



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE UNB PLANALTINA**

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO APLICADO A UMA MICROEMPRESA: O CASO
DA EMPRESA AND – DISTRIBUIDORA DE OVOS**

CRISTIAN NEY VIANA GUIMARÃES

ORIENTADORA: PROFESSORA SILVIA STARLING ASSAD

RELATÓRIO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO

BRASÍLIA, DF

2014



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE UNB PLANALTINA**

Cristian Ney Viana Guimarães

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO APLICADO A UMA MICROEMPRESA: O CASO
DA EMPRESA AND – DISTRIBUIDORA DE OVOS**

Relatório Final de Estágio submetido à Faculdade UnB Planaltina da Universidade de Brasília, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Bacharel em Gestão do Agronegócio.

Orientadora: Professora Silvia Starling Assad

Relatório de Estágio Supervisionado

Brasília, DF
Novembro de 2014

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me deu paz e força para chegar até aqui, também aos meus familiares que me deram todo apoio necessário e incentivo para esta conquista, além dos meus queridos professores que passaram seus conhecimentos para que eu me tornasse um profissional Gestor do Agronegócio, também a professora Silvia Starling Assad por toda paciência e competência em me orientar para escrever o presente trabalho. Ainda, agradeço aos meus amigos que fiz durante minha caminhada. Meu muito obrigado a todos.

RESUMO

Muitas empresas utilizam-se do Planejamento Estratégico para melhorar sua gestão e traçar novos rumos para sua organização a fim de ser mais concorrentes e se preparar para o futuro, pois o mesmo auxilia o gestor em sua tomada de decisão, as pequenas e médias empresas também podem se valer dessa ferramenta da administração, mesmo com suas peculiaridades e desafios diários, os gestores, cada vez mais recorrem a essa ferramenta. O objetivo deste relatório de pesquisa foi desenvolver um diagnóstico estratégico voltado a uma microempresa, onde foi realizado um estágio de seis meses, especificamente, buscou-se: (a) analisar o contexto atual que a empresa está inserida; (b) verificar as ameaças e as oportunidades presentes no ambiente externo; (c) identificar os pontos fortes, fracos e neutros da organização e (d) definir junto ao gestor os objetivos e metas de curto e médio prazo a fim de traçar uma estratégia para aumentar ganhos, alavancar as vendas e melhorar a gestão. O referencial teórico que tem como objetivo embasar esse estudo de caso e para fundamentar os resultados, baseou-se em autores que tem por estudo o planejamento, a estratégia, planejamento estratégico em pequenas empresas, além da metodologia de implementação do planejamento estratégico como Oliveira, Chiavenato, Mintzberg e Fischman. A metodologia exploratória, apoiou-se em um estudo de caso, com questionário semi-estruturado aplicado em forma de entrevista ao gestor/proprietário da organização, perguntas abertas caracterizando-se basicamente em um estudo qualitativo. Os resultados apontam que a empresa possui certa maturidade organizacional, boa gestão de estoques, tem seu diferencial na qualidade de seu produto além do bom atendimento ao cliente e como conclusões têm que as pequenas empresas, embora com dificuldades, conseguem gerir seus negócios e sendo competitivas através das ferramentas de administração, além disso o presente relatório ajudou o empresário a diagnosticar sua organização assim como definir objetivo e metas para melhoria da sua gestão e ganhos financeiros.

Palavras-chave: Planejamento, Estratégia, Planejamento Estratégico, Pequenas Empresas.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
1. OBJETIVOS	6
1.1 OBJETIVO GERAL	6
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1 PLANEJAMENTO	6
2.2 ESTRATÉGIA.....	7
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	9
2.4 METODOLOGIA DE IMPEMENTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGIO 10	
2.5 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS EMPRESAS	11
3. METODOLOGIA	12
4. RESULTADOS	13
4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA	13
4.2 ANÁLISE AMBIENTAL	15
4.2.1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	15
4.2.2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	16
4.3 OBJETIVOS E METAS	18
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	19
6. REFERÊNCIAS	21
7. APÊNDICES	23

INTRODUÇÃO

Em um mundo fortemente globalizado muitas empresas se veem ameaçadas por seus concorrentes e acabam encerrando suas atividades antes mesmo de criarem maturidade para se desenvolver e ganhar escalas. O grande número de informações que hoje podem ser acessadas ajudam as organizações/empresas a se destacar no mercado e as que não se apoderam dessas ferramentas podem ter grande dificuldade de concorrer e ter ganhos significativos.

As micro e pequenas empresas têm peculiaridades em relação as grandes organizações, pois grande parte delas não dispõem de capacidades técnicas ou formação para utilizar informações que possam ajudar a melhorá-las internamente em relação ao ambiente externo, dessa forma um Planejamento Estratégico visa a análise do ambiente interno, observando suas forças e fraquezas que podem prejudicar a empresa e ter um desempenho ruim em relação ao ambiente externo, criando assim competitividade entre as empresas inseridas no mercado.

Neste trabalho procurou-se observar uma microempresa no Distrito Federal, mais especificamente em Planaltina, diagnosticá-la e a partir daí montar um Planejamento Estratégico para a mesma em conformidade com o ambiente externo que pode gerar oportunidades ou ameaças à organização.

Para que fossem alcançados os objetivos procurou-se se fundamentar na teoria existente para melhor esclarecimento do assunto definindo pontos importantes com planejamento, estratégia, planejamento estratégico, planejamento estratégico em pequenas empresas e metodologia de implementação do planejamento estratégico.

Utilizou-se a metodologia de pesquisa in loco, ou seja, com a participação do pesquisador no ambiente pesquisado através de um estágio com duração de seis meses na Organização, também optou-se pela entrevista semi-estruturada para obter dados mais precisos da empresa e realizar o diagnóstico.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GERAL

Desenvolver um diagnóstico estratégico voltado a uma microempresa, como foco no estudo de caso da empresa AND – Distribuidora de Ovos. Este diagnóstico deve ser utilizado como uma ferramenta de real aplicação no dia a dia da organização para ajudar o gestor a gerenciar seu empreendimento de forma cada vez mais profissional.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar contexto atual da empresa e definir junto ao gestor sua missão, visão e valores;
- Verificar as ameaças e oportunidades presentes no ambiente externo à organização e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações;
- Verificar os pontos fortes, fracos da organização.
- Identificar/definir objetivos metas e desafios a serem alcançados;

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão dos conceitos teóricos apresentados a seguir tem como objetivo dar embasamento e direcionar o estudo de caso a ser apresentado posteriormente, onde serão aplicados os conceitos aqui descritos em uma microempresa.

2.1 PLANEJAMENTO

O planejamento é um conceito há muito tempo utilizado e divulgado, sendo considerada uma das tarefas mais importantes para o gestor. Trata-se de estabelecer objetivos e então traçar planos de ação. São dois, portanto, os aspectos básicos do planejamento: determinar objetivos e meios a serem utilizados para alcançá-los.

Partindo da ideia de Casarotto Filho (2009) “planejar significa criar um esquema para fazer algo desejável, ao contrário de improvisar, que significa agir ao acaso” temos o conceito de planejamento que é “planejamento significa a formulação de objetivos e de ações alternativas, bem como a escolha das melhores ações”. Assim temos que o Planejamento consiste em avaliar, ou seja, diagnosticar a empresa avaliando também o ambiente externo

com a criação de planos de ações para alcançar objetivos e as metas. Planejar é a palavra apropriada para se projetar um conjunto de ações para atingir um resultado claramente definido

Para Fischam (2007) “é o processo contínuo de elaboração”, ou seja, o planejamento não é algo estático como, por exemplo, um plano de um planejamento estratégico do ano que passou onde consiste apenas em um documento, mas o planejamento altera-se de acordo com as necessidades atuais e futuras da empresa.

“Planejamento significa o desenvolvimento de um programa para realização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um curso de ação, a decisão antecipada do que deve se feito, a determinação de quando e como deve ser realizada” (TERENCE, 2002).

Na consideração dos grandes níveis hierárquicos, Oliveira (2006) destaca três tipos de planejamento com diferentes níveis de decisão:

1. O planejamento estratégico: relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a organização como um todo, enquanto o planejamento tático relaciona-se a objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da corporação.
2. O planejamento tático: tem por objetivo aperfeiçoar determinada área de resultado e não a organização como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico.
3. O Planejamento Operacional: pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas.

O planejamento pode proporcionar diversos benefícios a quem o utiliza adequadamente: incentiva a organização a pensar no futuro, conhecer e empregar melhor seus recursos disponíveis, adotar ações de correção, caso necessário.

2.2 ESTRATÉGIA

O conceito de estratégia empresarial sempre esteve ligado, quase que diretamente, ao de estratégia militar como diz Nickols (2012) “O conceito de estratégia foi adotada por parte

dos militares e adaptado para uso nos negócios¹”. Segundo Sun Tzu (2006²) em seu livro a Arte da Guerra, um clássico adaptado por diversos especialistas em negócios que consideram o ambiente que a empresa está inserida como fosse um campo de batalha, assim “O objetivo de um general hábil é apoderar-se do reino inimigo quando este está intato; assim suas tropas não se esgotarão e seu triunfo será completo. Esta é a arte da estratégia vitoriosa”. Ele considera que o líder, no caso o general, deve ter uma estratégia de batalha que consiga dominar as tropas inimigas, quando analisado do ponto de vista empresarial há de se entender que o ganho de mercado consiste na análise dos concorrentes diretos e partir daí se formular uma estratégia consistente e capaz de enfrentar as batalhas comerciais.

No livro Safári da Estratégia os estudiosos da escola de design tem um modelo de estratégia que “busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas” (MINTZBERG, et al., 2000, p. 28). Dessa forma remetendo ao modelo da análise SWOT como um ponto de partida para análise interna e do ambiente em que a organização se encontra.

Segundo CHIAVENATO et al (2004, p. 42) estratégia é o “padrão ou plano que integra as principais políticas, objetivos, metas e ações da organização.” Assim, a estratégia é a forma como a organização poderá alcançar suas metas, ou seja, o caminho que deve-se trilhar sempre integrando as políticas, objetivos e metas da organização. Se a estratégia for correta a organização poderá alcançar seus objetivos com melhor aproveitamento e rendimento “uma boa estratégia pode assegurar a melhor alocação dos recursos em antecipação aos movimentos, planejados ou não, dos oponentes ou às circunstâncias do ambiente” (Chiavenato et al, 2004 p. 42)

Segundo MINTIZBERG (apud, CHIAVENATO, 2004) “as estratégias implementadas são aquelas decorrentes do encontro das estratégias formuladas com as que emergem do decorrer do processo de implementação”. Ou seja, após as estratégias criadas juntamente com o plano de ações (planejamento operacional) elas podem ser alteradas, modificadas de acordo com as necessidades que surgirem no ambiente interno ou externo.

¹ Tradução livre

² Ano da tradução do livro do francês para português.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico não é uma ciência que mostra o certo e o errado em relação ao futuro, mas sim, uma ferramenta que oferece a organização um cenário do futuro, aumentando a possibilidade de a empresa aproveitar as oportunidades e explorar seus potenciais.

Muito se tem visto nas empresas a dificuldades de se aplicar o Planejamento Estratégico (PE) pela dificuldade de entender o conceito que pode ser confundido com o de Planejamento a Longo Prazo. Segundo ANSOFF (1990), “somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro Planejamento Estratégico. A grande maioria das organizações continua empregando as antiquadas técnicas do Planejamento a Longo Prazo, que se baseiam em extrapolação das situações passadas”.

Para OLIVEIRA (1991), o planejamento estratégico é considerado um instrumento administrativo relacionado à estratégia empresarial, pois é a sustentação do desenvolvimento e da implantação de estratégias empresariais.

Planejamento Estratégico é o processo que ocorre no nível estratégico da estrutura da organização e deve nortear as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos (FERREIRA et al., 1997 apud TERENCE, 2002)

É um processo gerencial que examina as questões principais da organização, considerando a análise do ambiente externo e interno, determinando um rumo amplo e generalizado para a organização. (TENERECE, 2002)

O planejamento estratégico é um processo que tem, como propósito, o desenvolvimento e a manutenção de um ajuste dos objetivos, as potencialidades da empresa e as mudanças frente às oportunidades de mercado (KOTLER & ARMSTRONG, 1993)

A definição de objetivos claros, coerentes com a realidade da empresa e possíveis de serem alcançados são abordados como foco principal do Planejamento Estratégico.

Para que esse PE consiga alcançar os objetivos ao qual se propõe deve-se ter uma metodologia que oriente o administrados/gestor da organização, é o que será mostrado na próxima seção.

2.4 METODOLOGIA DE IMPLEMENTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é algo de grande relevância para as organizações/empresas. Nesse sentido, torna-se quase impossível sobreviver concorrendo em um mundo globalizado e com mudanças tão rápidas sem nenhum planejamento, portanto é de grande importância ter uma metodologia capaz de aplicar um Planejamento Estratégico nas empresas.

Existe uma vasta literatura abordando Planejamento Estratégico e, portanto diversas abordagens metodológicas sobre o tema, porém, sempre com muitos pontos em comum e pequena variação. Os pontos comuns visam direcionar os esforços da organização, consolidar visão, valores, missão, estratégias, desafios, metas e objetivos aos envolvidos na organização.

OLIVEIRA (2009) divide a metodologia de implementação do Planejamento estratégico em quatro fases:

Fase I: Diagnóstico Estratégico

Fase II: Missão da Empresa

Fase III: Instrumentos Prescritivos e quantitativos

Fase IV: Controle e Avaliação

O diagnóstico estratégico corresponde a primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à pergunta básica “qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos”? Verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim em seu processo administrativo.

Missão é o propósito, é o motivo da existência de uma Organização. Trata-se de um propósito genérico, mas duradouro, que pretende vigorar por bastante tempo, ainda que possa ser mudado com o passar dos anos. Definir a missão e outros elementos da Identidade Organizacional é importante especialmente porque uma Organização tem diversos stakeholders (partes interessadas), que precisam conhecer e estar alinhados com o propósito da Organização, para saberem o que dela podem esperar (OLIVEIRA, 2009).

O autor OLIVEIRA (2009) coloca ainda que, na terceira fase, é onde se estabelecem instrumentos prescritivos e quantitativos, é feita a análise básica “de como se chegar na situação que se deseja” através do estabelecimento de objetivos, desafios e metas, além de estratégias e políticas funcionais.

A quarta e última fase são o Controle e avaliação envolve processos de: Avaliação de desempenho; Comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; Análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; e tomada de ação corretiva, provocada pelas análises efetuadas.

2.5 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS EMPRESAS

Para ALMEIDA (1994, apud TENERECE, 2004) as pequenas empresas são eficientes no seu dia-a-dia, mas ineficazes nas decisões estratégicas. Assim o planejamento estratégico é de grande importância para as pequenas empresas haja vista que as grandes empresas se valem do PE como ferramenta de gestão e tem um diferencial e as pequenas empresas devem se valer dessa ferramenta também como estratégia de mercado.

As grandes empresas possuem, normalmente, uma gama de pessoas que analisam o mercado e concorrentes constantemente e assim tem a capacidade de se orientar quanto as questões e movimentos futuros dos mercados, já o pequeno empresário tem grande dificuldade para análise, pois geralmente não possui capacitação para tal finalidade além de possuir outras responsabilidades concernentes ao seu negócio, microrresponsabilidades as quais são, nas grandes empresas das partes operacionais, nesse caso feito pelo proprietário do negócio. Assim o pequeno empresário age normalmente por intuição e chegam até deixar de lado a necessidade de reflexão e planejamento, tentando administrar intuitivamente, quando a própria sobrevivência da empresa depende de análise constante (DRUCKER, 1981).

Para SILVEIRA JÚNIOR (1995) o planejamento estratégico traz mudanças para a Organização, independentemente de sua implantação é um objeto que traz à reflexão sobre onde a organização quer chegar e quais os caminhos ela deve traçar. Assim sendo na pequena empresa também há uma grande mudança, tanto no aspecto organizacional quanto no entendimento no empresário no que refere-se a administração e planejamento organizacional.

Segundo CHIAVENATO (2004, p. 48) “o planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa” dessa forma influenciam fortemente as decisões da alta direção da empresa, quando observamos isso nas pequenas e médias empresas (PMES) tem-se o fato de que toda a organização é afetada, pois o controle de decisões, tanto tático quanto o operacional está no controle de um ou duas pessoas que organiza, gerencia e opera o negócio.

3. METODOLOGIA

O conhecimento científico é o conhecimento formal que obtém na experiência o seu conteúdo (PARRA, 1998). Para que o conhecimento fosse alcançado este trabalho utilizou-se da pesquisa aplicada, pois é feita a partir de objetivos que visam a sua utilização prática. (PARRA, 1998)

Dessa forma, para melhor compreensão do objeto, foi utilizado o estudo de caso, que tem como função principal o esclarecimento sistemático dos fatos ou fenômenos que incidem num determinado contexto, além de ter participação integral do pesquisador no ambiente de pesquisa (GIL, 1999). Nesse sentido foi realizado estágio na empresa AND – Distribuidora de ovos (objeto de pesquisa) entre os meses de junho a dezembro de 2014 para melhor compreensão do ambiente que o microempresário encontra-se. É uma estratégia de pesquisa, que visa considerar os aspectos relevantes para o desenho e a condução de um trabalho de pesquisa, analisando suas vantagens e desvantagens (BRESSAN, 2000)

Foi realizada a coleta de dados através da entrevista que segundo Yin (1994, apud FIDELIS et al, 2008) é uma das mais importantes fontes de informação de estudo de caso. A entrevista necessária para o desenvolvimento do estudo baseou-se em um questionário semi-estruturado para nortear o assunto que se pretendia alcançar. Além disso, houve a observação participante onde é possível ter uma ideia da realidade vivida através do contexto onde o fato ocorre. (PARRA, 1998).

O questionário aplicado buscou entender a caracterização geral da empresa, para que o pesquisador conhecesse a situação atual da empresa e para que o pesquisado aproveitasse o momento e fizesse uma reflexão do seu negócio.

As perguntas versam de maneira geral sobre o diagnóstico estratégico (buscando identificar a visão, valores e análise swot), sobre a missão e também sobre os instrumentos prescritivos (objetivos, metas e desafios).

Para a captação dos dados a entrevista foi gravada para que nenhum dos dados fossem perdidos e assim as informações fosse melhor compreensão pelo entrevistador. Com base na entrevista realizada podemos definir os resultados e junto ao gestor da organização montar as duas fases do planejamento estratégico que vamos utilizar neste trabalho, que são o diagnóstico e os objetivos e metas, a seguir.

4. RESULTADOS

Os resultados aqui apresentados são baseados na vivência do estagiário na organização bem como auxiliado pelo proprietário que respondeu o questionário aplicado em entrevista e buscam apresentar um diagnóstico estratégico voltado a uma microempresa, como foco no estudo de caso da empresa AND – Distribuidora de Ovos. As frases entre aspas são parte das respostas da entrevista.

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A organização objeto de estudo é uma microempresa que trabalha com ovos, possui aproximadamente 17 anos de existência, começou apenas com a venda em varejo e continuou por cerca de quatro anos com os tios do atual proprietário, logo em seguida a empresa foi passada para o filho do primeiro dono que começou a trabalhar com as vendas também no atacado, possuía na época grande poder de barganha, pois mantinha contratos de exclusividade com as granjas fornecedoras, mas com a gripe aviária em meados de 2006 os preços caíram muito e foi aumentando a concorrência “A concorrência estava muito alta e o preço do produto estava muito baixo”, a empresa quase foi a falência, o atual proprietário era um dos funcionários na época teve seu salário em atraso por algumas vezes onde acabou acumulando uma dívida, com as vendas em decadência, o dono resolveu negociar o que devia a seu funcionário dando-lhe uma cota grande da empresa e em 2007 o atual proprietário assumiu a empresa, comprando as cotas restantes, assumindo totalmente a empresa.

A partir de 2007 o proprietário acumulou as funções de dono, gestor, entregador, motorista, carregador, entre outras que são comuns em microempreendimentos. Grandes dificuldades foram enfrentadas, pois “antes a concorrência era muito desleal, hoje em dia ela é melhor”.

No período que o atual proprietário assumiu a empresa, “teve muitos prejuízos, por falta de experiência, mas com o tempo foi adquirindo experiência e aprendendo a lidar com as dificuldades”. O proprietário entendeu também que se deve sempre ter reservas para qualquer dificuldade que possa surgir no meio do caminho e que sem ele a empresa pode não ir bem.

Com vários prejuízos que acabaram ocorrendo pela falta de experiência, um amigo que trabalhava na empresa que fornecia ovos para ele o ajudou para organização de estoques e fundo de caixa, reservas e investimentos. Por exemplo, a empresa não tinha um carro próprio para buscar mercadoria e hoje já possui.

A empresa é localizada na cidade de Planaltina-DF, no bairro da Vila Vicentina, desde seu início com os antigos donos, nesse ponto é o local de estocagem da empresa e das vendas no atacado e varejo.

As vendas por atacado são feitas por meio de telefone ou visita do proprietário que conta com o auxílio de seu irmão para fazer entregas posteriores as vendas. As vendas são realizadas em Planaltina-DF e região (PAD-DF, Sobradinho, Planaltina-GO).

O produto de venda da empresa é o ovo que é embalado em caixas com 360 ou 240 unidades de acordo com cada tamanho do produto.

Para que houvesse a definição do que a empresa almeja, entre outras características foi feito um diagnostico organizacional geral para avaliar a empresa.

Nesta etapa o empresário define a missão, a visão e os valores de sua empresa. O estabelecimento da missão foi realizado a partir de perguntas previamente elaboradas, onde foram abordadas perguntas como: Qual o negócio da empresa? Aonde ela quer chegar? Quais as reais necessidades de seus clientes? Com base nas respostas do empresário, foi elaborada a seguinte missão:

MISSÃO

“Comercializar ovos de ótima qualidade, a preço justo atendendo as expectativas de nossos clientes”.

A visão, ou seja, aonde a empresa quer chegar foi relatado pelo empresário com a seguinte frase:

VISÃO

“Ser um dos maiores vendedores de ovos de Planaltina e região superando em qualidade, preço e bom atendimento”.

Para definir os valores da empresa, o empresário recorreu aos pontos que considera mais importante no relacionamento do seu cotidiano com seus clientes, fornecedores, funcionários e parceiros.

VALORES

“Compromisso, qualidade, respeito, seriedade, dedicação e atenção ao cliente e aos funcionários”.

4.2 ANÁLISE AMBIENTAL

Nesse ponto o empresário preocupou-se em mostrar o que considera como positivo dentro e fora de sua empresa, além dos pontos negativos dentro fora da organização, com isso podemos analisar o ambiente em que a organização está inserida assim como os fatores que podem fazer ela se destacar ou minimizar seus ganhos.

4.2.1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Foi identificado junto ao gestor da organização as forças e fraquezas que ele considera mais importantes no ambiente interno de sua empresa.

Forças

No ambiente interno a empresa tem uma boa organização, o proprietário opta por sempre ter um estoque renovado semanalmente, tendo assim, que comprar mercadoria constantemente, mas isso acaba trazendo uma vantagem para ele, pois a quantidade de perda é menor em relação aos seus concorrentes.

Outro ponto importante destacado foi a qualidade do produto, pois o seu fornecedor prima em ter uma ótima qualidade, sempre melhorando a sua gestão e sua relação com seus clientes a fim de terem a garantia do melhor produto e com menor número de reclamações possível. Além disso eles possuem um produto que é reconhecido no mercado, a marca de ovos que a empresa distribui é uma das que tem melhor conceito de qualidade na região, os clientes da granja são escolhidos de forma muito rigorosa e seleta.

Uma característica importante da empresa é sempre atender bem aos seus clientes, as vezes independente do horário e do dia, domingos e feriados são dias que frequentemente os clientes ligam e pedem mercadoria, isso faz com que a empresa se destaque de seus concorrentes e tenha um diferencial que é atender sempre que o cliente estiver necessitado. Como o proprietário que faz as entregas, geralmente ele expõe a mercadoria (nos casos de mercados) e isso é um diferencial ***“pois os meus concorrentes não fazem isso, deixam as mercadoria e vão embora”***.

A empresa possui boas formas de pagamento, trabalha com cheques e bons prazos, descontos a vista e renegociação de dívidas dependendo da necessidade do cliente. O empresário diz que isso é um grande diferencial que a empresa possui, pois vários outros concorrentes não possuem esse relacionamento forte e de confiança com seus clientes.

Outro ponto forte da organização é a boa administração financeira, hoje a empresa trabalha com reservas de lucro e um fundo de caixa maior do que antigamente, mesmo com um valor de giro menor ela consegue sempre ter seu estoque pago a vista, ou seja, toda mercadoria adquirida é paga no ato da compra, pois se houver uma variação de aumento repentino nos preços a empresa consegue ainda mantê-los mais baixos.

Fraquezas

Uma fraqueza identificada pelo proprietário é a falta de mão de obra diferenciada, ou especializada com funcionários, ele considera que as pessoas que ele consegue para trabalhar não possuem tanta experiência ou qualificação, talvez pelo baixo salário. *“No meu caso eu mesmo faço tudo na empresa e meus irmãos me auxiliam já é menor essa dificuldade, mas ainda é difícil encontrar um funcionário bom”*.

4.2.2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Nesta etapa o gestor tentou identificar aquilo que poderia ajudá-lo, ou seja, as oportunidades ou atrapalhar a sua organização, as ameaças.

Oportunidades

A demanda quase nunca diminui, pois o produto é de fácil venda, pelo contrário sempre vem aumentando, pois é um bem substituto ou um bem primário dependendo do fim a que se utiliza. Para famílias é um bem substituto das carnes quando o preço se eleva, para produtos de padaria e confeitaria é um bem primário, ou seja, um insumo importante para sua produção.

Uma grande oportunidade identificada foi que os concorrentes de maior porte trabalham geralmente com preços e não com qualidade, ou seja, fazem grandes compras, tem seu estoque muito grande e acabam demorando vender esses produtos, nem sempre se preocupando com a qualidade do produto. Segundo ele: *“Como o ovo é um perecível, eu não posso trabalhar com um estoque muito grande porque meu cliente pode acabar não vendendo e o ovo estragar, prefiro trabalhar com qualidade ao invés do preço”*. Daí surge a oportunidade de ter clientes mais exigentes dispostos a pagar um adicional no preço pela qualidade e garantia de um produto bom.

O ovo possui suas características próprias como qualquer outro produto, mas ele é dividido em duas fases do ano, uma primeira na seca que a quantidade ofertada é menor e

assim faz com que o preço do produto seja elevado e outra que o preço está muito baixa devido ao volume pluviométrico. A oportunidade surge quando o preço do ovo está mais alto, pois os ganhos aumentam e os vendedores no varejo diminuem e nesse mesmo período existe uma tradição religiosa que é a quaresma que a procura fica muito grande, assim faz com que os ganhos sejam maiores nesse período.

Uma oportunidade para ganhos de cliente e a fidelidade deles é que os concorrentes não dão atenção aos seus clientes. “Segundo o entrevistado *“meus concorrentes deixam os clientes ‘a Deus dará’”, isso me da oportunidade de ter esse cliente possa se tornar um possível comprador da empresa, haja vista que os clientes gostam de um bom atendimento”*.

Outra oportunidade para a empresa é o bom relacionamento com os fornecedores, desta forma a empresa consegue competir também com bons preços além de ter uma facilidade nas formas de pagamento. Apesar de sempre comprar a vista, utiliza-se cheques recebidos de clientes como parte do pagamento, quase nunca realizado com outros clientes da granja.

Ameaças

De forma macro econômica, as variações nos insumos da galinha (que se alimenta de commodities, geralmente) afeta e muito o valor final do ovo, pois os preços desses produtos são regulados no mercado de futuros, como por exemplo quando a saca do milho estava muito baixa no ano de 2013 e o preço do ovo chegou a patamares muito baixos fazendo com que alguns concorrentes encerrassem suas atividades.

Outra ameaça existente nesse ramo é o volume pluviométrico, que na fase que vai de setembro a março, época da chuva, tem-se o chamado “gorro” que é o período em que o ovo mofa muito e perde facilmente devido às altas taxas de umidade causando consequências e prejuízos enormes se não forem controlados e previstos. Nesse período o empresário prefere reduzir o volume de compra em cerca de 5% para que seu estoque não fique por mais de três ou quatro dias parado, reduzindo a sua taxa de perda a cerca de 3%, mas ele sempre a calcula até os 10%.

Quando o período é de grande oferta do produto, o preço acaba reduzindo no fornecedor primeiramente, e como consequência disso surgem bastantes vendedores “aventureiros” nas ruas vendendo no varejo, pois o preço de venda final demora um pouco

para cair. Isso acaba atrapalhando as vendas, pois o mercado fica bastante abastecido de ovo de todos os lugares.

Algumas pestes que apareceram em outros estados do país, como a gripe do frango, podem surtir efeitos diretamente no preço do ovo que pode subir muito.

Alguns dos principais concorrentes são os grandes mercados, atacados que estão próximas as cidades e tem um preço inferior, às vezes, ao preço que a granja que essa organização comercializa. Mas, o maior concorrente é o ovo vindo do estado de São Paulo, pois a empresa que compra esse produto é muito grande e possui um poder de barganha enorme e consegue preços muito baixos. Outros concorrentes são os vendedores de rua que atrapalham as vendas no varejo. Na cidade atualmente existem cerca de 10 a 15 concorrentes diretos que estão, praticamente, na mesma rota de venda que a organização oferecendo produtos para os mesmos clientes que ela.

Uma grande ameaça identificada pelo empresário são os produtos industrializados (pães congelados) que acabam adquirindo a matéria prima diretamente da granja deixando os atacadistas de fora. Outro ponto importante é que o cliente deixa de fabricar seu próprio pão ou bolo em sua residência e acaba adquirido o produto industrializado, segundo o entrevistado *“esse era um cliente que sempre fez seu próprio pão e comprava ovo da gente, mas com a facilidade dos pães prontos e congelados acabamos perdendo esse cliente”*.

4.3 OBJETIVOS E METAS

Atualmente a empresa possui maior maturidade organizacional, tem seus gastos sobre controle, seus clientes a reconhecem com bons aspectos, consideram o produto de boa qualidade e que tem compromisso com seu negócio, além disso faz uma boa gestão de estoques, pois mantém seu estoque renovado semanalmente renovado diminuindo o número de produtos perdidos, com a experiência adquirida ao longo dos anos em que trabalha no ramo aprendeu a lidar com diversas situações e pretende melhorar o seu negócio para alcançar objetivos maiores.

O empresário possui vários objetivos como: fortalecer a sua marca tendo reconhecimento no mercado com produtos de excelente qualidade e um atendimento diferenciado, ampliar suas vendas, melhorar ainda mais a sua capacidade de gestão e ser um dos maiores vendedores de ovos de Planaltina e região.

Após a definição dos objetivos pelo empresário, foi perguntado como ele pretendia alcançar os objetivos para assim definir com ele quais as metas poderiam ser fixadas.

Com a ampliação de suas vendas para mais clientes poderá aumentar a visibilidade de sua marca em mais áreas da cidade, pois existem alguns bairros que ainda possui clientes. Pretende-se aumentar suas vendas em cerca de 10%, isso representa a venda de mais 45 a 50 caixas de ovos ao mês.

Em longo prazo o proprietário pretende ser um dos maiores vendedores de ovos em Planaltina e região, ele pretende realizar com o bom atendimento e abertura de mais rotas de vendas na cidade, indo a bairros mais distantes, mas com potencial de vendas excelente.

Para que ele melhore sua gestão, pretende realizar um curso na área de administração de empreendimentos ou sobre micro empreendedor, citando SEBRAE como principal meio para concretizar, isso se da ao fato de que ele buscou auxílio ao órgão do sistema “S” para realizar algumas mudanças organizacionais passadas e crê que a instituição poderá servir de grande valia para sua melhoria pessoal e empresarial.

Outro ponto citado pelo proprietário é de fazer investimento em veículo maior, hoje a empresa possui um veiculo KIA – Besta ano 1997 para buscar as mercadorias no fornecedor e realizar também as entregas nos clientes, então, pretende-se comprar um caminhão de porte médio que carregue pelo menos 5 toneladas para poder buscar mais mercadoria em uma única viagem sem precisar recorrer ao frete. Isso facilitaria e muito o trabalho, haja vista que a Besta possui teto mais rebaixado que a carroceria de um caminhão, então melhoraria até mesmo a carga e descarga de mercadorias, a Besta serviria para entregas menores e distâncias curtas pelo menor tamanho e consumo de combustível.

Assim temos as metas para que os objetivos sejam alcançados, através dessas metas o empresário poderá realizar um cronograma, tabela de custos, análise de riscos e plano de ações para alcançar os objetivos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos perceber que as pequenas empresas são extremamente rodeadas de grandes ameaças, que o mercado é bastante competitivo e que o pequeno empresário deve utilizar as ferramentas disponíveis para que possa se posicionar melhor frente aos seus concorrentes. É importante salientar que o Planejamento Estratégico é uma das ferramentas que podem ser

utilizadas pelas organizações e que apesar da literatura não possuir uma vasta gama de escritos para os pequenos empresários essas ferramentas podem ser adaptadas para organizações de pequeno porte.

Neste sentido, o roteiro proposto mostrou-se bastante eficiente no momento das entrevistas, sendo um ponto de apoio importante tanto para o pesquisador, quanto para o entrevistado. Nas pequenas empresas, muitas vezes o gestor não está acostumado a pensar estrategicamente e nem sabe quais pontos devem ser analisados. Desta forma o roteiro proposto cumpriu seu objetivo para escrever este relatório de estágio, guiando o empresário na elaboração de um diagnóstico estratégico para sua empresa.

O que se pode perceber afinal, é que no caso estudado a empresa não possuía um planejamento anterior, então foi necessária a formulação da missão, visão e valores da organização com base no questionário aplicado ao proprietário/gestor. Com o questionário foi possível identificar os pontos da análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) e possível identificar quais os pontos que poderiam ser melhorados e quais oportunidades podem ser explorados, assim como os pontos fortes que a organização possui e as ameaças que devem ser levadas em consideração na tomada de decisão.

Conclui-se que o trabalho como um todo pode ser considerado como tendo seus objetivos atingidos de forma adequada, pois todos os objetivos levantados na elaboração deste relatório conseguiram ser abordados e desenvolvidos ao longo da pesquisa, afinal, o estudo limitou os seus objetivos específicos para o diagnóstico da organização e para a definição de objetivos organizacionais e metas para serem alcançadas em médio (compra de caminhões e cursos no SEBRAE) e longo prazo (ser um dos maiores vendedores de ovos de Planaltina).

Como uma crítica pode-se apontar que o trabalho realizado limitou-se apenas a uma empresa não podendo ser generalizado para qualquer empreendimento, pois o ambiente em que cada organização está inserida é diferente umas das outras, mas respeitando as devidas dimensões podem-se aplicar os métodos aqui implantados em outros trabalhos.

Porém, o empresário já possui certo reconhecimento por parte de seus clientes como a qualidade de seus produtos e o bom atendimento devem ser sempre os principais pilares da organização. Quanto melhor a relação com seus clientes mais vendas podem ser feitas e a fidelidade mantida.

Com base neste estudo, espera-se que o empresário consiga alcançar seus objetivos e metas com a definição de um cronograma e análise de riscos para sua organização até como

sugestão para estudos futuros, até porque, para que eficiência e sucesso organizacional é preciso que o processo seja contínuo, sempre adaptando as mudanças que ocorrem no ambiente, tanto interna, quanto externamente.

6. REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R., **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. São Paulo, USP, 1994. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1994
- ANSOFF, H. I. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990
- BRESSAN, F. **O método do estudo de caso**. São Paulo: SP, v. 1, n. 1, 2000. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/> Acesso em: 05 de setembro de 2014.
- CASAROTTO FILHO, Nelson. **Elaboração de projetos empresariais: análise estratégica, estudo de viabilidade e plano de negócio**. Atlas, 2009.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004
- DRUCKER, P. **Prática da administração de empresas**. Cengage Learning Editores, 1981.
- FIDELIS, J.; REZENDE, D. A. **RIC - Contribuições estratégicas do planejamento na gestão municipal: estudo de caso em um município de Santa Catarina**. Vol. 2, no 2, p. 122-140, 2008
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.. **Princípios de Marketing**. 1993.
- NICKOLS, F. **Strategy: Definitions & Meanings**. 2012. Disponível em: <http://mail.nickols.us/strategy_definitions.pdf> Acesso em: 23 de setembro de 2014.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991.
- _____, D. P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. São Paulo: Atlas, 2004.
- _____, D. P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2006
- _____, D. P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 26 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- PARRA FILHO, D. **Metodologia científica**. São Paulo: Futura, 1998.
- SILVEIRA JÚNIOR, Aldery. **Planejamento Estratégico Como Instrumento De Mudança Organizacional**. Brasília - UnB, 1995. Dissertação (Mestrado) PPGA - Mestrado Em Administração. Brasília, 1995. Disponível Em: <http://hdl.handle.net/10482/2401> Acesso em: 03 de set. 2014.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa.** São Paulo, USP, 2002. Dissertação (Mestrado). Mestrado em Engenharia de Produção. Escola de Engenharia de São Carlos. Departamento de Engenharia de Produção. São Paulo, 2002.

TZU, S. **A arte da guerra** / Sun Tzu; tradução de Sueli Barros Cassal. Porto Alegre: L&PM, 152p. 2006.

7. APÊNDICES

Questionário semi-estruturado para relatório de estágio supervisionado

Senhor respondente, este questionário faz parte da coleta de dados para realização do Planejamento Estratégico que pretendemos implantar em sua organização. Pedimos a permissão para que esta entrevista seja gravada para que nenhuma informação seja perdida, além disso sua identidade será preservada. A qualquer dúvida fique a vontade para perguntar. Desde já agradeço.

Qual cargo que exerce na empresa:

Idade:

Qual a formação acadêmica:

Conte qual a história da empresa...

- Como surgiu?
- Há quanto tempo existe?
- Quem fundou?
- Como ela esta hoje? Mudou algum propósito?
- Quais produtos ela comercializa?
- Como se desenvolveu?
- Quantos funcionários a empresa possui?

Qual a visão que seus clientes têm da sua empresa?

Porque a empresa existe, qual a finalidade, qual o objetivo dela?

Quais os valores você acredita para a empresa?

Onde você quer estar daqui a 10 anos?

Você mantém os mesmos clientes desde a abertura?

Como é feita a tomada de decisão da empresa?

AMBIENTE INTERNO

Dentre os fatores que devemos levar em consideração para a definição do ambiente interno da empresa podemos citar os seguintes:

- Aspectos organizacionais: rede de comunicação; estrutura da organização; registro dos sucessos; hierarquia de objetivos, política, procedimentos e regras; habilidade da equipe administrativa.
- Aspectos do pessoal: relações trabalhistas; práticas de recrutamento; programas de treinamento; sistema de avaliação de desempenho; sistema de incentivos; rotatividade e absenteísmo.
- Aspectos de marketing: segmentação do mercado, estratégia do produto, estratégia de preço, estratégia de promoção, estratégia de distribuição.
- Aspectos de produção: layout das instalações da fábrica; pesquisa e desenvolvimento; uso de tecnologia; aquisição de matéria-prima; controle de estoques; uso de subcontratação.
- Aspectos financeiros: liquidez; lucratividade; atividades; oportunidades de investimento.
- **Forças:**
 - Que vantagens sua Organização tem?
 - Em que sua Organização é melhor que a concorrência?
 - O que é visto como Força de sua organização pelo mercado?
 - O que seus clientes apreciam em sua Organização?
 - Quais são os produtos e serviços em que sua Organização faz a diferença?
- **Fraquezas:**
 - Onde sua Organização pode melhorar?
 - O que seus clientes não apreciam em sua Organização?
 - O que já o fez perder clientes?

AMBIENTE EXTERNO

- Economia – fazer perguntas relacionadas à economia
 - Os preços das matérias primas afetam diretamente o preço do seu produto final? De que maneira?
 - De que forma a economia pode atrapalhar ou ajudar o seu negócio?
- Mercado -
 - O mercado em que está inserido é estável? Por quê?
- Concorrências

- Quais os principais concorrentes? Qual o tamanho deles? Isso influencia suas decisões? Preço? Há possibilidade de mais concorrentes? Localização destes concorrentes?
- Fornecedores
 - Como é seu relacionamento com seus fornecedores?
 - Você possui poder de barganha? Por quê? Qualidade?
- Clientes
 - Como você enxerga seus clientes? Perfil? Necessidades? Comportamento?

Exemplos - adaptar

- **Oportunidades:**
- Quais são as tendências do mercado?
- Há previsão de melhorias urbanas em sua localização?
- Há previsão de eventos em sua área de negócios?
- Algum programa de governo pode melhorar sua captação de clientes ou serviços?

Ameaças:

- Há novos produtos ou serviços surgindo em seu mercado?
- Há novos concorrentes se instalando em sua área?
- Há mudanças tecnológicas que possam afetar seus processos ou produtos?

OBJETIVOS E METAS

O que pretende fazer na organização nos próximos 5 anos?

Como quer realizar isso?

Quais as prioridades para a organização?

Tem algum projeto para a organização? Qual?