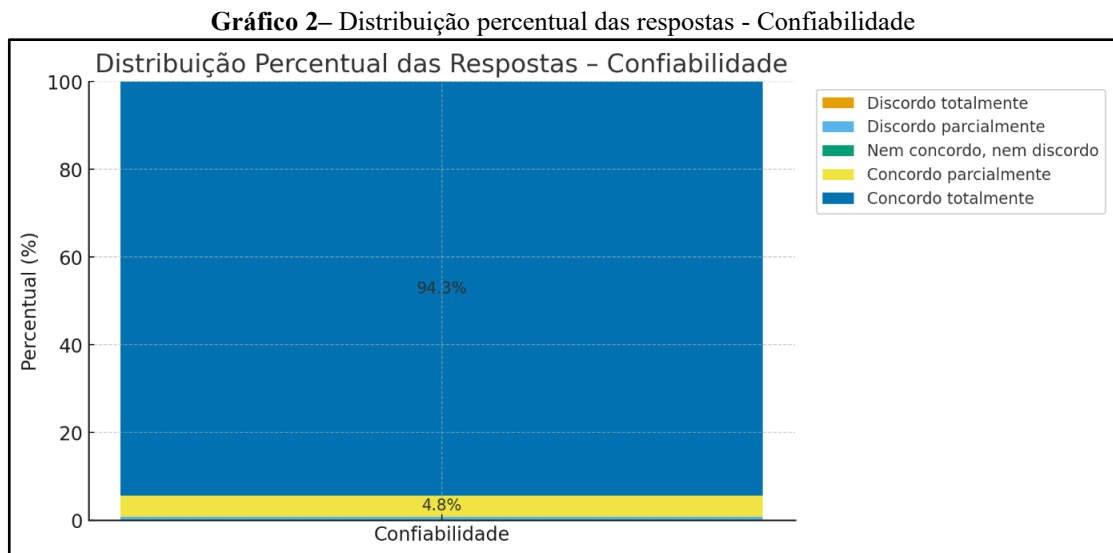
Segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), a dimensão tangibilidade constitui um dos pilares fundamentais da qualidade em serviços, pois representa as evidências físicas pelas quais o cliente forma suas primeiras impressões. Trata-se de um atributo que pode ser percebido antes mesmo do consumo, contribuindo para reduzir incertezas sobre o desempenho esperado do serviço. Assim, a tangibilidade atua como um componente crítico na formação da avaliação global da qualidade.

De modo semelhante, Kotler e Keller (2012) salienta que motivados pela redução de incertezas, consumidores buscam por evidências ou sinais de qualidade do serviço mensurando a qualidade com base nos equipamentos, no material de comunicação, nas instalações, nas pessoas e nos preços e símbolos. Nesse sentido, percebe-se que a atenção da empresa a organização dos espaços e apresentação dos funcionários está em conformidade com as boas práticas da gestão a qualidade em serviços.

O positivo desempenho da Retentores e Companhia nessa categoria analítica deixa evidente a presença de uma força interna, viabilizada pela sua imagem perante o cliente. Essa percepção favorável contribui para consolidar sua imagem no mercado e fortalece sua posição diante da concorrência, demonstrando alinhamento com as boas práticas de gestão da qualidade em serviços.

Dando sequência à análise, na dimensão Confiabilidade, foram avaliados aspectos relacionados ao cumprimento de prazos, à correção dos pedidos e à qualidade dos produtos e serviços ofertados. A confiabilidade constitui um dos eixos centrais da qualidade em serviços. Para os autores Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), essa dimensão refere-se à capacidade da empresa de executar o serviço de forma precisa, consistente e conforme prometido, representando assim um indicador da segurança e previsibilidade percebidas pelo cliente. Semelhantemente, Kotler e Keller (2012) utiliza o termo “confiabilidade corporativa” para se referir ao compromisso da organização em ser confiável, honesta e sensível às necessidades dos consumidores. Trata-se, portanto, de uma dimensão que fortalece a credibilidade e sustenta a confiança depositada na marca.

O gráfico 2 apresenta a distribuição percentual das respostas dos clientes relacionadas a essa dimensão, permitindo visualizar como eles percebem a consistência e a precisão das entregas realizadas pela empresa.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas realizadas (2025)

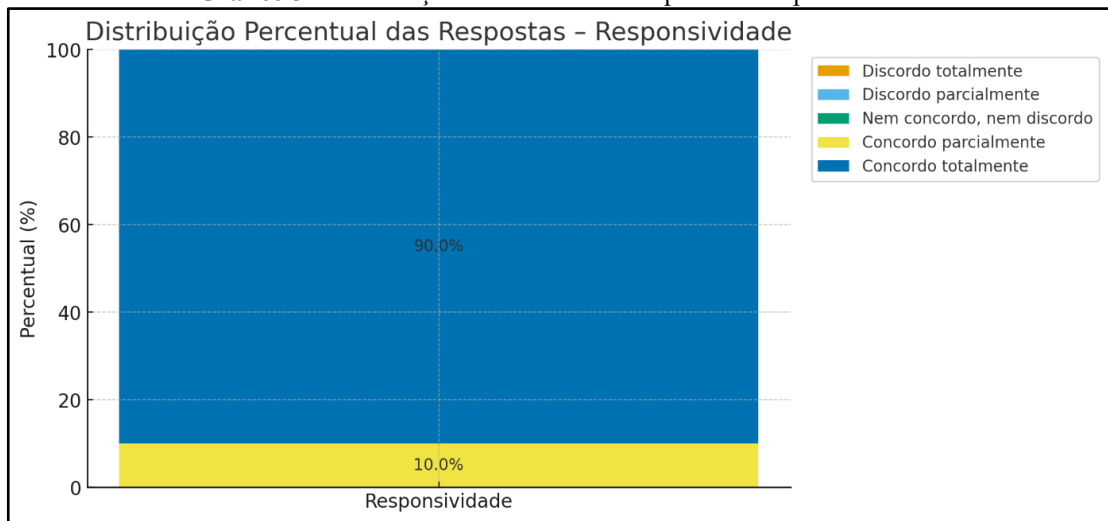
As respostas consideradas como sinalizadoras de força organizacional, “Concordo totalmente” e “Concordo parcialmente”, correspondem a 99% do total. Em contraste, as

respostas que indicam possíveis fragilidades, “Discordo totalmente” e “Discordo parcialmente”, representam apenas 1% das avaliações.

Esses números demonstram que os clientes percebem a empresa como altamente confiável, capaz de entregar seus serviços com precisão e de manter um padrão de qualidade consistente. Tal desempenho reforça sua reputação no mercado, contribuindo para consolidar uma imagem de responsabilidade e compromisso com o cliente. Assim, a dimensão Confiabilidade se configura como uma força interna expressiva, desempenhando papel estratégico na sustentação da competitividade da organização.

No que se refere à dimensão Responsividade do modelo SERVQUAL, foram avaliados aspectos como interesse em ajudar, rapidez no atendimento, solução de dúvidas, eficiência e iniciativa da equipe. O gráfico 3 apresenta a distribuição percentual das respostas atribuídas a essa dimensão.

Gráfico 3– Distribuição Percentual das Respostas - Responsividade



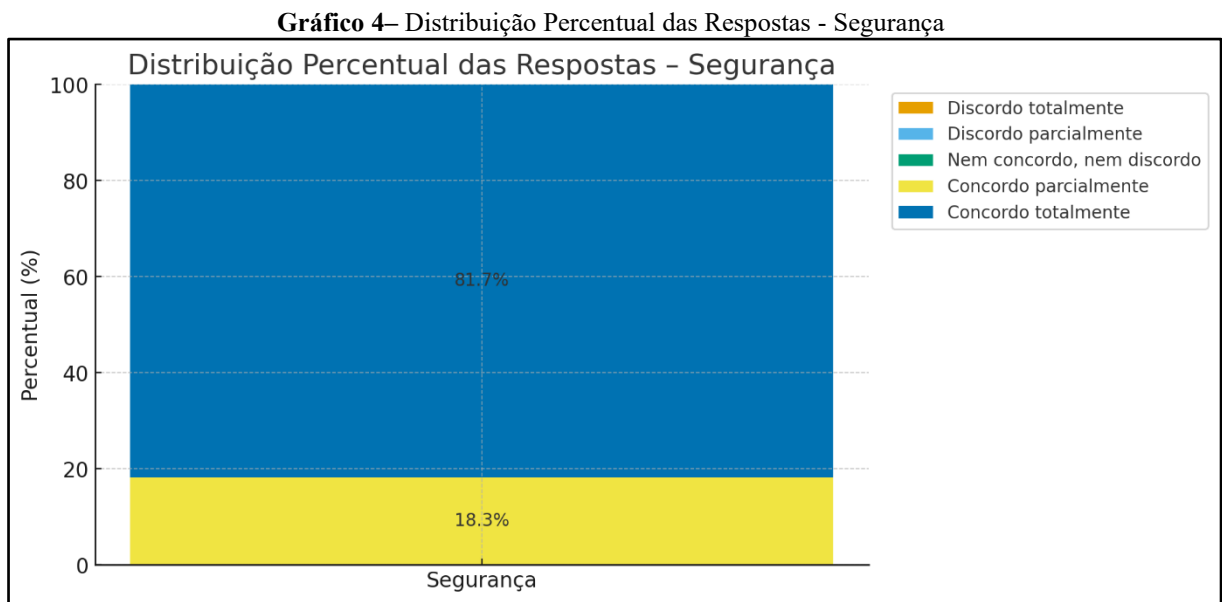
Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas realizadas (2025)

Observa-se que todas as respostas se concentram nas categorias positivas “Concordo totalmente” e “Concordo parcialmente”, que juntas totalizam 100% das avaliações, não havendo registros de percepções negativas. Esses resultados revelam um desempenho excepcional da empresa nessa dimensão, indicando que os clientes reconhecem um atendimento ágil, disponível e comprometido.

Os resultados obtidos sugerem que a Retentores e Companhia possui um desempenho significativamente superior nessa dimensão, o que indica uma cultura organizacional orientada para o atendimento atencioso e eficiente, reforçando atributos anteriormente observados, como

a confiança e a credibilidade percebidas pelos clientes. Assim, a responsividade configura-se como uma das principais forças internas da empresa. Essa perspectiva converge com a noção de vantagem competitiva apresentada por Porter (1991), segundo a qual empresas que oferecem valor superior ao cliente, excedendo o custo de fornecimento desse valor, tendem a consolidar posições estratégicas mais fortes.

A dimensão Segurança engloba elementos associados ao conhecimento técnico, à confiança transmitida no atendimento, à proteção de dados e à sensação geral de ambiente seguro. Para Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), essa dimensão está vinculada à capacidade da organização de demonstrar cortesia, competência técnica e comportamento confiável por parte de seus funcionários. De modo complementar, Kotler e Keller (2012) destacam que a segurança é um dos atributos mais valorizados pelos consumidores, pois contribui para reduzir incertezas e fortalecer a confiança no serviço prestado. O gráfico 4 a seguir sintetiza a distribuição percentual das respostas atribuídas a essa dimensão.



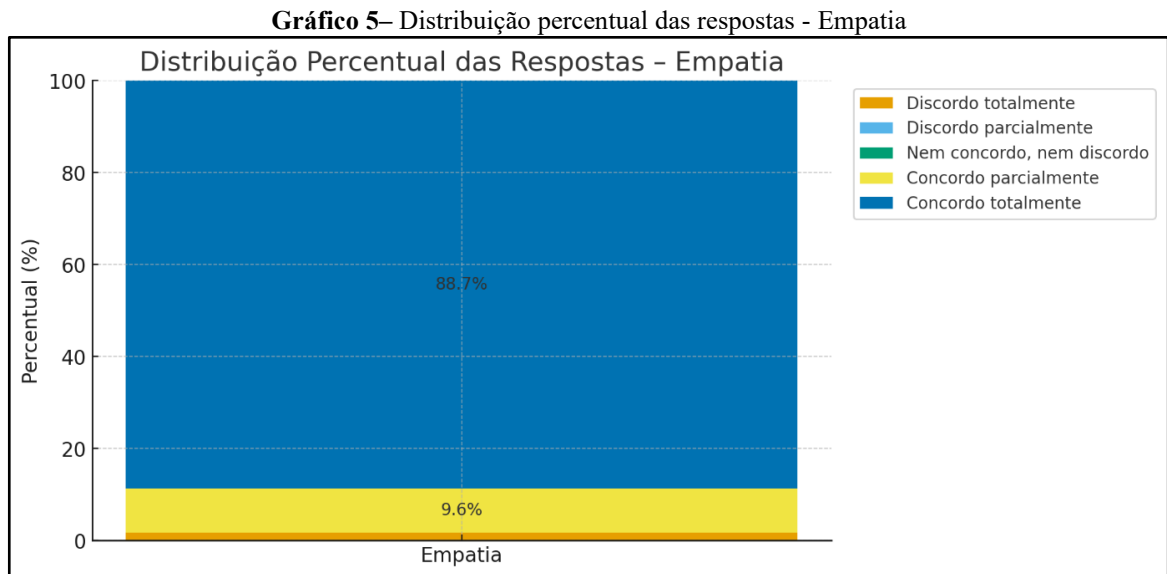
Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas realizadas (2025)

A análise dos dados mostra unanimidade nas avaliações positivas, com 100% das respostas concentradas entre “Concordo parcialmente” e “Concordo totalmente”. Esses resultados evidenciam que os clientes percebem a Retentores e Companhia como uma empresa segura, tecnicamente competente e capaz de transmitir credibilidade em suas interações.

Assim, o resultado obtido revela que a Retentores e Companhia consolidou um significativo capital simbólico em termos de segurança percebida, posicionando-se como

referência de credibilidade no varejo de autopeças. Essa dimensão, portanto, configura mais uma força interna relevante.

Na dimensão Empatia, foram analisados aspectos como atenção individualizada, flexibilidade no atendimento, cordialidade, valorização da opinião dos clientes e proximidade no relacionamento. O Gráfico 5 apresenta a distribuição percentual dessas respostas.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas realizadas (2025)

Os resultados mostram que 99% das respostas se concentram em percepções positivas, enquanto apenas 1% indica alguma forma de discordância. Isso demonstra que os clientes reconhecem um atendimento sensível, personalizado e marcado pelo cuidado individual.

Para Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), a empatia representa a capacidade da organização de compreender as necessidades específicas de cada cliente, oferecendo atenção personalizada e construindo vínculos duradouros. Trata-se de uma dimensão particularmente relevante em setores cuja interação direta e contínua entre empresa e cliente exerce grande influência sobre a percepção de qualidade.

Os autores também apontam que ações voltadas à escuta ativa, ao acolhimento e à personalização favorecem a construção de uma identidade de serviço centrada no cliente (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985). Nesse sentido, os resultados encontrados sugerem que a Retentores e Companhia opera com uma cultura organizacional orientada à proximidade e ao cuidado, fortalecendo laços de fidelidade e consolidando sua imagem de marca confiável.

Percebemos que melhorias em uma dimensão tendem a potencializar o desempenho das demais, pois as percepções se formam de maneira integrada. Assim, aspectos tangíveis podem

reforçar a sensação de segurança, enquanto níveis elevados de empatia e responsividade contribuem para fortalecer a confiabilidade mesmo diante de eventuais limitações físicas.

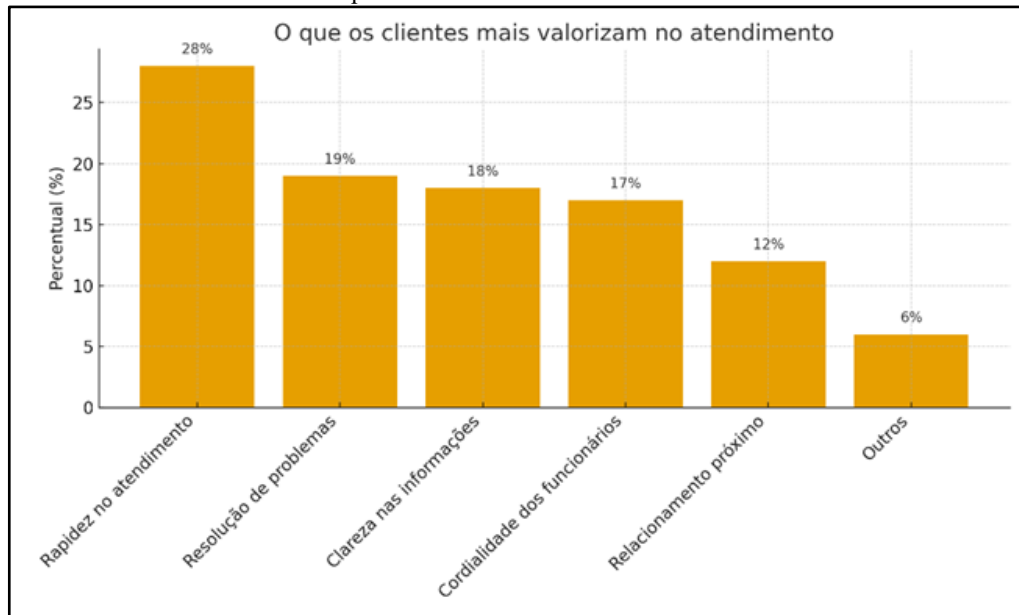
Os resultados analisados mostram que a Retentores e Companhia apresenta desempenho amplamente positivo em todas as dimensões, que indicam que as práticas internas da empresa são orientadas à qualidade e à satisfação do cliente. As avaliações consistentemente elevadas revelam que a empresa consolidou práticas eficientes de atendimento, apoio técnico e relacionamento, o que fortalece sua posição competitiva no mercado.

A análise realizada por meio das cinco dimensões do modelo SERVQUAL permitiu compreender os principais atributos do serviço percebidos pelos clientes, revelando forças organizacionais expressivas relacionadas ao atendimento, à confiança, à segurança e à qualidade da interação. Contudo, para ampliar essa compreensão e integrar elementos que extrapolam o escopo do SERVQUAL, especialmente aqueles relacionados a preço, variedade e disponibilidade de produtos, foram incluídas questões complementares no instrumento de pesquisa de clientes.

Os resultados adicionais dessas questões enriquecem o diagnóstico, ao evidenciar percepções que impactam diretamente a competitividade da empresa. A partir da articulação entre o desempenho nas dimensões SERVQUAL e os achados complementares, torna-se possível avançar para a identificação sistemática dos fatores internos e externos que compõem o diagnóstico estratégico, etapa que fundamentará a construção da matriz SWOT. Dito isto, apresentamos a seguir, os resultados adicionais das questões complementares.

4.2.1 Resultados complementares da percepção dos clientes

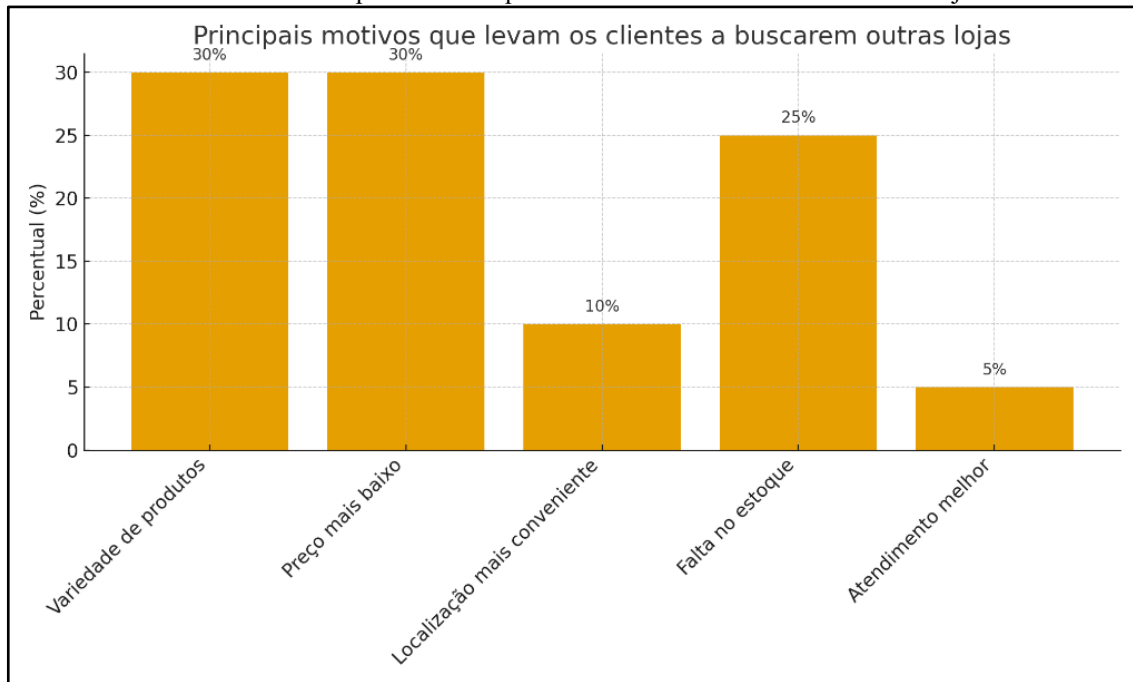
A primeira questão buscou identificar quais atributos do atendimento os clientes mais valorizam. O gráfico 6 apresenta a distribuição das respostas.

Gráfico 6– O que os clientes mais valorizam no atendimento

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas realizadas (2025)

Os resultados indicam que os clientes valorizam principalmente a rapidez no atendimento e a efetiva resolução de problemas, seguidas pela clareza das informações prestadas e pela cordialidade dos funcionários. Esses atributos refletem uma orientação de atendimento centrada na responsividade e na confiabilidade, dimensões consideradas fundamentais no modelo SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988). Conforme assinalam os autores, os clientes tendem a atribuir maior valor a serviços que demonstram precisão, consistência e prontidão em atender às demandas. A predominância desses aspectos positivos sugere que a Retentores e Companhia tem conseguido consolidar práticas que reforçam a experiência do cliente.

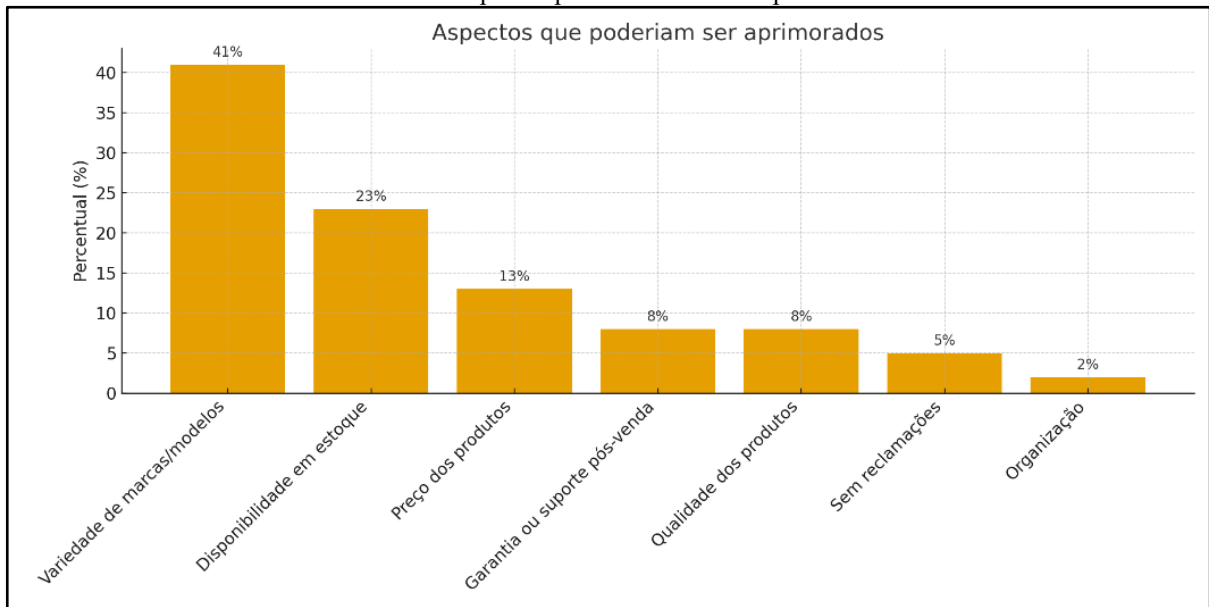
A pesquisa também investigou se os clientes costumam buscar os mesmos produtos em estabelecimentos concorrentes. Embora a maioria tenha afirmado estar satisfeita com os produtos oferecidos pela Retentores e Companhia, parte considerável dos respondentes declarou recorrer a outras lojas em determinados momentos. O gráfico 7 apresenta os principais motivos dessa busca complementar.

Gráfico 7– Principais motivos que levam os clientes a buscarem outras lojas

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas realizadas (2025)

Os resultados evidenciam que os principais motivos para procurar concorrentes são: preço, variedade de produtos, disponibilidade em estoque. Esses fatores foram identificados como pontos fracos internos, uma vez que representam dimensões percebidas pelos clientes como limitadoras da experiência de compra. Tais achados reforçam a importância da gestão de estoque, política de preços e ampliação do portfólio como elementos estratégicos para aumentar a competitividade da empresa.

Também procuramos compreender se os produtos atendem bem às necessidades atuais dos clientes. A maioria dos clientes declarou estar plenamente satisfeita ou satisfeita em grande parte com a oferta da empresa. Entretanto, entre os que assinalaram respostas menos favoráveis, os aspectos mais frequentemente mencionados foram novamente: preço, variedade e disponibilidade de produtos. O gráfico 8 apresenta os aspectos que, segundo os clientes, poderiam ser aprimorados.

Gráfico 8– Aspectos possíveis de serem aprimorados

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas realizadas (2025)

Esses resultados reforçam os pontos fracos identificados anteriormente. Segundo Rezende (2008), pontos fracos são variáveis internas e controláveis que colocam a organização em condição desfavorável diante da percepção dos clientes. Assim, mesmo com alto desempenho nas dimensões SERVQUAL, aspectos relacionados à competitividade de preços, variedade e disponibilidade exigem maior atenção estratégica.

Esse achado dialoga com Kotler e Keller (2012), para quem a decisão de compra e a migração para concorrentes são fortemente influenciadas pela relação entre valor percebido e custo total de aquisição. Dessa forma, ainda que o serviço prestado seja reconhecido como de alta qualidade, fatores como preço e conveniência podem determinar a escolha final do consumidor.

A análise complementar, aliada ao diagnóstico SERVQUAL, confirma que a Retentores e Companhia apresenta um conjunto robusto de pontos fortes associados ao atendimento e à prestação do serviço, especialmente nas dimensões confiabilidade, responsividade, segurança e empatia. Entretanto, três fragilidades internas tornam-se evidentes sob a perspectiva do cliente: preço, variedade e disponibilidade de produtos. Esses elementos são cruciais para o diagnóstico estratégico e servirão como base para a identificação das oportunidades de melhoria e definição de estratégias na matriz SWOT.

4.3 IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES INTERNOS E EXTERNOS PARA O DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

A identificação dos fatores internos e externos que compõem o diagnóstico estratégico foi realizada com base na análise das entrevistas conduzidas com gestores e funcionários da empresa. As questões abordaram elementos associados às quatro dimensões da Matriz SWOT, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, permitindo compreender como os sujeitos que vivenciam o cotidiano organizacional percebem aspectos estruturais e operacionais da Retentores e Companhia.

Inicialmente, serão analisados os aspectos referentes às forças e fraquezas organizacionais, presentes no ambiente interno e, portanto, situados dentro da esfera de influência e controle da empresa. Em seguida, serão analisados as oportunidades e ameaças, fatores externos que, embora não estejam sob domínio da empresa, representam possibilidades de crescimento e desenvolvimento, mas que podem impactar negativamente o desempenho e a continuidade do negócio.

Essa etapa constitui a base para a elaboração da Matriz SWOT, apresentada na seção seguinte, integrando os achados obtidos nas entrevistas e articulando-os com os resultados provenientes da análise SERVQUAL e das questões complementares.

4.3.1 Forças e Fraquezas Organizacionais da Retentores e Companhia (Ambiente Interno)

A análise das entrevistas realizadas com gestores e funcionários permitiu identificar fatores internos que favorecem ou limitam o desempenho da Retentores e Companhia. Conforme sintetizado no quadro 7, observaram-se, de um lado, forças associadas ao modelo de atendimento, à especialização em nicho, ao aprendizado construído nas interações com clientes e fornecedores e a práticas informais de coordenação gerencial. De outro, emergiram fragilidades relacionadas à ausência de mecanismos formais de capacitação, à dependência de capital humano experiente, a falhas pontuais nos processos operacionais, às restrições de estrutura física e à inexistência de planejamento estratégico formal.

Quadro 7– Síntese das forças e fraquezas organizacionais identificadas nas entrevistas

Dimensão	Categoria analítica	Síntese interpretativa
Força	Atendimento humanizado e foco no serviço	A empresa apresenta como principal força interna um modelo de atendimento centrado na solução de problemas do cliente, com forte orientação ao serviço, independentemente do valor da

		venda, configurando diferencial competitivo baseado no relacionamento.
	Especialização e atuação em nicho	A delimitação estratégica do portfólio, com foco em vedações, retentores e rolamentos, favorece o domínio técnico, a identidade organizacional e a percepção de confiabilidade por parte dos clientes.
	Aprendizado relacional e conhecimento tácito	O conhecimento técnico acumulado ao longo do tempo, construído na interação com clientes e fornecedores, constitui um recurso intangível relevante, sustentando a capacidade de resolução de demandas complexas.
	Gestão colegiada e comunicação interna informal	A realização de reuniões periódicas entre os gestores favorece o alinhamento decisório e a troca de informações, ainda que de forma não sistematizada.
Fraqueza	Ausência de treinamento formal	A inexistência de programas estruturados de capacitação compromete a padronização dos processos e dificulta a transmissão sistemática do conhecimento organizacional.
	Dependência de capital humano experiente	A concentração do conhecimento em funcionários mais antigos gera vulnerabilidade organizacional diante de desligamentos ou rotatividade.
	Fragilidades nos processos operacionais	Erros pontuais em pedidos e na logística indicam ausência de padronização e de mecanismos formais de controle interno.
	Limitações da estrutura física	O espaço reduzido para estoque, organização interna e estacionamento restringe a eficiência operacional e impõe limites ao crescimento da empresa.
	Inexistência de planejamento estratégico formal	A ausência de instrumentos estruturados de planejamento dificulta o alinhamento entre objetivos, recursos e ações estratégicas.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas realizadas (2025)

Entre as forças internas, destaca-se o atendimento humanizado e orientado ao serviço, entendido pelos entrevistados como um diferencial competitivo sustentado no relacionamento e na busca por solução de problemas. Segundo a Sócio-gerente entrevistada, essa orientação se expressa ao indicar que o padrão de atendimento não varia em função do valor monetário da venda: *“Nosso atendimento é humanizado. Mesmo que seja um produto de 0,50 centavos ou de 1.000,00 reais, o atendimento sempre é o melhor”*. Tal ênfase reforça a centralidade do cliente no processo de atendimento e dialoga com a dimensão empatia do modelo SERVQUAL, na

medida em que aponta cuidado, cordialidade e atenção individualizada como elementos estruturantes da qualidade percebida (Parasuraman; Zeithaml; Berry, 1985).

Essa orientação ao serviço também se associa ao argumento de Kotler e Keller (2012) de que, em contextos de incerteza, os consumidores buscam sinais de confiança e consistência no atendimento, valorizando experiências que superem expectativas. Nesse sentido, o atendimento humanizado pode ser compreendido como recurso estratégico, na medida em que se manifesta como prática socialmente enraizada no modo de operar da empresa. Sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos, trata-se de um ativo intangível valioso e difícil de imitar quando depende de rotinas, experiência acumulada e padrões relacionais internalizados (Barney, 1991).

Convergente a essa força, as entrevistas também evidenciaram o foco no serviço como posicionamento estratégico, no qual a resolução do problema do cliente adquire centralidade em relação ao produto em si. Como afirma um dos sócios entrevistado: “A visão da empresa é muito mais o foco no serviço do que no produto” (Sócio 2, Retentores e Companhia, 2025). Essa ênfase representa uma inflexão importante em relação à lógica tradicional do varejo de autopeças, ao aproximar a proposta de valor de uma estratégia de diferenciação, conforme discutido por Porter (1991; 2004), baseada na entrega de valor percebido superior a partir da experiência de compra e do suporte prestado.

Outra força mencionada refere-se à especialização e atuação em nicho. Ao delimitar o portfólio em torno de vedações, retentores e rolamentos, a empresa amplia seu domínio técnico, consolida uma identidade organizacional e reforça a percepção de confiabilidade vinculada ao conhecimento especializado. Essa escolha pode ser interpretada como estratégia de posicionamento (Mintzberg et al., 2009), pois concentra recursos e competências em um segmento específico, favorecendo maior consistência no atendimento e na resolução de demandas, consolidando a imagem da empresa no mercado.

Além disso, o foco em nicho remete ao que Almeida, Machado e Giraldi (2006) definem como adequação entre estrutura e estratégia, na medida em que a empresa ajusta sua operação para atender a um mercado específico, explorando sua flexibilidade e capacidade de adaptação. A especialização também contribui para o fortalecimento da percepção de confiabilidade, uma das dimensões do modelo SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985; 1988), ao evidenciar competência técnica e segurança naquilo que é ofertado. Assim, o foco estratégico

em vedações configura-se como uma força organizacional que potencializa tanto a reputação técnica quanto o posicionamento competitivo da empresa.

Ainda, emergiu nas entrevistas a dimensão do aprendizado relacional e do conhecimento tácito, produzido e acumulado no cotidiano do atendimento, em diálogo com clientes e fornecedores. Um dos sócios entrevistados descreve esse processo ao destacar que a capacidade de identificar necessidades e resolver problemas foi construída ao longo do tempo, articulada ao aprendizado técnico e à experiência prática:

Quando eu falei sobre a visão de entender e identificar as necessidades do cliente, isso foi algo que se desenvolveu ao longo desses dez anos de amadurecimento, assim como o aprendizado técnico nesse processo. A experiência de atender, ao longo do tempo, a esses problemas exigiu que adquiríssemos tanto a expertise da indústria que produz as peças quanto um pouco da expertise do mercado. (Sócio 1, Retentores e Companhia, 2025)

Essa leitura também se aproxima da Teoria dos Stakeholders, na medida em que clientes e fornecedores constituem atores centrais para a sobrevivência e o desempenho organizacional, influenciando o fluxo de informações, a capacidade de adaptação e a aprendizagem contínua (Freeman, 1984).

Por fim, as entrevistas indicaram a existência de uma gestão colegiada com comunicação interna informal, marcada por reuniões periódicas entre os gestores. Ainda que não se trate de um planejamento estruturado, tais práticas favorecem alinhamento decisório, circulação de informações e avaliação conjunta de problemas e possibilidades, configurando um padrão recorrente de coordenação (Mintzberg et al., 2009). Assim, mesmo com limitações, esse arranjo pode ser interpretado como mecanismo organizacional que contribui para a coesão gerencial e para respostas mais consistentes às demandas do cotidiano.

Em síntese, as forças internas identificadas na Retentores e Companhia revelam uma organização orientada pela qualidade do serviço, pelo fortalecimento de valores relacionais e por processos de aprendizado contínuo construídos na prática cotidiana. As evidências empíricas indicam a consolidação de competências centrais ancoradas na especialização técnica, na empatia no atendimento e na capacidade de aprender com clientes e fornecedores, configurando um modelo de gestão que privilegia a coesão interna e sustenta uma vantagem competitiva baseada na confiança e no relacionamento.

Entretanto, esse conjunto de forças convive com fragilidades gerenciais e estruturais que limitam o pleno aproveitamento do potencial competitivo da empresa. As entrevistas também

evidenciaram aspectos internos que comprometem o desempenho organizacional e a capacidade de expansão da Retentores e Companhia, especialmente relacionados à ausência de formalização de processos, à dependência de pessoas-chave, às limitações da estrutura física e à inexistência de um planejamento estratégico sistematizado. Essas fraquezas, típicas de micro e pequenas empresas, reduzem a eficiência operacional e impõem desafios à consolidação de uma gestão estratégica mais articulada, conforme será analisado a seguir.

Entre as fragilidades identificadas, destaca-se a ausência de treinamento formal, uma vez que o aprendizado ocorre predominantemente no cotidiano do trabalho, conforme relatado na entrevista: *“Porque não tem curso, não tem um treinamento. Treinamento é feito no dia a dia”* (Funcionária, Retentores e Companhia, 2025). Embora a aprendizagem prática seja relevante, a inexistência de programas estruturados tende a dificultar a padronização de procedimentos e a transmissão sistemática do conhecimento, ampliando o tempo de adaptação de novos funcionários e aumentando a vulnerabilidade dos processos. Nessa direção, Barney (1991) ressalta que o conhecimento organizacional, para se converter em vantagem competitiva, precisa ser gerido e institucionalizado, o que é dificultado quando permanece excessivamente concentrado em indivíduos.

Associada a essa lacuna, aparece a dependência de capital humano experiente, expressa na concentração de saberes em funcionários mais antigos. Um dos sócios entrevistados menciona que mudanças na equipe geram perdas relevantes de expertise – *“O quadro de funcionários é muito pequeno. Quando a gente tem uma troca de funcionários a gente sofre bastante. Você está perdendo pelo menos 20% da expertise”* (Sócio 1, Retentores e Companhia, 2025). Trata-se de uma fragilidade estratégica, pois pode comprometer a continuidade do padrão de atendimento e reduzir a estabilidade dos processos em contextos de rotatividade.

Do ponto de vista da gestão estratégica, o capital humano precisa ser continuamente desenvolvido, e seu conhecimento, documentado, a fim de garantir a transferência de competências e a continuidade organizacional. No contexto da Retentores e Companhia, a ausência de mecanismos institucionais de retenção e de aprendizagem formal reduz a eficiência no atendimento e fragiliza a estabilidade organizacional. A dependência de colaboradores mais experientes sinaliza uma fraqueza estratégica, pois ameaça a qualidade e a continuidade dos processos e limita o estabelecimento de uma cultura de aprendizagem.

Outra fraqueza identificada refere-se a fragilidades nos processos operacionais, evidenciadas por erros pontuais no envio de peças e na logística: “*Às vezes é um rolamento que vai errado... [...] então às vezes acontece sim*” (Funcionária, Retentores e Companhia, 2025). Esses episódios sugerem ausência de mecanismos formais de controle e padronização, o que tende a gerar retrabalho, custos adicionais e risco de comprometimento da confiabilidade do serviço, ainda que tais falhas não tenham sido decisivamente percebidas pelos clientes no levantamento do SERVQUAL.

As entrevistas também destacaram limitações de estrutura física, sobretudo no que se refere a espaço para estoque, organização interna e estacionamento. O sócio 1 entrevistado assinala que “*o espaço físico é insuficiente para estoque e organização adequada*” (Sócio 1, Retentores e Companhia, 2025). Essa restrição aparece como entrave interno à eficiência operacional e ao crescimento, indicando descompasso entre expansão das operações e adequação estrutural. Ainda que tais limitações não tenham sido percebidas de forma negativa pelos clientes na avaliação da dimensão tangibilidade do modelo SERVQUAL, elas representam fragilidades internas reconhecidas pelos sujeitos organizacionais, capazes de afetar, no médio e longo prazo, a capacidade competitiva da empresa e a consolidação de suas estratégias.

Na concepção de Almeida, Machado e Giraldi (2006), a estrutura organizacional é um elemento que mantém relação direta com a estratégia da organização, dependendo da adequada articulação entre esses dois componentes. Nesse sentido, as limitações físicas e estruturais tendem a reduzir o potencial competitivo do negócio, uma vez que podem impactar negativamente a implementação e a sustentação da estratégia organizacional.

Por fim, foi apontada a inexistência de planejamento estratégico formal, associada à ausência de ferramentas sistematizadas de gestão. Embora haja reuniões periódicas, a falta de instrumentos estruturados pode limitar o alinhamento entre objetivos, recursos e ações, mantendo a organização mais reativa a mudanças ambientais (Mintzberg et al., 2009). Ao mesmo tempo, esse achado dialoga com a literatura sobre MPEs, que frequentemente enfrentam restrições gerenciais, técnicas e financeiras para formalizar práticas de planejamento (Cruz, 2017; Farias; Lima, 2020).

Os autores Fróes et al. (2008) e Silva e Amorim (2023) ressaltam que o planejamento estratégico é fundamental para otimizar o uso dos recursos organizacionais e sustentar a

competitividade, sobretudo em contextos nos quais esses recursos são escassos. A ausência dessa ferramenta de gestão compromete o alinhamento entre as forças internas e as oportunidades externas, prejudicando a eficiência organizacional e limitando as possibilidades de crescimento da empresa.

Assim, as fraquezas identificadas indicam desafios típicos de micro e pequenas empresas: a necessidade de formalizar processos, capacitação e planejamento, bem como enfrentar limitações estruturais para sustentar expansão e reduzir vulnerabilidades.

De forma geral, a análise das forças e fraquezas organizacionais evidencia que a Retentores e Companhia apresenta um conjunto relevante de competências internas que sustentam seu posicionamento competitivo, sobretudo aquelas associadas ao atendimento humanizado, ao foco no serviço, à especialização técnica em nicho específico e à capacidade de aprendizado relacional construída ao longo do tempo.

Entretanto, tais potencialidades coexistem com fragilidades estruturais e gerenciais que limitam o pleno aproveitamento desse capital organizacional, destacando-se a ausência de planejamento estratégico formal, a falta de programas sistematizados de capacitação, a dependência de capital humano experiente, fragilidades nos processos operacionais e restrições da infraestrutura física. Essa combinação revela uma organização que opera com elevado capital relacional e técnico, mas cuja sustentabilidade e expansão dependem do enfrentamento de vulnerabilidades internas.

A compreensão dessas condições torna-se fundamental para a análise subsequente do ambiente externo, no qual oportunidades e ameaças podem tanto potencializar as competências internas existentes quanto expor ou agravar fragilidades ainda latentes no modelo de gestão da empresa. Assim, a próxima subseção tem como objetivo compreender como as oportunidades e ameaças do mercado podem afetar a organização, orientando a construção da matriz SWOT, a qual servirá como plataforma para elaboração de estratégias competitivas.

4.3.2 Oportunidades e Ameaças Organizacionais da Retentores e Companhia (Ambiente Externo)

A análise do ambiente externo, realizada a partir das entrevistas com gestores e funcionária da Retentores e Companhia, evidenciou um conjunto de oportunidades e ameaças que condicionam o desempenho competitivo e as possibilidades de crescimento da empresa. Conforme sintetizado no quadro 8, as oportunidades identificadas concentram-se na

possibilidade de expansão territorial, na incorporação de tecnologias de apoio à gestão e no fortalecimento do relacionamento com clientes corporativos. Por outro lado, as ameaças estão associadas à elevação dos custos de insumos, à intensificação da concorrência local e regional, à dependência de fornecedores e à escassez de mão de obra qualificada no mercado local.

Quadro 8– Síntese das oportunidades e ameaças identificadas nas entrevistas

Dimensão	Categoria analítica	Síntese interpretativa
Oportunidade	Expansão territorial	A possibilidade de abertura de filiais em outras cidades representa potencial de crescimento regional, sustentado pela reputação e pelo modelo de atendimento da empresa.
	Uso de tecnologias de gestão	A adoção de sistemas de apoio à gestão, vendas, estoque e relacionamento com clientes pode ampliar a eficiência operacional e a capacidade de resposta ao mercado.
	Acompanhamento de clientes corporativos	O desenvolvimento de relações mais próximas com empresas parceiras, por meio de acompanhamento técnico e consultivo, pode gerar fidelização e diferenciação competitiva sustentável.
Ameaça	Aumento dos custos de insumos	A elevação dos preços de materiais e componentes pressiona as margens de lucro e impacta a competitividade da empresa.
	Intensificação da concorrência	O surgimento de novos concorrentes locais e a ampliação da concorrência regional, impulsionada por melhorias de infraestrutura logística, elevam a rivalidade no setor.
	Dependência de fornecedores	A dificuldade em diversificar fornecedores aumenta o risco de rupturas de estoque e compromete a regularidade do atendimento.
	Escassez de mão de obra qualificada	A dificuldade de encontrar profissionais preparados no mercado local pode afetar a qualidade do atendimento e limitar a expansão das operações.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas realizadas (2025)

Entre as oportunidades destacadas, a expansão territorial aparece como possibilidade estratégica relevante. A intenção de abertura de filiais em outras cidades reflete o potencial de ampliação da atuação regional, sustentado pela reputação construída ao longo do tempo e pelo modelo de atendimento orientado ao serviço. Essa expansão não se restringe ao crescimento físico, mas implica a possibilidade de replicação de práticas organizacionais baseadas no relacionamento e na confiança, elementos que constituem diferenciais competitivos da empresa.

Sob a ótica da Teoria dos Stakeholders, a expansão territorial amplia a rede de relações estratégicas da organização e reforça sua legitimidade junto a novos públicos, fornecedores e parceiros institucionais (Freeman, 1984). Dessa forma, a abertura de filiais pode ser compreendida não apenas como estratégia de crescimento econômico, mas também como movimento de fortalecimento institucional e social da marca em novos territórios.

Outra oportunidade relevante refere-se à adoção de tecnologias e sistemas de apoio à gestão. A incorporação de ferramentas voltadas à gestão de estoque, vendas e relacionamento com clientes tende a ampliar a eficiência operacional e a capacidade de resposta da empresa às demandas do mercado. Conforme destacam Johnson, Scholes e Whittington (2011), os fatores tecnológicos, inseridos no macroambiente, exercem influência direta sobre o desempenho organizacional, podendo representar tanto riscos quanto oportunidades estratégicas.

Além disso, o uso de tecnologias digitais dialoga diretamente com o modelo SERVQUAL, especialmente nas dimensões de confiabilidade e responsividade, ao contribuir para maior precisão das informações, redução de erros operacionais e agilidade no atendimento (Parasuraman; Zeithaml; Berry, 1985; 1988). Assim, a tecnologia assume papel estratégico ao reforçar atributos já valorizados pelos clientes e potencializar a qualidade percebida dos serviços.

Também emergiu como oportunidade o acompanhamento mais próximo de clientes corporativos, especialmente empresas que realizam manutenções rotineiras e demandam suporte técnico contínuo. Esse tipo de relacionamento consultivo amplia o valor agregado do serviço prestado e fortalece o capital relacional da empresa. Sob a perspectiva dos stakeholders, tal aproximação intensifica os canais de comunicação, promove aprendizado mútuo e contribui para a fidelização de clientes-chave (Freeman, 1984). No âmbito do SERVQUAL, essa prática reforça as dimensões de empatia e segurança, ao evidenciar atenção personalizada e competência técnica.

Em contrapartida, o ambiente externo também apresenta ameaças significativas. A elevação dos custos de insumos foi apontada como fator de pressão direta sobre as margens de lucro, refletindo condições macroeconômicas como inflação, variações cambiais e custos logísticos. Esses elementos, destacados na análise PESTEL, afetam toda a cadeia produtiva e exigem maior capacidade de negociação com fornecedores e eficiência na gestão de custos (Johnson; Scholes; Whittington, 2011).

A intensificação da concorrência local e regional configura outra ameaça relevante para a Retentores e Companhia. O surgimento de novos concorrentes diretos, aliado à perspectiva de melhoria da infraestrutura logística regional, tende a ampliar a rivalidade no setor. Um exemplo destacado nas entrevistas refere-se à construção da ponte Salvador–Itaparica, apontada por um dos sócios como um fator que pode alterar significativamente a dinâmica competitiva

do mercado: “com a ponte Salvador–Itaparica, a concorrência vai aumentar, pois facilitará o acesso de novos concorrentes à região do Recôncavo Baiano, ampliando o mercado e tornando-o mais competitivo” (Sócio 2, Retentores e Companhia, 2025).

Nesse contexto, a melhoria do acesso rodoviário pode viabilizar a entrada de grandes redes de autopeças e distribuidores externos à região, dotados de maior capacidade financeira e de investimento em marketing, intensificando a pressão competitiva sobre os negócios locais. Conforme Porter (1991), o aumento da concorrência pressiona preços, reduz margens e exige das empresas maior eficiência e diferenciação para manutenção de sua posição competitiva. Nesse contexto, a Retentores e Companhia é desafiada a reforçar seus diferenciais baseados na especialização técnica, no atendimento humanizado e no relacionamento próximo com os clientes.

A dependência de fornecedores também foi identificada como fator de risco, uma vez que a dificuldade de diversificação pode gerar rupturas de estoque e comprometer a regularidade do atendimento. Essa vulnerabilidade pode ocasionar atrasos nas entregas e indisponibilidade de produtos, impactando diretamente a satisfação dos clientes. Sob a perspectiva do SERVQUAL, tais fragilidades tendem a afetar especialmente as dimensões de confiabilidade e responsividade, ao comprometer o cumprimento de prazos, a consistência do serviço e a capacidade de resposta às demandas.

Do ponto de vista da análise competitiva, o elevado poder de barganha dos fornecedores, especialmente em contextos de baixa substituíbilidade, tende a aumentar custos operacionais e reduzir a margem de manobra estratégica das empresas (Porter, 1991). Ademais, sob a ótica da Teoria dos Stakeholders, os fornecedores constituem atores centrais para a continuidade das operações, de modo que fragilidades nessa relação podem repercutir negativamente tanto sobre os processos internos quanto sobre a qualidade percebida do serviço pelo cliente final (Freeman, 1984).

Por fim, a escassez de mão de obra qualificada no mercado local configura uma ameaça relevante à sustentabilidade do modelo de atendimento da Retentores e Companhia. A dificuldade de encontrar profissionais preparados foi destacada pela sócia-gerente entrevistada ao afirmar: “Dificuldade de encontrar pessoal preparado para trabalhar” (Sócia-gerente, Retentores e Companhia, 2025). Essa limitação pode comprometer diretamente a qualidade do

serviço prestado, uma vez que o atendimento constitui o principal diferencial competitivo da empresa, além de restringir sua capacidade de expansão.

Sob a perspectiva da qualidade em serviços, a insuficiência de preparo técnico tende a afetar dimensões centrais do SERVQUAL, como segurança, empatia e confiabilidade, na medida em que fragiliza a transmissão de conhecimento, a segurança nas informações prestadas e a capacidade de compreender e atender adequadamente às necessidades dos clientes (Parasuraman; Zeithaml; Berry, 1985; 1988). Nesse contexto, a escassez de mão de obra qualificada intensifica a necessidade de formalização de processos de capacitação interna, pois, embora o aprendizado empírico contribua para a experiência prática, ele não é suficiente para garantir a padronização e a continuidade da qualidade do atendimento no médio e longo prazo.

Em síntese, a análise do ambiente externo revela um cenário simultaneamente promissor e desafiador para a Retentores e Companhia. As oportunidades identificadas apontam possibilidades concretas de crescimento e fortalecimento competitivo, desde que articuladas de forma coerente às capacidades internas da empresa. Por outro lado, as ameaças evidenciam a necessidade de respostas estratégicas integradas, capazes de proteger e potencializar os recursos intangíveis que sustentam seu posicionamento no mercado regional.

Esse conjunto de fatores, como o aumento dos custos de insumos, intensificação da concorrência, dependência de fornecedores, escassez de mão de obra qualificada e ampliação da rivalidade regional, exige da empresa uma postura adaptativa e proativa, orientada pela diferenciação, pela qualificação contínua de seus processos e pela valorização das competências relacionais e técnicas que constituem a base de sua vantagem competitiva.

4.3.3 Síntese do diagnóstico estratégico: Matriz SWOT integrada aos resultados do SERVQUAL

A partir da identificação sistemática das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que caracterizam a realidade organizacional da Retentores e Companhia, procedeu-se à construção da Matriz SWOT integrada aos resultados do modelo SERVQUAL, com o objetivo de sintetizar o diagnóstico estratégico de forma articulada e analiticamente consistente. Essa integração permitiu relacionar os fatores internos e externos da organização às dimensões da qualidade percebida pelos clientes, qualificando a leitura do ambiente organizacional e aprofundando a compreensão de seus condicionantes estratégicos.

A construção da Matriz SWOT constitui uma ferramenta clássica de análise estratégica, voltada à classificação e à articulação de fatores fundamentais para a continuidade e o desempenho das organizações. Conforme destaca Fernandes (2012), trata-se de um instrumento capaz de sistematizar informações relevantes sobre o ambiente interno e externo, oferecendo subsídios consistentes para a tomada de decisão estratégica:

Uma matriz SWOT bem estruturada provê informações de alta importância para a atuação da organização, como, por exemplo, a movimentação do mercado e dos concorrentes, questões que estão aflorando da sociedade e dos representantes da sociedade, dos governos e dos possíveis concorrentes. A matriz ajuda na análise do potencial das forças e da fragilidade das fraquezas, bem como na captura das oportunidades e na eliminação das ameaças. (Fernandes, 2012, p. 68)

Nessa perspectiva, a avaliação realizada por meio da Matriz SWOT na empresa Retentores e Companhia revela uma organização cuja competitividade se sustenta fortemente em valores relacionais consolidados, especialmente no atendimento humanizado, na empatia, no conhecimento técnico e no relacionamento próximo com os clientes. Por outro lado, o diagnóstico também evidencia restrições de natureza estrutural e gerencial que limitam o pleno aproveitamento das oportunidades de modernização e expansão identificadas no ambiente externo.

Diferentemente de uma aplicação meramente descritiva da Matriz SWOT, a incorporação dos resultados do SERVQUAL possibilitou tensionar o diagnóstico interno à luz da percepção dos clientes, evidenciando convergências e assimetrias entre aquilo que a organização reconhece como suas competências e fragilidades e aquilo que é efetivamente percebido pelo público atendido. As dimensões de empatia, confiabilidade, responsividade, segurança e tangibilidade atuam, nesse sentido, como categorias analíticas transversais, capazes de qualificar a leitura das forças e fraquezas internas e de revelar implicações estratégicas associadas às oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Esse diagnóstico integrado possibilita a identificação de estratégias orientadas tanto ao fortalecimento das competências existentes quanto à mitigação de fragilidades e riscos, articulando crescimento, qualidade em serviços e sustentabilidade organizacional. A síntese dessa análise integrada é apresentada no quadro 9.

Quadro 9– Matriz SWOT integrada às dimensões do SERVQUAL

FATORES INTERNOS	FATORES EXTERNOS
FORÇAS	OPORTUNIDADES

Atendimento humanizado e orientação ao serviço, sustentados pelas dimensões Empatia e Responsividade, configurando diferencial competitivo baseado no relacionamento.	Expansão territorial e abertura de filiais regionais, possibilitando replicar o modelo de atendimento relacional e especializado.
Especialização técnica em vedações, retentores e rolamentos, associada às dimensões Segurança e Confiabilidade, fortalecendo a confiança do cliente e o posicionamento em nicho.	Adoção de tecnologias de apoio à gestão, vendas e estoque, com potencial de reforçar Confiabilidade e Responsividade por meio da redução de erros e maior agilidade nos processos.
Foco estratégico no serviço e na solução de problemas, ampliando a percepção de valor e reforçando Confiabilidade e Empatia no atendimento.	Acompanhamento técnico e consultivo de clientes corporativos, fortalecendo relações de longo prazo e ampliando Empatia e Segurança na prestação do serviço.
Aprendizado relacional construído na interação com clientes e fornecedores, associado à Segurança e à Confiabilidade, sustentando a capacidade de resposta às demandas.	
Gestão participativa com comunicação interna informal, favorecendo Responsividade e alinhamento decisório no cotidiano organizacional.	
FRAQUEZAS	AMEAÇAS
Ausência de treinamento formalizado, comprometendo a padronização dos processos e afetando Segurança e Confiabilidade.	Aumento dos custos de insumos, pressionando margens de lucro e podendo impactar a Confiabilidade do serviço.
Dependência de capital humano experiente, gerando vulnerabilidade organizacional e risco à Segurança e à Confiabilidade do atendimento.	Intensificação da concorrência local e regional, ampliada pela melhoria da infraestrutura logística, elevando a rivalidade no setor.
Fragilidades pontuais nos processos operacionais e logísticos, afetando Confiabilidade e Responsividade.	Dependência de fornecedores específicos, com risco de rupturas de estoque, comprometendo Confiabilidade e Responsividade.
Limitações da estrutura física (estoque e estacionamento), comprometendo a dimensão Tangibilidade.	Escassez de mão de obra qualificada, ameaçando Segurança, Empatia e Confiabilidade do serviço.
Inexistência de planejamento estratégico formal, dificultando o alinhamento entre recursos internos e exigências externas.	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas realizadas (2025)

O quadro 9 apresenta a síntese desse diagnóstico integrado, evidenciando, de um lado, a existência de competências organizacionais consolidadas, especialmente relacionadas ao atendimento humanizado, à especialização técnica e ao aprendizado relacional, e, de outro, fragilidades estruturais e gerenciais que limitam o pleno aproveitamento dessas potencialidades. Paralelamente, o ambiente externo revela oportunidades de crescimento e modernização, coexistindo com ameaças decorrentes do aumento da concorrência, da elevação dos custos de insumos, da dependência de fornecedores e da escassez de mão de obra qualificada.

Assim, a Matriz SWOT integrada aos resultados do SERVQUAL cumpre, neste estudo, a função de síntese interpretativa do diagnóstico estratégico, servindo como base analítica para a etapa subsequente. A partir dessa leitura articulada entre ambiente interno, ambiente externo e qualidade percebida dos serviços, tornam-se mais evidentes as tensões, os limites e as

possibilidades que orientam a formulação de estratégias organizacionais coerentes com a realidade da Retentores e Companhia, as quais serão apresentadas na seção seguinte.

4.4 PROPOSTAS DE ESTRATÉGIAS A PARTIR DO DIAGNÓSTICO INTEGRADO

4.4.1 Diretrizes Estratégicas Derivadas do Diagnóstico

A partir da síntese do diagnóstico estratégico construída por meio da integração entre a Matriz SWOT e os resultados do modelo SERVQUAL, torna-se possível avançar da etapa analítica para a formulação de diretrizes estratégicas orientadoras da ação organizacional. Diferentemente de um conjunto fechado de planos operacionais, as diretrizes aqui apresentadas configuram eixos estratégicos que articulam as condições internas da empresa às exigências e oportunidades do ambiente externo, considerando, de forma central, a qualidade percebida dos serviços prestados. Como ressaltam Certo e Peter (2005), a administração estratégica envolve o planejamento e a implantação de ações que visam alinhar a organização ao seu ambiente.

Essas diretrizes resultam do cruzamento sistemático entre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, reinterpretados à luz das dimensões do SERVQUAL, permitindo alinhar decisões estratégicas à preservação e ao fortalecimento dos recursos intangíveis que sustentam o posicionamento competitivo da Retentores e Companhia. De acordo com Oliveira (2009), o diagnóstico estratégico é a base para a escolha de caminhos que potencializem as forças organizacionais frente aos desafios do mercado.

Diretriz 1 – Crescimento orientado pela consolidação do diferencial relacional e técnico

O diagnóstico evidencia que o atendimento humanizado, o foco no serviço, a especialização técnica em nicho específico e a capacidade de aprendizado relacional constituem forças centrais da empresa. Diante das oportunidades de expansão territorial, modernização tecnológica e ampliação do relacionamento com clientes corporativos, a primeira diretriz estratégica consiste em orientar o crescimento da organização a partir da consolidação desses diferenciais.

A expansão física e mercadológica deve estar condicionada à capacidade de replicar o padrão de atendimento e a lógica relacional que estruturam a reputação da empresa, preservando atributos como empatia, confiabilidade e responsividade, dimensões altamente valorizadas pelos clientes (Parasuraman; Zeithaml; Berry, 1988). Nesse sentido, o crescimento não deve ser

compreendido apenas como ampliação de escala, mas como aprofundamento da identidade organizacional em novos contextos territoriais.

Diretriz 2 – Diferenciação competitiva como estratégia de defesa em ambientes de maior rivalidade

O aumento da concorrência local e regional, associado à elevação dos custos de insumos, impõe à Retentores e Companhia a necessidade de reforçar estratégias de diferenciação como mecanismo de defesa competitiva. A diretriz central, nesse caso, consiste em proteger e aprofundar as forças intangíveis já consolidadas, reduzindo a vulnerabilidade da empresa à concorrência baseada exclusivamente em preço.

A diferenciação sustentada pela qualidade do atendimento, pelo conhecimento técnico e pelo relacionamento próximo com os clientes atua como barreira competitiva, fortalecendo a fidelização e reduzindo a sensibilidade dos clientes a variações de preço, conforme a lógica de vantagem competitiva proposta por Porter (1991). Essa diretriz reforça a necessidade de preservar dimensões do SERVQUAL como segurança, empatia e confiabilidade, transformando-as em ativos estratégicos frente à intensificação da rivalidade no setor.

Diretriz 3 – Profissionalização da gestão e dos processos como alavanca estratégica

As fragilidades internas identificadas especialmente a ausência de planejamento estratégico formal, a inexistência de programas sistematizados de treinamento, as falhas nos processos logísticos e as limitações da infraestrutura física indicam a necessidade de uma diretriz orientada à profissionalização organizacional.

Nesse sentido, as oportunidades de modernização tecnológica e de expansão devem ser acompanhadas pela adoção de instrumentos formais de gestão, capazes de estruturar processos, padronizar rotinas e apoiar a tomada de decisão. A profissionalização da gestão não se apresenta como negação do modelo relacional da empresa, mas como condição para sua sustentabilidade, contribuindo para o fortalecimento das dimensões de confiabilidade e tangibilidade percebidas pelos clientes. Como apontam Santos e Junior (2024), a aplicação efetiva do planejamento estratégico é determinante para a sobrevivência e o progresso das micro e pequenas empresas brasileiras.

Diretriz 4 – Prevenção de riscos e fortalecimento da resiliência organizacional

O cruzamento entre fraquezas internas e ameaças externas evidencia a necessidade de uma diretriz voltada à prevenção de riscos e ao fortalecimento da resiliência organizacional. A

dependência de fornecedores específicos, a escassez de mão de obra qualificada e as limitações estruturais ampliam a vulnerabilidade da empresa diante da concorrência crescente e das instabilidades do ambiente econômico.

Dessa forma, torna-se estratégico investir no desenvolvimento de capacidades internas, especialmente por meio da capacitação contínua dos colaboradores, da diversificação da base de fornecedores e do aprimoramento do planejamento de estoques e da infraestrutura física. Essas ações contribuem diretamente para a manutenção da qualidade do serviço, protegendo dimensões do SERVQUAL como confiabilidade e responsividade, essenciais para a fidelização dos clientes (Parasuraman; Zeithaml; Berry, 1985).

De forma integrada, as diretrizes estratégicas aqui apresentadas indicam que a sustentabilidade e o crescimento da Retentores e Companhia dependem da articulação entre diferenciação relacional, profissionalização da gestão e capacidade adaptativa frente às pressões do ambiente externo. Essas diretrizes constituem, portanto, a base conceitual para a formulação das propostas estratégicas específicas, apresentadas na subseção seguinte, nas quais se explicitam ações concretas voltadas ao fortalecimento competitivo e ao aprimoramento da qualidade dos serviços prestados.

4.4.2 Propostas de estratégias organizacionais

A partir do diagnóstico estratégico integrado, construído com base na articulação entre a Matriz SWOT e os resultados do modelo SERVQUAL, foi possível delinear um conjunto de propostas estratégicas orientadas ao fortalecimento da posição competitiva da Retentores e Companhia. Essas propostas buscam consolidar a empresa como referência regional no segmento de rolamentos, retentores e vedações, preservando seu diferencial baseado na qualidade do atendimento, ao mesmo tempo em que promovem a modernização organizacional e o aprimoramento de seus processos internos.

Em consonância com a Diretriz 1, que orienta o crescimento organizacional a partir da consolidação do diferencial relacional e técnico da empresa, a primeira proposta consiste na expansão regional da Retentores e Companhia, mantendo a especialização técnica e o padrão de atendimento que caracteriza sua atuação. A reputação construída junto aos clientes locais configura-se como um ativo estratégico que pode ser mobilizado para ampliar a presença da empresa em novos mercados, desde que sejam realizados os ajustes necessários para preservar a identidade organizacional e o modelo de atendimento humanizado.

Alinhada à Diretriz 3, que enfatiza a profissionalização da gestão e dos processos como alavanca estratégica, a segunda proposta refere-se à ampliação do uso de tecnologias de apoio à gestão, como softwares de controle de vendas, estoque e relacionamento com clientes e fornecedores. A adoção de sistemas integrados tende a elevar a eficiência operacional, aumentar a capacidade de resposta às demandas do mercado e reforçar dimensões da qualidade em serviços, como confiabilidade e responsividade, já bem avaliadas pelos clientes na aplicação do SERVQUAL.

Em articulação com a Diretriz 2, a terceira proposta envolve o fortalecimento do relacionamento com clientes corporativos, por meio da implementação de programas de acompanhamento técnico e consultivo. Essa estratégia amplia o valor agregado do serviço prestado, fortalece vínculos de fidelização e constitui um diferencial competitivo sustentável, especialmente em ambientes caracterizados pela intensificação da concorrência e pela pressão sobre preços, conforme sugerido por Porter (2004).

Ainda em consonância com a Diretriz 3, a quarta proposta diz respeito à implementação de um programa formal de capacitação e treinamento, voltado à formação contínua dos funcionários, com atenção especial aos colaboradores recém-admitidos. O desenvolvimento sistemático de competências técnicas e comportamentais contribui para a redução da dependência de funcionários mais experientes, promove maior padronização dos processos internos e reforça a qualidade do atendimento prestado, preservando atributos centrais do modelo SERVQUAL, como segurança, empatia e confiabilidade.

Alinhada à Diretriz 4, que enfatiza a prevenção de riscos e o fortalecimento da resiliência organizacional, a quinta proposta refere-se à melhoria da infraestrutura física e logística, incluindo a reorganização do layout interno, a otimização dos fluxos de processos e a padronização da área de estacionamento destinada aos clientes. Essas ações tendem a ampliar a eficiência operacional, reduzir gargalos internos e fortalecer a percepção de profissionalismo e cuidado com o ambiente físico, impactando positivamente a dimensão tangibilidade da qualidade em serviços.

Por fim, em articulação direta com a Diretriz 4, a sexta e mais abrangente proposta consiste na implementação gradual de um planejamento estratégico formalizado. Essa iniciativa deve contemplar a definição de metas anuais, indicadores de desempenho, cronogramas e responsabilidades claras, atuando como eixo estruturante para a execução das demais

estratégias propostas. O planejamento estratégico permitirá maior previsibilidade na tomada de decisão, promoverá o alinhamento entre os setores da empresa e favorecerá a articulação entre recursos internos e oportunidades externas (Farias; Lima, 2020).

As estratégias propostas buscam assegurar que a Retentores e Companhia mantenha seu atendimento diferenciado, ao mesmo tempo em que se adapta às exigências competitivas do mercado regional. Sua implementação progressiva permitirá alinhar as práticas de gestão às dinâmicas ambientais, favorecendo um crescimento sustentável, estruturado e coerente com as capacidades internas da organização.

Dessa forma, o Capítulo 4 cumpre o papel de transformar dados empíricos em análise estratégica, oferecendo subsídios concretos para a tomada de decisão gerencial. Os resultados aqui apresentados constituem a base analítica para as considerações finais, nas quais serão discutidas as principais contribuições do estudo, suas limitações e as implicações do diagnóstico estratégico para a gestão da Retentores e Companhia e para o campo de estudos sobre micro e pequenas empresas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo realizar um diagnóstico estratégico da empresa Retentores e Companhia, localizada no município de Santo Antônio de Jesus (BA), por meio da articulação entre a análise do ambiente interno e externo e a avaliação da qualidade percebida pelos clientes. Para tanto, integrou-se a Matriz SWOT ao modelo SERVQUAL, possibilitando a identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, bem como a compreensão de como as dimensões da qualidade em serviços se relacionam com as condições estruturais e gerenciais da empresa. Essa integração permitiu analisar de que forma tais elementos sustentam a competitividade e o posicionamento da empresa no mercado regional, além de subsidiar a formulação de estratégias voltadas ao aprimoramento da gestão e à qualificação dos serviços prestados.

No que se refere ao problema de pesquisa: “De que forma a aplicação combinada do modelo SERVQUAL e da Matriz SWOT pode subsidiar decisões estratégicas na gestão da empresa Retentores e Companhia?” Os resultados demonstram que a associação entre essas duas ferramentas amplia de maneira significativa a capacidade analítica e decisória. O modelo SERVQUAL possibilitou captar, de forma sistemática, a percepção dos clientes acerca das dimensões essenciais da qualidade em serviços, evidenciando forças intangíveis que estruturam a reputação da empresa, tais como empatia, confiabilidade e responsividade. A Matriz SWOT, por sua vez, permitiu integrar essas percepções ao contexto organizacional, identificando fragilidades internas, oportunidades de desenvolvimento e ameaças provenientes do ambiente externo que impactam diretamente a competitividade da empresa.

Dessa forma, a aplicação combinada das ferramentas proporcionou uma leitura holística do desempenho organizacional: enquanto o SERVQUAL evidenciou como o serviço é percebido pelos clientes, a SWOT permitiu compreender o que necessita ser ajustado no ambiente interno e como os fatores externos condicionam a atuação da empresa. O cruzamento dessas análises orienta decisões estratégicas mais qualificadas, como a necessidade de planejamento estratégico estruturado, investimentos em capacitação, modernização tecnológica e ações planejadas de expansão territorial. Assim, conclui-se que essa combinação metodológica constitui uma abordagem eficaz para subsidiar decisões estratégicas em micro e pequenas empresas, ao integrar dimensões subjetivas da qualidade percebida com elementos objetivos da gestão organizacional.

Os resultados revelaram que a Retentores e Companhia apresenta vantagens competitivas expressivas, fundamentadas principalmente na qualidade do atendimento, no foco orientado ao serviço e na especialização técnica em um nicho específico. Esses atributos convertem-se em forças intangíveis, associadas às dimensões de segurança, empatia, confiabilidade e responsividade, que se destacaram na avaliação realizada por meio do modelo SERVQUAL. A percepção positiva dos clientes reforça o valor relacional construído pela organização ao longo de seus 16 anos de atuação, evidenciando que o atendimento próximo e humanizado constitui um fator central para a fidelização dos clientes e o fortalecimento da marca no mercado regional.

Entretanto, o estudo também identificou fragilidades de natureza gerencial e estrutural que limitam o pleno aproveitamento das oportunidades externas. Destacam-se, entre essas fragilidades, a ausência de um planejamento estratégico formalizado, a inexistência de um programa sistematizado de capacitação, falhas pontuais nos processos internos e limitações físicas relacionadas ao espaço para estoque e estacionamento. Tais fatores interferem diretamente em dimensões como confiabilidade e tangibilidade, indicando a necessidade de modernização da gestão e de aprimoramento da infraestrutura organizacional.

A análise do ambiente externo revelou um contexto dinâmico e desafiador, marcado pelo aumento dos custos de insumos, pela escassez de mão de obra qualificada e pela intensificação da concorrência regional. Ainda assim, identificaram-se oportunidades relevantes de crescimento, especialmente relacionadas à incorporação de tecnologias de apoio à gestão, à expansão territorial planejada e ao fortalecimento do relacionamento com clientes corporativos, aspectos que podem potencializar as forças internas já consolidadas pela empresa.

A integração entre a Matriz SWOT e o modelo SERVQUAL mostrou-se adequada para sistematizar o diagnóstico estratégico, evidenciando que a Retentores e Companhia se encontra em uma posição de relativo equilíbrio competitivo: dispõe de recursos intangíveis relevantes e de forte reconhecimento junto aos clientes, mas apresenta vulnerabilidades que precisam ser enfrentadas para sustentar seu crescimento no médio e longo prazo. As estratégias propostas, envolvendo planejamento estratégico, investimento em capacitação, modernização tecnológica, melhoria da infraestrutura física e ampliação da rede de fornecedores, configuram caminhos viáveis para o fortalecimento da empresa e para o aproveitamento das oportunidades identificadas no ambiente externo.

Por fim, destaca-se que este estudo contribui para o campo da gestão de micro e pequenas empresas ao evidenciar a relevância da utilização integrada de ferramentas de diagnóstico estratégico e de avaliação da qualidade em serviços. Ao demonstrar que o planejamento estratégico, mesmo em formatos simplificados e adaptados à realidade das MPEs, constitui um instrumento fundamental para orientar decisões e sustentar a competitividade, a pesquisa oferece subsídios teóricos e práticos para gestores e pesquisadores. Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se a ampliação do escopo analítico para incluir indicadores operacionais e financeiros, bem como análises comparativas com empresas do mesmo setor, de modo a aprofundar a compreensão sobre o papel do diagnóstico estratégico no desenvolvimento e na sustentabilidade das micro e pequenas empresas.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Fernando Carvalho de; MACHADO NETO, Alfredo José; GIRALDI, Janaina de Moura Engracia. **Estrutura e estratégia: evolução de paradigmas**. Revista de Gestão USP, v. 13, n. 2, p. 15–26, abr./jun. 2006.
- ANGROSINO, Michael. **Etnografia e observação participante: coleção pesquisa qualitativa**. Bookman Editora, 2009.
- CARVALHO, Marly Monteiro de. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2005.
- CRUZ, Tadeu. **Planejamento estratégico para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2017.
- BOAVENTURA, João Maurício Gama et al. **Teoria dos stakeholders e teoria da firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN, v. 11, n. 32, p. 289-307, 2009.
- BARNEY, Jay. **Recursos da empresa e vantagem competitiva sustentada**. Journal of management, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- DOS SANTOS, Maria Julia Lavanholi; JUNIOR, Tabajara Pimenta. **A influência da aplicação efetiva do planejamento estratégico na sobrevivência e progresso das micro e pequenas empresas brasileiras**. Revista de Gestão e Secretariado, v. 15, n. 4, p. e3597–e3597, 2024.
- DA COSTA JÚNIOR, João Florêncio et al. **A Matriz SWOT e suas Subdimensões: Uma Proposta de Inovação Conceitual**. Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento, [S. l.], v. 10, n. 2, p. e25710212580, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i2.12580. Disponível em: <https://rsdjournal.org/rsd/article/view/12580>. Acesso em: 3 jan. 2026.
- DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa**. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens, v. 15-41, 2006.
- FARIAS, Jorge Luiz; LIMA, Antonio Carlos. **Planejamento estratégico como instrumento de competitividade nas microempresas**. Revista de Administração e Negócios da Amazônia, v. 8, n. 3, p. 15–32, 2020.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Henrique. **Estratégia: fundamentos e processos**. São Paulo: Atlas, 2005.
- FERNANDES, Djair Roberto. **Uma visão sobre a análise da Matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia**. Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais, v. 13, n. 2, 2012.

- FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.
- FRÓES, Elane Baqueiro et al. **Estratégia em micro e pequenas empresas: um estudo das empresas finalistas do prêmio realce empresarial**. 2008.
- HAFSI, Taïeb; MARTINET, Alain-Charles. **Estratégia e gestão estratégica das empresas: um olhar histórico e crítico**. Revista de Administração Contemporânea, v. 12, n. 4, p. 1131–1158, out. /dez. 2008.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, P; KELLER, K. I. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012
- MEIRELLES, Dimária Silva. **O conceito de serviço**. Brazilian Journal of Political Economy, v. 26, p. 119-136, 2006.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James B.; et al. **O processo da estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MICHAUX, Stéphanie. **As Cinco Forças de Porter: Compreender as forças competitivas e manter-se à frente da concorrência**. 50Minutos. es, 2023.
- TRAD, Samir; MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Seis sigma: Fatores críticos de sucesso para sua implantação**. Revista de administração contemporânea, v. 13, p. 647-662, 2009.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2003.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. **A conceptual model of service quality and its implications for future research**. *Journal of Marketing*, v. 49, n. 4, p. 41–50, 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. **SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality.** *Journal of Retailing*, v. 64, n. 1, p. 12–40, 1988.

RODRIGUES, Cristiane Viana. **A elaboração do planejamento estratégico á luz das cinco forças de Porter.** Trabalho de Conclusão de Curso - TCC. 2016. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/4403>. Acesso em: 03 jan. 2026

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas.** Brasport, 2008.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1991.

SEBRAE. **Entenda sobre ramos de atividade.** 24 abr. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>. Acesso em: 3 jun. 2025. (SEBRAE, 2023d).

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas lideram a geração de empregos.** *Observatório Sebrae*, 2023. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/observatorio/alerta/micro-e-pequenas-empresas-lideram-a-geracao-de-empregos>. Acesso em: 3 jun. 2025. (SEBRAE, 2023b).

SEBRAE. **Pequenos negócios representam 30% do Produto Interno Bruto do país.** Agência Sebrae de Notícias - PR, 2023. Disponível em: <https://pr.agenciasebrae.com.br/cultura-empresadora/pequenos-negocios-representam-30-do-produto-interno-bruto-do-pais>. Acesso em: 3 jun. 2025. (SEBRAE, 2023c).

SEBRAE. **Qual o papel das pequenas empresas na economia brasileira?** *Blog do Sebrae SC*, 2023. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/qual-o-papel-das-pequenas-empresas-na-economia-brasileira>. Acesso em: 3 jun. 2025. (SEBRAE, 2023a).

SEBRAE. **Segmentação de mercado e seleção do seu público-alvo.** 24 abr. 2023. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 3 jun. 2025. (SEBRAE, 2023e).

SILVA, Davi Daniel Ferreira da; RODRIGUES, Francisco Nascimento; SANTOS, Riviane Oliveira dos. **Planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas.** Recife: Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – UNIBRA. Orientadora: Myllena Karina Miranda dos Santos.

SILVA, João Neto Batista; AMORIM, Dênia Aparecida de. **Planejamento estratégico nas empresas de pequeno porte.** *Revista GeTeC*, v. 12, n. 38, 2023.

WAGNER, Adriano; MERINO, Eugenio Andrés Díaz. **Proposição e aplicação de um modelo de diagnóstico organizacional: um estudo de caso.** *Revista Faz Ciência*, v. 21, n. 33, p. 100–100, 2020.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Bookman editora, 2005.

APÊNDICE A – Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada: **“Diagnostico estratégico: Matriz SWOT na realidade de uma pequena empresa de autopeças”**, desenvolvida por Lucas Ferreira Silva, estudante do curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia – UNEB, Campus V, sob orientação da Professora Elenita Barbosa de Souza.

O objetivo da pesquisa é compreender de que forma a aplicação combinada do modelo SERVQUAL e da Matriz SWOT pode subsidiar decisões estratégicas na gestão da empresa Retentores e Companhia?

Sua participação consistirá em conceder uma entrevista, com duração estimada entre 40 e 60 minutos. As informações fornecidas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, respeitando-se os princípios éticos de anonimato, confidencialidade e privacidade. Nenhum dado que possa identificá-lo(a) será divulgado.

A participação é voluntária e o(a) entrevistado(a) poderá, a qualquer momento, desistir de continuar, sem prejuízo ou penalidade.

Declaro que fui informado(a) sobre os objetivos da pesquisa, a forma de participação, os possíveis riscos e benefícios, e que aceito participar livremente.

Dana Lucia Ambrósio Moreira

Nome do(a) participante

[Assinatura]
Assinatura do(a) participante

Santo Antônio de Jesus, 10 de Setembro de 2025.



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada: **“Diagnostico estratégico: Matriz SWOT na realidade de uma pequena empresa de autopeças”**, desenvolvida por Lucas Ferreira Silva, estudante do curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia – UNEB, Campus V, sob orientação da Professora Elenita Barbosa de Souza.

O objetivo da pesquisa é compreender de que forma a aplicação combinada do modelo SERVQUAL e da Matriz SWOT pode subsidiar decisões estratégicas na gestão da empresa Retenores e Companhia?

Sua participação consistirá em conceder uma entrevista, com duração estimada entre 40 e 60 minutos. As informações fornecidas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, respeitando-se os princípios éticos de anonimato, confidencialidade e privacidade. Nenhum dado que possa identificá-lo(a) será divulgado.

A participação é voluntária e o(a) entrevistado(a) poderá, a qualquer momento, desistir de continuar, sem prejuízo ou penalidade.

Declaro que fui informado(a) sobre os objetivos da pesquisa, a forma de participação, os possíveis riscos e benefícios, e que aceito participar livremente.

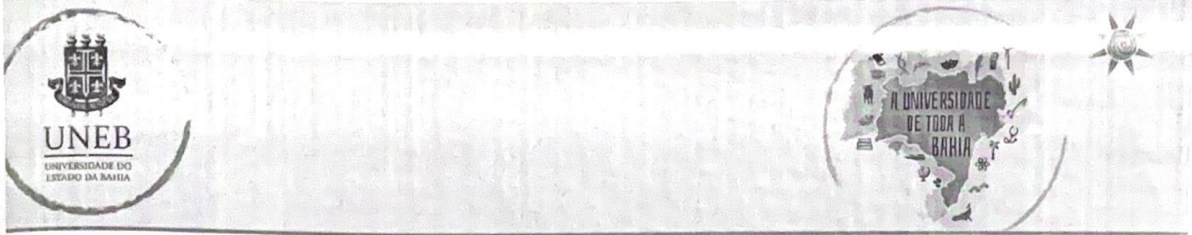
Manoel Vímicius Ambrósio Marinho

Nome do(a) participante

Manoel Vímicius Ambrósio Marinho

Assinatura do(a) participante

Santo Antônio de Jesus, 15 de Setembro de 2025.



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada: **“Diagnostico estratégico: Matriz SWOT na realidade de uma pequena empresa de autopeças”**, desenvolvida por Lucas Ferreira Silva, estudante do curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia – UNEB, Campus V, sob orientação da Professora Elenita Barbosa de Souza.

O objetivo da pesquisa é compreender de que forma a aplicação combinada do modelo SERVQUAL e da Matriz SWOT pode subsidiar decisões estratégicas na gestão da empresa Retentores e Companhia?

Sua participação consistirá em conceder uma entrevista, com duração estimada entre 40 e 60 minutos. As informações fornecidas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, respeitando-se os princípios éticos de anonimato, confidencialidade e privacidade. Nenhum dado que possa identificá-lo(a) será divulgado.

A participação é voluntária e o(a) entrevistado(a) poderá, a qualquer momento, desistir de continuar, sem prejuízo ou penalidade.

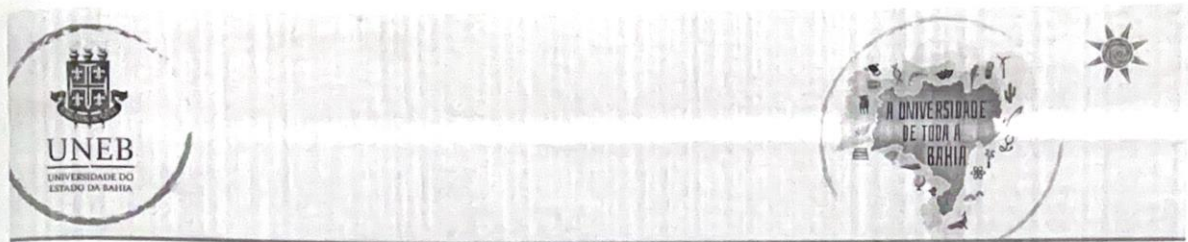
Declaro que fui informado(a) sobre os objetivos da pesquisa, a forma de participação, os possíveis riscos e benefícios, e que aceito participar livremente.

Marcos Antonio do Carmo Monera

Nome do(a) participante

[Assinatura]
Assinatura do(a) participante

Santo Antônio de Jesus, 12 de Setembro de 2025.



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada: **“Diagnostico estratégico: Matriz SWOT na realidade de uma pequena empresa de autopeças”**, desenvolvida por Lucas Ferreira Silva, estudante do curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia – UNEB, Campus V, sob orientação da Professora Elenita Barbosa de Souza.

O objetivo da pesquisa é compreender de que forma a aplicação combinada do modelo SERVQUAL e da Matriz SWOT pode subsidiar decisões estratégicas na gestão da empresa Retentores e Companhia?

Sua participação consistirá em conceder uma entrevista, com duração estimada entre 40 e 60 minutos. As informações fornecidas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, respeitando-se os princípios éticos de anonimato, confidencialidade e privacidade. Nenhum dado que possa identificá-lo(a) será divulgado.

A participação é voluntária e o(a) entrevistado(a) poderá, a qualquer momento, desistir de continuar, sem prejuízo ou penalidade.

Declaro que fui informado(a) sobre os objetivos da pesquisa, a forma de participação, os possíveis riscos e benefícios, e que aceito participar livremente.

Adriana Santana do Silva Santos

Nome do(a) participante

Adriana Santana da Silva Santos

Assinatura do(a) participante

Santo Antônio de Jesus, 12 de Setembro de 2025.



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada: **“Diagnostico estratégico: Matriz SWOT na realidade de uma pequena empresa de autopeças”**, desenvolvida por Lucas Ferreira Silva, estudante do curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia – UNEB, Campus V, sob orientação da Professora Elenita Barbosa de Souza.

O objetivo da pesquisa é compreender de que forma a aplicação combinada do modelo SERVQUAL e da Matriz SWOT pode subsidiar decisões estratégicas na gestão da empresa Retentores e Companhia?

Sua participação consistirá em conceder uma entrevista, com duração estimada entre 40 e 60 minutos. As informações fornecidas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, respeitando-se os princípios éticos de anonimato, confidencialidade e privacidade. Nenhum dado que possa identificá-lo(a) será divulgado.

A participação é voluntária e o(a) entrevistado(a) poderá, a qualquer momento, desistir de continuar, sem prejuízo ou penalidade.

Declaro que fui informado(a) sobre os objetivos da pesquisa, a forma de participação, os possíveis riscos e benefícios, e que aceito participar livremente.

José Manoel Andrade Moreira

Nome do(a) participante

José Manoel Andrade Moreira

Assinatura do(a) participante

Santo Antônio de Jesus, 17 de Setembro de 2025.



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada: **“Diagnóstico estratégico: Matriz SWOT na realidade de uma pequena empresa de autopeças”**, desenvolvida por Lucas Ferreira Silva, estudante do curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia – UNEB, Campus V, sob orientação da Professora Elenita Barbosa de Souza.

O objetivo da pesquisa é compreender de que forma a aplicação combinada do modelo SERVQUAL e da Matriz SWOT pode subsidiar decisões estratégicas na gestão da empresa Retentores e Companhia?

Sua participação consistirá em responder um questionário, com duração estimada entre 10 e 30 minutos. As informações fornecidas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, respeitando-se os princípios éticos de anonimato, confidencialidade e privacidade. Nenhum dado que possa identificá-lo(a) será divulgado.

A participação é voluntária e o(a) entrevistado(a) poderá, a qualquer momento, desistir de continuar, sem prejuízo ou penalidade.

Declaro que fui informado(a) sobre os objetivos da pesquisa, a forma de participação, os possíveis riscos e benefícios, e que aceito participar livremente.

Assinatura do(a) participante

Anderson Costa Augusto Neves

Denis Felipe Demos Oliveira

Felipe S.S. dos

Anderson Santos Almeida

Rodrigo Rome Andrade

Jonas da Santa Rosa

Adrieli Santos de Jesus



Robson Nob S. Curviano
 Renildo Ede Jesus
 Silvana Brito de Souza
 Felly H. Santos
 Edilene de O. Lima
 Jackson Soares Costa
 Liny Santos de Jesus
 [Signature]

Marcus da Palma Santos Lima
 Eleni Barreto de J. Souza
 [Signature]
 Flávia dos Santos Galvão
 [Signature]
 Paloma Benezant Santos

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista com Gestores/Sócios da Retentores e Companhia**Data da entrevista:** _____ / _____ / _____

1. Como você descreveria a missão, a visão e os principais objetivos atuais da empresa?
2. Quais são, na sua percepção, os principais pontos fortes da empresa (recursos, competências, processos)?
3. Quais são as principais fragilidades internas que dificultam o alcance dos objetivos organizacionais?
4. Que oportunidades você percebe no ambiente externo (tendências de mercado, mudanças tecnológicas, políticas públicas, entre outras)?
5. Quais ameaças externas você identifica como riscos à estabilidade e ao crescimento da empresa?
6. A estrutura atual da loja favorece a implementação das estratégias organizacionais? Por quê?
7. De que forma o ambiente de negócios (clientes, concorrência, fornecedores, tecnologia) influencia a gestão da empresa?
8. A empresa possui um processo estruturado de planejamento estratégico? Quais ferramentas utiliza?
9. Você considera que a empresa reage bem às mudanças do mercado? Pode citar exemplos?
10. Como a qualidade dos serviços é monitorada atualmente?
11. Existem canais formais ou informais para escutar os clientes?
12. De que forma a equipe é envolvida nas decisões estratégicas e nas iniciativas de melhoria?
13. Na sua visão, quais diferenciais estratégicos a empresa devem fortalecer?

**APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista com Funcionários: Percepção Interna sobre
Gestão e Estratégia**

Data da entrevista: ____ / ____ / ____

1. Como você avalia a comunicação interna da empresa (clareza, frequência, abertura ao diálogo)?
2. A empresa oferece capacitação adequada para sua função? Há espaço para desenvolvimento profissional?
3. Você sente que tem autonomia para propor melhorias no seu setor?
4. Como você avalia o atendimento prestado aos clientes, de modo geral?
5. Existem falhas recorrentes no processo de atendimento ou entrega de serviços?
6. Na sua opinião, quais são os maiores diferenciais da empresa?
7. E os maiores desafios internos? O que mais dificulta o trabalho no dia a dia?
8. A gestão reconhece e valoriza o desempenho da equipe? Como?
9. Você percebe mudanças estratégicas claras nos últimos anos? Quais?
10. Como a empresa costuma lidar com reclamações e sugestões dos clientes?
11. Você identifica alguma oportunidade no mercado que a empresa ainda não aproveita?
12. E alguma ameaça que possa prejudicar o futuro da empresa?

**APÊNDICE D – Questionário de Avaliação da Qualidade dos Serviços pelos Clientes
(Modelo Servqual)**

Orientação: A seguir, apresentam-se afirmações relacionadas aos serviços da empresa Retentores e Companhia. Por favor, assinale a alternativa que melhor expressa seu grau de concordância com cada uma delas, utilizando a escala indicada no questionário. Suas respostas contribuirão para avaliar a qualidade dos serviços percebida pelos clientes.

Escala de avaliação:

- 1 — Discordo totalmente
- 2 — Discordo parcialmente
- 3 — Nem discordo, nem concordo
- 4 — Concordo parcialmente
- 5 — Concordo totalmente

1. Tangibilidade

T1. A aparência das instalações físicas da empresa é agradável e organizada.

- 1 2 3 4 5

T2. Os materiais de comunicação, como panfletos e embalagens, são visualmente profissionais.

- 1 2 3 4 5

T3. Os funcionários estão bem-vestidos e apresentam aparência limpa e adequada.

- 1 2 3 4 5

T4. Os equipamentos utilizados parecem modernos e bem conservados.

- 1 2 3 4 5

T5. O ambiente da loja transmite confiança e cuidado com a apresentação.

- 1 2 3 4 5

2. Confiabilidade

C1. A empresa cumpre o que promete em relação a prazos e serviços.

- 1 2 3 4 5

C2. Os pedidos são processados corretamente, sem erros frequentes.

- 1 2 3 4 5

C3. Os produtos entregues estão sempre em boas condições e correspondem às expectativas.

- 1 2 3 4 5

C4. Os serviços são realizados com consistência e qualidade.

1 2 3 4 5

C5. Quando ocorrem problemas, a empresa resolve com agilidade e responsabilidade.

1 2 3 4 5

3. Responsividade

R1. Os funcionários demonstram interesse genuíno em ajudar o cliente.

1 2 3 4 5

R2. A equipe atende com rapidez, mesmo nos horários de maior movimento.

1 2 3 4 5

R3. A empresa se esforça para solucionar dúvidas e atender às solicitações.

1 2 3 4 5

R4. O atendimento é eficiente desde o primeiro contato até o pós-venda.

1 2 3 4 5

R5. Os funcionários demonstram iniciativa ao prestar o serviço.

1 2 3 4 5

4. Segurança

S1. Os funcionários transmitem conhecimento técnico sobre os produtos e serviços.

1 2 3 4 5

S2. A equipe demonstra segurança ao lidar com problemas e reclamações.

1 2 3 4 5

S3. Sinto-me à vontade para pedir informações e orientações aos atendentes.

1 2 3 4 5

S4. A empresa adota medidas claras para proteger os dados dos clientes.

1 2 3 4 5

S5. O ambiente de atendimento transmite sensação de segurança e confiabilidade.

1 2 3 4 5

5. Empatia

E1. Os funcionários demonstram atenção às necessidades específicas de cada cliente.

1 2 3 4 5

E2. A empresa oferece flexibilidade no atendimento a situações especiais.

1 2 3 4 5

E3. O tratamento dado aos clientes é cordial e respeitoso.

1 2 3 4 5

E4. Sinto que minha opinião é valorizada pela empresa.

1 2 3 4 5

E5. A equipe procura estabelecer um relacionamento próximo e respeitoso com os clientes.

1 2 3 4 5

Questões Complementares de Múltipla escolha:

6. O que você mais valoriza no atendimento da Retentores e Companhia?

- Rapidez no atendimento
- Cordialidade dos funcionários
- Clareza nas informações prestadas
- Resolução de problemas
- Ambiente organizado e limpo
- Relacionamento próximo com os clientes
- Outros: _____

7. Em sua opinião, a empresa poderia melhorar em algum dos seguintes aspectos do atendimento? (Marque todas as que se aplicarem)

- Tempo de espera
- Clareza nas informações
- Cordialidade no atendimento
- Qualidade dos produtos
- Flexibilidade para resolver problemas
- Atendimento pós-venda
- Nenhum dos itens acima
- Outros: _____

8. Você costuma buscar os mesmos produtos em outras lojas?

- Sim, com frequência

- Sim, às vezes
- Não, quase nunca
- Nunca

8.1. Se sim, qual o principal motivo?

- Preço mais baixo
- Variedade de produtos
- Localização mais conveniente
- Atendimento melhor
- Outros: _____

9. Os produtos vendidos pela empresa atendem bem às suas necessidades atuais?

- Sim, plenamente
- Sim, em grande parte
- Parcialmente
- Não atendem

9.1. Se respondeu parcialmente ou não, quais aspectos poderiam ser aprimorados?

- Qualidade dos produtos
- Variedade de marcas/modelos
- Preço dos produtos
- Disponibilidade em estoque
- Garantia ou suporte pós-venda
- Outros: _____