

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS SOLEDADE
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

TAMARA TASCA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
UM ESTUDO NA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PEDRAS E METAIS EIRELI

SOLEDADE

2017

TAMARA TASCA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
UM ESTUDO NA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PEDRAS E METAIS EIRELI**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Soledade, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Henrique Dias Blois

SOLEDADE

2017

TAMARA TASCA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
UM ESTUDO NA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PEDRAS E METAIS EIRELI**

Estágio Supervisionado aprovado em ____ de _____ de _____, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Soledade, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Dr. Henrique Dias Blois

UPF - Orientador

Prof.

UPF

Prof.

UPF

SOLEDADE

2017

Dedico esse trabalho aos meus pais que sempre incentivaram-me e não mediram esforços para ajudar-me, além da presença ímpar em minha vida e educação. Por tudo isso e muito mais, agradeço a Deus por tê-los em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida e por sempre guiar o meu caminho.

Aos meus pais Adilar Tasca e Isabete Fachi Tasca pelo incentivo, apoio e amor incondicional.

A vocês devo minha educação, valores e vida...

Vocês são tudo para mim e exemplos que deverei seguir. Por tudo isso e muito mais, muito obrigada!

A minha irmã Tatiane e meu cunhado Marcelo, pelo apoio, incentivo e ajuda, durante todo esse período.

Ao meu namorado Valmir, pelo estímulo, companheirismo e paciência, o que foi fundamental para que eu chegasse até aqui.

Aos meus amigos pelo ombro amigo nos momentos de angústia.

Aos mestres pela contribuição e ensinamentos, fazendo parte deste processo de aprendizagem e formação acadêmica.

O meu agradecimento ao professor orientador, Henrique Dias Blois que muito auxiliou-me, com seus conhecimentos, para a realização deste estudo, não medindo atenção, dedicação e paciência durante esse período de orientações. Portanto, o que tenho a dizer é muito obrigada e que Deus continue iluminando sua mente, para tantas outras pessoas ajudares.

Agradeço a todos que estiveram presentes, direta ou indiretamente, na minha caminhada de estudante.

RESUMO

TASCA, Tamara. **Planejamento Estratégico: Um estudo na Possebon Indústria e Comércio de Pedras e Metais Eireli**. Soledade, 2017. 98 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração), UPF, 2017.

O presente trabalho consiste em elaborar um planejamento estratégico para a Possebon Indústria e Comércio de Pedras e Metais Eireli, da cidade de Putinga. A empresa em análise não possui um planejamento estratégico, no entanto encontra dificuldades para analisar quanto aos seus objetivos, se estes estão ou não sendo alcançados. A referida pesquisa tem como objetivo identificar e conhecer os pontos fortes e os pontos fracos do ambiente interno, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo, apresentar a postura estratégica e um plano de ação do negócio. Para a coleta das informações realizar-se-á entrevista com dez (10) clientes, dois (2) fornecedores, vinte e quatro (24) funcionários e com um (1) gestor, sendo este proprietário da empresa. Tendo os dados coletados e o auxílio da “Matriz SWOT”, conclui-se a necessidade de uma postura estratégica de manutenção. Frente à análise da pesquisa percebe-se que a empresa possui muitos pontos fortes, como atendimento do vendedor e do financeiro, os quais devem ser mantidos e aperfeiçoados com treinamentos para melhorar ainda mais o atendimento. A concorrência é uma das ameaças que pode prejudicar a empresa e, para tanto, ressalta-se quanto a importância de identificá-la e, após uma análise da mesma, criar vantagens competitivas. As oportunidades presentes, tais como, o mercado atuante, deve ser aproveitado de maneira eficiente, visando o crescimento da empresa. Encontram-se alguns pontos fracos, nos quais destacam-se o treinamento e ausência de controle de estoque. Para tanto realizar-se-á um plano de ação que servirá de ferramentas para saná-los. Pode-se afirmar que a empresa terá condições de iniciar um processo de planejamento mais completo e eficaz, atingindo os objetivos esperados e assim prosseguir no mercado com sucesso.

Palavras-chave: Planejamento. Planejamento Estratégico. Possebon Indústria e Comércio de Pedras e Metais Eireli.

ABSTRACT

TASCA, Tamara. Strategic Planning: A study at Possebon Industry and Commerce of Stones and Metals Eireli. Soledade, 2017. 98 sheets. Supervised Internship (Course of Administration), UPF, 2017.

The present work consists of elaborating a strategic plan for Possebon Indústria e Comércio de Pedras y Metais Eireli, from Putinga city. The company under review does not have strategic planning, however it finds difficult to analyze if its goals are being achieved or not. The objective of this research is to identify and know the strengths and weaknesses of the internal environment, as well as the opportunities and threats of the external environment, present the strategic posture and a business action plan. For the collection of information, an interview will be conducted with ten (10) clients, two (2) suppliers, twenty-four (24) employees and one (1) manager, who owns the company. With the data collected and the assistance of the "SWOT Matrix", it is concluded the need for a strategic maintenance posture. The analysis of the research shows that the company has many strengths, such as seller and financial service, which must be maintained and improved with training to improve service even more. Competition is one of the threats that can harm the company and, for that, it is important to identify it and, after an analysis of it, to create competitive advantages. The present opportunities, such as the active market must be harnessed efficiently, aiming at the growth of the company. There are some weaknesses, in which training and lack of inventory control are highlighted. In order to do so, an action plan will be developed to serve as a tool to. It can be said that the company will be able to start a more complete and efficient planning process, reaching the expected objectives and to continue in the market with success.

Keywords: Planning. Strategic planning. Possebon Industry and Commerce of Eireli Stones and Metals.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	23
Figura 2 – Forças que dirigem a concorrência na indústria	27

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Posturas estratégicas das empresas.....	33
Quadro 2 – Questões a Responder para a elaboração de um plano de ação.....	37
Quadro 3 – Análise do Ambiente Interno e Externo da Possebon Indústria e Comércio de Pedras e Metais Eireli.....	74
Quadro 4 – Plano de ação.....	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Matriz SWOT – Variáveis Internas.....	76
Tabela 2 – Matriz SWOT – Variáveis Externas.....	77

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

5W2H – Why (por que), What (o que), How (como), Where (onde), When (quando), Who (quem), How much (quanto)

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SWOT – Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades), Threats (ameaças)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO	14
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	17
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	21
2.2.1 A Importância do Planejamento Estratégico	22
2.2.2 Tipos de Planejamento estratégico	23
2.2.2.1 Planejamento Estratégico	24
2.2.2.2 Planejamento Tático	25
2.2.2.3 Planejamento Operacional	26
2.3 FERRAMENTAS PARA GESTÃO ESTRATÉGICA	26
2.3.1 Balanced Scorecard	26
2.3.2 As Cinco Forças de Porter	27
2.3.2.1 Ameaça de Novos Entrantes	27
2.3.2.2 Rivalidade entre os Concorrentes Existentes	28
2.3.2.3 Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos	28
2.3.2.4 Poder de Negociação dos Compradores	28
2.3.2.5 Poder de Negociação dos Fornecedores	29
2.4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	29
2.4.1 Análise SWOT	29
2.4.2 Análise Interna	30
2.4.3 Análise Externa	31
2.4.4 Análise dos Concorrentes	32
2.5 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS	33
2.5.1 Estratégia de Sobrevivência	34
2.5.2 Estratégia de Manutenção	34
2.5.3 Estratégia de Crescimento	35
2.5.4 Estratégia de Desenvolvimento	35

2.6 PLANO DE AÇÃO	36
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	38
3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO	39
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	40
3.4 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	40
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	41
4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	42
4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	42
4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	42
4.2.1 Pesquisa com os Clientes	43
4.2.2 Pesquisa com o Fornecedor	52
4.2.3 Pesquisa com os Funcionários da Empresa.....	58
4.2.4 Pesquisa com os Gestores.....	67
4.2.5 Análise de SWOT	74
4.2.6 Indicadores de Posicionamento	75
4.2.7 Postura Estratégica Identificada.....	77
4.2.8 Plano de Ação.....	79
4.3 SUGESTÕES PARA A EMPRESA.....	85
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	87
REFERÊNCIAS.....	89
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO COM OS CLIENTES	92
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO COM OS FORNECEDORES	94
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO COM OS FUNCIONÁRIOS	96
APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO COM O GESTOR.....	98

1 INTRODUÇÃO

O mundo mudou e continuará mudando cada vez mais. Estamos vivendo uma era de transformações, incertezas, complexidade e perplexidade. A Era da Informação está carregando muitos e novos desafios para as empresas e para sua administração. A constante necessidade, a busca pela agilidade, para proporcionar mudança e modificação, a adoção de novas ideias e conceitos tornaram o cenário cada vez mais competitivo. (CHIAVENATO, 2011, prefácio)

É indispensável a necessidade das empresas de estarem preparadas para as mudanças e transformações que ocorrem com o passar dos dias, pois os mercados estão saturados de desafios e os executivos necessitam buscar características para os seus produtos diferenciarem-se. Conseguir um diferencial competitivo é fundamental para a sobrevivência frente ao mercado que está cada vez mais exigente e desafiador.

A empresa precisa de uma visão clara de onde está, quais suas metas e objetivos, porém necessita de uma análise sobre os seus recursos, bem como se são suficientes para obter os resultados por ela desejados. Para que a empresa consiga obter vantagem competitiva, frente aos seus concorrentes, torna-se indispensável o desenvolvimento de um planejamento estratégico. O planejamento estratégico é considerado como sendo a primeira função administrativa, servindo de base para as demais funções, pois ele determina quais são os objetivos que devem ser atingidos e o que fazer para alcançá-los. O planejamento estratégico começa por determinação dos objetivos, estabelecendo diretrizes, metas estratégicas e especifica os planos necessários para que esses objetivos sejam atingidos de forma eficaz e eficiente. E também oportunidades que possam favorecer as estratégias da empresa (CHIAVENATO, 2007).

Tiffany e Peterson (1998, p. 9-10) enfatizam que o planejamento estratégico não apresenta o que é certo ou errado em relação ao futuro da organização, mas que é uma ferramenta que facilita no processo de formação da visão do futuro, desse modo, maximizando as chances que a empresa tem em saber aproveitar as oportunidades e suas competências.

O planejamento estratégico irá auxiliar a empresa na análise do ambiente interno e externo da organização, utilizando melhor seus pontos fortes, bem como obtendo análises de melhoria para os pontos fracos. Será possível também, ter um maior entendimento sobre as oportunidades externas que podem beneficiar a empresa evitando as ameaças que estão presentes, diariamente, nas organizações. É possível também ter estimativas de riscos para as decisões que serão tomadas.

A visão será ampla e clara. A empresa terá possibilidade de identificar acontecimentos futuros e preparar-se para possíveis mudanças no mercado. Acaso o executivo tiver uma visão de futuro, conseguirá agir sobre as variáveis de maneira eficiente. O planejamento estratégico indicará o rumo a ser seguido pela empresa alcançando assim os objetivos desejados.

O presente estudo realizar-se-á na Possebon Indústria e Comércio de Pedras e Metais Eireli e procurará avaliar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e ameaças, apresentando-se posteriormente um plano de ação.

Na primeira parte do estudo são apresentados a introdução, o objetivo geral e específicos.

Na segunda etapa do trabalho são apresentados conceitos, definições, importância da administração estratégica, tipos de planejamento estratégico, entre outros fatores para melhor compreender o tema abordado.

Na terceira parte, é exemplificada a metodologia que será aplicada para a realização da coleta e análise dos dados.

Na sequência, é apresentado a empresa, objeto da pesquisa, bem como os resultados obtidos, a análise SWOT, os indicadores de posicionamento, a postura estratégica identificada, o plano de ação e sua relação com os pontos fracos, além de sugestões para a organização.

Nas considerações finais, são apontadas ações pertinentes ao planejamento proposto.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

A Possebon Indústria e Comércio de Pedras e Metais Eireli é uma indústria de fabricação de joias folheadas a ouro, prata e ródio adornadas por pedras naturais. A empresa detém todos os processos produtivos, desde a criação, lapidação das pedras, produção do metal até a montagem final. Está situada no município de Putinga, no Estado do Rio Grande do Sul, com uma população de aproximadamente 4000 habitantes. Possui apenas um gestor, sendo que o mesmo é proprietário da empresa e atualmente emprega cerca de setenta(70) trabalhadores e esta marca encanta, atualmente, mulheres de todo Brasil. A empresa está inserida no mercado há dezesseis(16) anos e em relação ao processo decisório é tomado pelo proprietário da empresa.

A empresa possui um software de última geração, onde todas as pessoas que estão diretamente em contato com o cliente devem deixá-lo atualizado, com todas as informações relevantes, sendo este referente à venda, nota fiscal ou até mesmo pendências financeiras, para

que todas as pessoas tenham os elementos necessários em qualquer momento, porém o software nem sempre é atualizado da forma que deveria.

A empresa possui também um catálogo online para melhor atender os seus clientes, pois em determinadas regiões não possui vendedores que atendam com pronta entrega, com isso os clientes realizam o cadastro por meio do catálogo, sendo que o mesmo trabalha em conjunto com o software da empresa. Todas as manhãs é gerada uma atualização e o gestor analisa cada cadastro e passa para o respectivo vendedor, sendo que o mesmo entra em contato com o cliente para obtenção de mais informações e entender melhor o motivo do cadastro, sendo assim faz a liberação para acesso ao site, ou ainda direciona para os vendedores, que estão distribuídos pelo Brasil.

A empresa por possuir todos os processos produtivos na cidade onde está situada, consegue um preço competitivo e peças de qualidade. Trabalha em um ramo de atividade que cresce anualmente, porém a empresa, por não possuir orientações estratégicas, encontra dificuldades de crescimento.

A mesma trabalha com três(3) representantes que atendem determinadas regiões do Brasil, quatro(4) vendedores internos que trabalham na empresa e um(1) vendedor para o exterior, no entanto não sabe o nível de satisfação dos mesmos e, no que refere-se aos representantes, não possui acesso a todos os clientes.

Um planejamento estratégico poderá auxiliar a empresa na análise dos pontos fortes e fracos da organização, bem como oportunidades e ameaças, possibilitando resultados financeiros ainda melhores.

Os administradores enfrentam um grande desafio no que refere-se a administração estratégica, pois conduzir uma organização, em um ambiente de mudanças rápidas, requer muito cuidado. As questões de administração estratégica são constantemente ambíguas e desestruturadas e a maneira como a administração responde a estas, determina se a organização vai obter sucesso ou não (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 23).

Para uma empresa que está preocupada com o futuro, a qual deseja controlar as ameaças e planeja usufruir as oportunidades estando sempre na frente perante os seus concorrentes, faz-se necessário o uso de um planejamento estratégico. O planejamento estratégico, por sua vez, identificará o percurso que a empresa deverá seguir, apontando possíveis melhorias e identificando variáveis que possam atingir negativamente a empresa.

Em um mercado cada vez mais competitivo faz-se necessário que a empresa se sobressaia e, para tanto a mesma precisa de diferenciais competitivos. Um planejamento

estratégico possibilitará a tomada de decisões mais assertivas e a tornará referência no mercado consumidor.

Sendo assim delimita-se a seguinte questão de pesquisa: **que ações podem ser propostas e efetivadas, para que uma empresa de joias possa aproveitar as oportunidades e pontos fortes, bem como proteger-se contra as ameaças e pontos fracos?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver um planejamento estratégico identificando os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças para a empresa Possebon Indústria e Comércio de Pedras e Metais Eireli.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar pontos fortes e fracos no ambiente interno;
- b) Identificar oportunidades e ameaças no ambiente externo;
- c) Apresentar a postura estratégica do negócio;
- d) Apresentar um plano de ação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta etapa do trabalho serão apresentados conceitos, definições e a importância da administração estratégica, tipos de planejamento estratégico, ferramentas para administração estratégica, análise SWOT, análise interna, análise externa, análise dos concorrentes, estratégias empresariais e para finalizar o plano de ação para a empresa melhor planejar seu futuro e chegar aos resultados desejados.

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Administração estratégica é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, estabiliza um composto de normas, funções e ensinamentos para incentivar, o processo de planejamento do futuro que a empresa deseja como um todo e seu controle perante os fatores de seu ambiente, bem como a organização e a coordenação dos recursos da empresa buscando a maximização das relações interpessoais (OLIVEIRA 2007, p. 6).

Os autores Wright, Krol e Parnell destacam que “as questões de administração estratégica são sistematicamente ambíguas e desestruturadas e o modo como a administração responde a elas determina se a organização vai ser bem-sucedida ou não” (2000, p. 23).

A administração estratégica pode ser definida como “o processo de tornar a organização capaz de complementar as decisões administrativas com as estratégias, procurando dar simultaneamente eficiência e eficácia a organização” (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991, p. 25).

Através da ação estratégica, uma organização pode antecipar-se às forças ambientais, adotando ações capazes de minimizar o impacto das variáveis externas. E, mais do que isso, uma empresa PROATIVA é acima de tudo inovadora. Ao contrário, o que observa-se normalmente é que a maioria das empresas apenas enfrenta as ameaças externas, ao invés de inovar. Para evitar dissabores, é preciso que a empresa se antecipe aos problemas potenciais, planejando ações estratégicas para melhor desfrutar das oportunidades e ameaças (COBRA, 1991, p. 20).

No entendimento de Certo e Peter (1993, p. 6), administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização em conjunto com o seu ambiente. A administração estratégica se dedica a uma série de etapas repetidas ciclicamente, ou seja, começa pela primeira etapa, vai até a última e, então, começa novamente com a primeira etapa.

A administração estratégica é um termo vasto que abrange os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seu ambiente externo e interno. Desse modo, administração estratégica pode a alta administração deve seguir uma série de passos, sendo que estão apresentadas a seguir:

1. Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
2. Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
3. Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
4. Formular estratégias que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do seu ambiente;
5. Implementar as estratégias; e
6. Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos (WRIGHT; KROL; PARNELL, 2000, p. 24).

Certo e Peter (2005, p. 5), afirmam que o propósito da administração estratégica é proporcionar que a empresa como um todo se integre a seu ambiente, pois os ambientes organizacionais mudam constantemente, e as organizações devem se transformar de maneira propícia para assegurar que suas metas possam ser alcançadas. Leis que afetam a organização, modificações na ociosidade de mão-de-obra e ações da concorrência são exemplos de mudanças no ambiente das organizações que a administração normalmente enfrenta.

Oliveira (1992, p. 25) afirma que o futuro visa ser diferente do passado, deste modo o executivo deve tomar providências para cada situação; no entanto, a empresa tem condições para agir sobre as variáveis; o planejamento é considerado ainda um exercício mental que é efetivado pela empresa independentemente da vontade dos seus executivos.

As decisões se definem em torno de objetivos. No entanto, para alcançá-los, suas atividades devem seguir um plano. São os administradores que decidem o rumo da organização e devem formular as estratégias e os planos necessários para atingir os objetivos. Essas decisões são parte da função de planejamento e são fundamentais para que a organização possa crescer de forma acentuada e sobreviver no longo prazo (SOBRAL; PECI, 2008, p. 132).

As dez escolas de pensamento podem ser encontradas na literatura, com frequência em locais claramente delineados: publicações acadêmicas, revistas especializadas, livros. Foram evidentes na prática, tanto dentro das organizações quanto nas empresas de consultoria que as utilizam. Elas surgiram em estágios diferentes do desenvolvimento da administração estratégica. Algumas já chegaram ao auge e declinaram, outras estão agora se desenvolvendo, e outras permaneceram pequenas, em termos de publicação e de prática. No quadro a seguir uma classificação das escolas. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 22).

- a) Escola de Design - Teve início em meados da década de 60. Representa a visão mais influente do processo de formulação da estratégia, tendo como definição a noção de SWOT, que tem por finalidade avaliar os pontos fortes e os pontos fracos da organização, bem como suas ameaças e oportunidades no ambiente. A Escola do Design propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 36).
- b) Escola do planejamento - Foi um complemento da escola do design, porém a escola do planejamento foi publicada apenas na década de 70. Apresenta a formação da estratégia como um processo formal. Essa escola elabora plano de ação, apresentado como modelo SWOT. Na época esta literatura do planejamento estratégico cresceu de maneira intensa em termos quantitativos, mas em termos qualitativos, muito pouco (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 58).
- c) Escola do Posicionamento - Surgiu nos anos 80. Esta escola destacou a importância das próprias estratégias, e não apenas do processo pela qual elas foram formuladas. Esta escola tem como objetivo focalizar e analisar o ambiente externo de maneira que consiga atingir decisões estratégicas corretas, tanto de seu posicionamento, quanto de seu produto (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 90).
- d) Escola do Empreendedorismo - Representa a formação da estratégia como um processo visionário. O conceito desta escola é a visão, e essa visão serve como estímulo e também como um entendimento daquilo que precisa ser feito. É um processo que evidencia o julgamento, sabedoria, experiência e critério, não focaliza a estratégia, não é feito um planejamento e sim usa-se a intuição. A visão e a missão são conceitos-chaves dessa escola (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 90).
- e) Escola Cognitiva - Exibe a formulação da estratégia como um processo mental. Esta escola busca compreender a visão estratégica e também como as estratégias se formam sob outras circunstâncias, então é necessário explorar a mente do estrategista. A escola atraiu muitos pesquisadores que procuram como os indivíduos processam as informações para a tomada de decisão (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 150).
- f) Escola do Aprendizado - Apresenta a formulação de estratégia como um processo emergente. Busca compreender como as estratégias se formam na organização. Nesta escola, a empresa aprende coletivamente no decorrer do tempo. Lindblom sugere que a formulação de política não é um processo claro, ordenado e controlado, mas confuso,

no qual os responsáveis pelas políticas tentam lidar com um mundo que sabem ser demasiadamente complicado para eles (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 176).

- g) Escola do Poder - Iniciou-se na década de 70. Caracteriza a formulação de estratégia como um processo aberto de influência, evidenciando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses. Nesta escola há uma distinção entre dois poderes, aquele que chamamos de poder micro, que diz respeito com o que acontece dentro da organização e o poder macro que diz respeito ao uso de poder pela organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 224).
- h) Escola Cultural - Constitui-se de um grupo de indivíduos em uma organização que focaliza o interesse comum e vê a formação da estratégia como um processo enraizado na força social da cultura. As estratégias se fundamentam na cultura e nos valores da organização. Do ponto de vista da antropologia, a cultura está em tudo o que nos cerca – naquilo que bebemos, na música que ouvimos, na maneira pela qual nos comunicamos, ao mesmo tempo, cultura é aquilo que é único no modo como fazemos todas essas coisas. Ela trata daquilo que diferencia uma organização de outra (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 252).
- i) Escola Ambiental - Traz a formulação da estratégia como sendo um processo reativo. Esta escola ajuda a colocar em equilíbrio a visão global da formulação de estratégia, onde o ambiente, a liderança e a organização se tornam forças centrais no processo. De forma moderada, esta escola ajuda a descrever as diferentes dimensões dos ambientes. Seu foco é o ambiente externo, quanto mais estável estiver, mais formalizada a estrutura interna (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 276).
- j) Escola de Configuração - Apresenta a formulação da estratégia como um processo de transformação. Esta escola se difere de todas as outras pois oferece a possibilidade de reconciliação, uma maneira de integrar as mensagens das outras escolas. Estabilidade e crise, revolução, reformulação e revitalização formam o ciclo de vida desta organização. Existem dois lados principais dessa escola, um descreve os estados como configurações, e o outro descreve o processo de geração de estratégia como transformação (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 290).

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento é algo que fazemos antes de agir; isto é, tomada antecipada de decisões. É um processo de decidir o que fazer, e como fazer, antes que se solicite uma ação. O planejamento preocupa-se tanto em evitar ações incorretas quanto a reduzir a frequência dos fracassos ao se explorar a oportunidade antecipadamente, surge como apoio para a administração da empresa, de modo que consiga atingir as metas organizacionais (ACKOFF, 1970 apud NASCIMENTO; REGINATO, 2010 p. 184).

Oliveira (1992, p. 25) afirma que o planejamento estratégico relaciona-se a um conjunto de medidas a serem tomadas pelos executivos para a situação em que o futuro visa ser diferente do passado; entretanto, a organização tem condições e possibilidades de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa efetuar alguma influência. Para os autores Oliveira, Perez Jr e Silva (2011, p. 29) “cabe aos executivos decidir o que fazer (traçar os objetivos) e dotar a organização das ferramentas necessárias para fazer (ações requeridas)”.

Ackoff no livro de Nascimento e Reginato afirma que:

A sabedoria é a capacidade de prever as consequências, a longo prazo, de decisões que tomamos no presente. É a disposição de se sacrificarem os ganhos no curto prazo em favor de benefícios e estabilidade a longo prazo. É a habilidade de controlar o que, aparentemente, é incontrolável. É a preocupação com o futuro e o controle sobre ele (ACKOFF, 1970 apud NASCIMENTO; REGINATO, 2010, p. 184).

Fischmann e Almeida (1991, p. 25) introduzem o planejamento estratégico como uma ferramenta administrativa que, através do diagnóstico do ambiente da empresa, cria o entendimento de suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e pontos fracos para efetivar a sua missão e, através da consciência, estipula o propósito de direção que a empresa deverá seguir para beneficiar-se das oportunidades e evitar riscos, no entanto a empresa tem possibilidade de tomar decisões mais evidentes.

O incremento de missão e visão estratégica, estabelecimento de objetivos e a decisão sobre uma estratégia são tarefas básicas para indicar o rumo de onde a empresa quer chegar. Elas indicam o destino da empresa, seus objetivos de curto e de longo prazo, bem como as mudanças competitivas e programadas. Em conjunto, elas constituem o planejamento estratégico, que levará a empresa ao topo do sucesso (THOMPSON JR; STRICKLAND, apud OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA 2011, p. 30).

A finalidade do planejamento estratégico pode ser determinada como o desenvolvimento de técnicas, processos e atitudes administrativas, as quais possibilitam uma

situação possível de avaliar as implicações futuras de decisões que são tomadas no presente em função dos objetivos empresariais que auxiliarão na tomada de decisão no futuro, de modo mais ágil, lógico, eficaz e eficiente (OLIVEIRA, 1992, p. 26).

Segundo Chiavenato (2007, p. 138) o planejamento lida muito com o futuro. Ele estabelece quais os objetivos da organização e depois detalha os esboços para atingi-los com eficiência e eficácia. Assim, é necessário projetar e determinar os objetivos e definir a melhor maneira para alcançá-lo. “O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito para tanto, quando, como e qual sequência”.

2.2.1 A importância do planejamento estratégico

O planejamento representa a primeira atividade administrativa, ela serve de pedestal para as demais funções, como organização, direção e controle. O planejamento é a função administrativa que indica os objetivos a serem atingidos e como deve ser feito para alcançá-los da melhor maneira possível. Trata-se de um exemplo teórico para a ação futura (CHIAVENATO, 2007, p. 138).

Montana e Charnov (2003, p.117) explicam que “o planejamento é uma disciplina que pode ajudar os gerentes analisarem cuidadosamente as questões e os problemas e a conceber alternativas para lidar com as questões e superar os problemas”. Isso significa que os gerentes terão uma possibilidade maior para identificar possíveis problemas e estarem preparados para superá-los.

Chiavenato explica que:

No fundo, o planejamento é uma técnica para absorver a incerteza sobre o futuro e permitir maior consistência no desempenho das organizações. Aliás, o planejamento envolve várias formas de lidar com a mudança e com as incertezas que ela traz consigo. Em um extremo, o planejamento pode levar a um ponto em que as decisões importantes são adiadas ou simplesmente não são tomadas por algum estupor à situação – atitude denominada “paralisia pela análise”. No outro extremo, os administradores podem ser levados à preocupação quase exclusiva com problemas imediatos, tomando decisões inadequadas ao futuro da organização – atitude denominada “extinção pelo instinto”. Os dois extremos precisam ser evitados. É importante que o administrador pondere continuamente os custos e benefícios associados aos diferentes graus de planejamento enquanto estiver lidando com a mudança ou criando mudança (2007, p. 138-139).

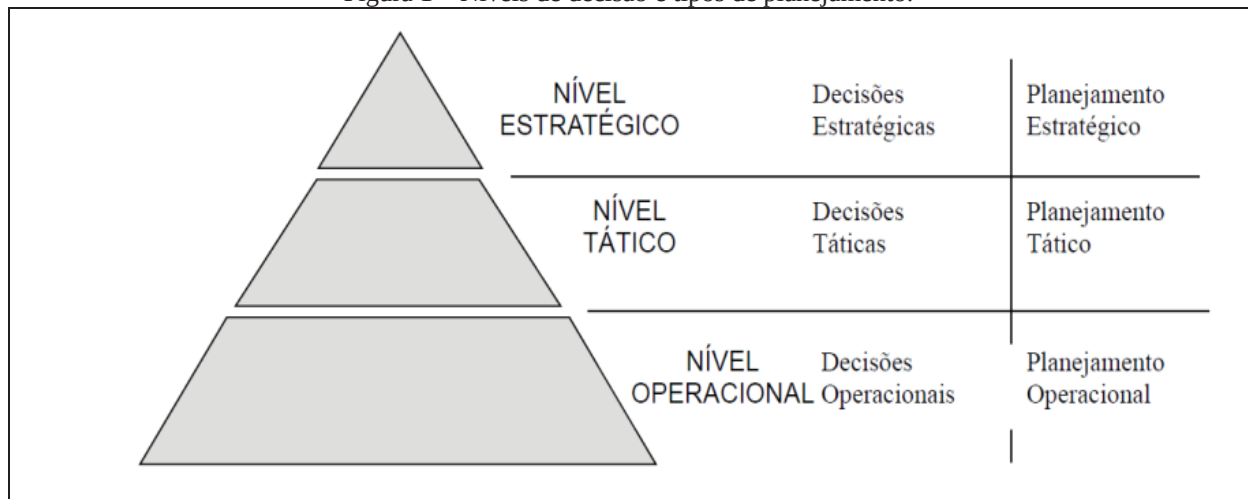
De acordo com Stoner e Freeman (1999) sem planos os administradores não sabem como organizar as pessoas e os recursos: podem não ter uma ideia clara do que precisa ser organizado. “Sem um plano não conseguem liderar com confiança ou esperar que os outros os

sigam”. Sem planos, os administradores têm chance limitada de alcançar os seus objetivos ou de saber quando e onde saíram do caminho. Neste caso, controlar torna-se um exercício essencial.

2.2.2 Tipos de planejamento estratégico

De acordo com Oliveira (2004, p. 45) podem-se identificar três tipos de planejamento na consideração dos grandes níveis hierárquicos, que são: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. Os tipos de planejamento podem ser relacionados aos níveis de decisão em uma pirâmide organizacional, conforme é mostrado na Figura 1:

Figura 1 – Níveis de decisão e tipos de planejamento.



Fonte: Oliveira (1998).

Segundo Chiavenato (2007, p. 139) o planejamento é elaborado de meios diferentes nos vários níveis organizacionais. Em razão disso existe uma hierarquia de planos, onde existem três níveis principais de planejamento, sendo que o nível institucional da empresa utiliza o nome de planejamento estratégico, o nível intermediário recebe o nome de planejamento tático e o nível operacional recebe o nome de Planejamento Operacional.

De acordo com Stoner e Freeman a organização moderna é extremamente complexa. “Com isso, não deveria surpreender o fato dos administradores de todos os níveis criarem planos para guiar suas subunidades para objetivos que vão contribuir para os objetivos mais amplos da organização”. (1999, p. 137)

2.2.2.1 Planejamento estratégico

Chiavenato destaca que o planejamento estratégico é amplo e envolve a organização como um todo, envolve prazos mais longos de tempo sendo debatido e elaborado nos níveis mais elevados da empresa. Não está preocupado em antecipar decisões do futuro e sim determinar as implicações futuras das decisões que devem ser tomadas no presente. “Enquanto a estratégia empresarial está voltada para o que a empresa deve fazer para alcançar os objetivos empresariais, o planejamento estratégico procura especificar como fazer para alcançar tais objetivos” (2007, p. 142-143).

O planejamento estratégico tem como objetivo possibilitar ao executivo determinar o rumo que deve ser seguido pela empresa, de modo que a empresa tenha um nível satisfatório de relação com seu ambiente (OLIVEIRA, 1992, p.38).

A empresa não tem condições de processar e interpretar todas as informações do ambiente. Neste caso, como o planejamento estratégico é orientado para o futuro em um horizonte de longo prazo, faz-se necessário uma dose de intuição, equilíbrio e julgamento. “Daí, as duas dificuldades básicas em se lidar com o planejamento estratégico: a complexibilidade ambiental e a projeção de ações para o futuro” (CHIAVENATO, 2007).

Chiavenato explica que:

O planejamento produz um resultado imediato: o plano. Todos os planos tem um propósito comum: a previsão, a programação e a coordenação de uma sequência lógica de eventos, os quais deverão conduzir ao cumprimento do objetivo que os comanda. Um plano é um curso predeterminado de ação sobre um período especificado de tempo e que representa uma resposta projetada a um ambiente antecipado, no sentido de alcançar um conjunto específico de objetivos adaptativos. Como um plano descreve um curso de ação, ele precisa proporcionar respostas as questões: o que, quando, como, onde e por quem (2007, p. 168).

Segundo Oliveira (2004, p. 47-48) o planejamento estratégico é o processo administrativo que determina a melhor direção a ser seguida pela empresa, aprimorando a interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Oliveira ainda complementa que o planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito à formulação de objetivos e a seleção de cursos a serem seguidos para obtenção de êxito, levando em conta as condições internas e externas da empresa (2004, p. 48).

2.2.2.2 Planejamento tático

O planejamento tático é o nível intermediário da organização, o nível dos departamentos de negócios da empresa. É elaborado pelos executivos e tem por base o planejamento estratégico da empresa e o objetivo de contribuir para que o mesmo tenha sucesso. (CHIAVENATO, 2007, P. 166)

Segundo Chiavenato (2007, p. 167) o planejamento tático possui as seguintes características:

- O planejamento é um processo permanente e contínuo.
- O planejamento é sempre voltado para o futuro.
- O planejamento se preocupa com a racionalidade de tomada de decisão.
- O planejamento seleciona entre várias outras alternativas disponíveis um determinado curso de ação.
- O planejamento é sistêmico.
- O planejamento é interativo.
- O planejamento é uma técnica de alocação de recursos.
- O planejamento é uma técnica cíclica.
- O planejamento é uma função administrativa que interage dinamicamente com as demais.
- O planejamento é uma técnica de coordenação.
- O planejamento é uma técnica de mudança e de inovação.

De acordo com Oliveira o planejamento tático tem como finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Ele é desenvolvido nos níveis mais baixos da organização, tendo como objetivo a utilização ágil dos recursos disponíveis para o cumprimento dos objetivos determinados (2004, p. 48-49).

O planejamento tático é um composto de decisões sobre empreendimentos mais limitados, prazos menores, áreas mais curtas e níveis mais baixos de hierarquia da empresa. O planejamento tático está incluso no planejamento estratégico e não simboliza um conceito absoluto, mas relativo: “o planejamento tático de um departamento da empresa em relação ao planejamento estratégico geral da organização pode ser considerado estratégico em relação a cada uma das seções que compõem aquele departamento” (CHIAVENATO, 2007, p. 168).

2.2.2.3 Planejamento operacional

O planejamento operacional pode ser visto como a formalização, particularmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Nesta situação têm-se os planos de ação ou planos operacionais (OLIVEIRA, 2004, p. 49).

Chiavenato enfatiza que o planejamento operacional importa-se com “o que fazer” e “como fazer” no nível em que as operações são realizadas. Refere-se às tarefas e operações efetivadas no dia-a-dia no nível operacional. “O planejamento operacional focaliza a otimização e a maximização de resultados, ao passo que o planejamento tático está voltado apenas para resultados satisficientes” (2007, p. 177).

Segundo Montana e Charnov (2003, p. 121-122) o planejamento operacional leva em conta hipóteses para o período, neste sentido as previsões futuras, as mudanças internas que precisam ser realizadas, a quantidade produzida juntamente com o tempo utilizado, quem são os responsáveis e qual o orçamento de vendas. O planejamento operacional trata de cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis e envolve gerentes em cada unidade que serão responsáveis pela realização do plano.

Na mesma visão, Chiavenato afirma que o planejamento operacional pode ser visto como um sistema, que começa por objetivos estabelecidos pelo planejamento tático, amplifica planos e procedimentos detalhados e fornece informação de retroação no sentido de maximizar os resultados (2007, p. 177).

2.3 FERRAMENTAS PARA GESTÃO ESTRATÉGICA

2.3.1 Balanced Scorecard

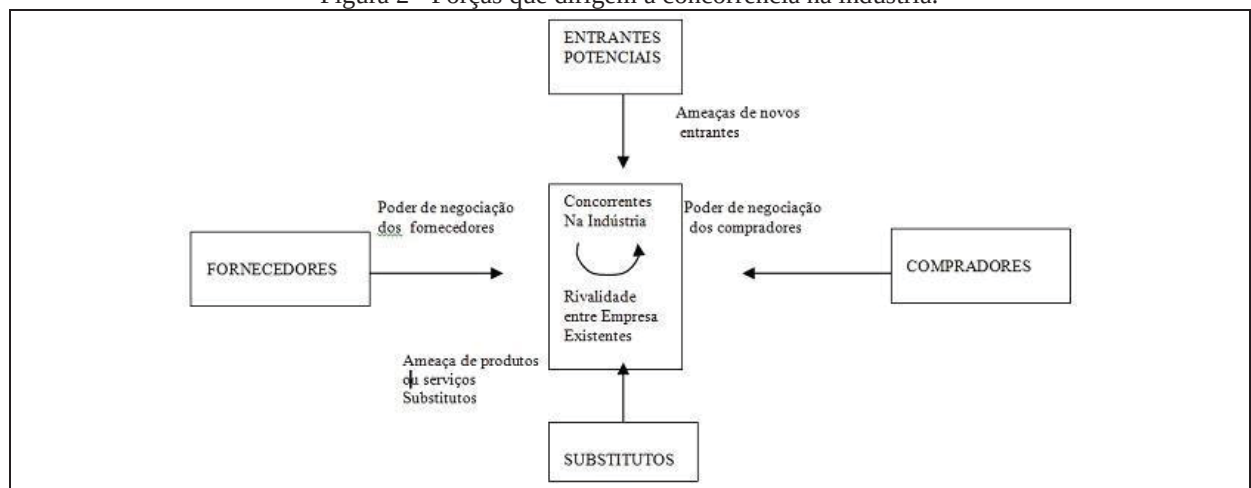
O Balanced Scorecard é um sistema gerencial que motiva melhorias nas áreas de produtos, processo, clientes e mercados. Foi apresentado em 1992, com o propósito de oferecer um referencial abrangente para interpretar objetivos estratégicos das empresas através de indicadores de desempenho para os executivos (KAPLAN; NORTON, 2004).

2.3.2 As cinco forças de Porter

Segundo Porter (2004, p. 3) “a formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”. As forças externas podem afetar todas as empresas, cabendo a elas identificar melhores habilidades para lidar com as mesmas.

“A intensidade da concorrência em uma indústria não é uma questão de coincidência ou de má sorte. Ao contrário, a concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai além do comportamento dos atuais concorrentes”. O nível de concorrência necessita de cinco forças competitivas, que são elas: Ameaça de novos entrantes, Rivalidade entre as empresas existentes, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores (PORTER, 2004, p. 3).

Figura 2 - Forças que dirigem a concorrência na indústria.



Fonte: Porter (2004, p. 4).

O conjunto dessas forças determina a proporção da rentabilidade na indústria. A meta da estratégia competitiva é constatar uma posição dentro da indústria que possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor (PORTER, 2004, p. 4).

2.3.2.1 Ameaça de novos entrantes

A entrada de novos concorrentes em um determinado segmento de mercado caracteriza-se pelo fato de entrarem mais empresas naquele determinado ramo, com o intuito de ganhar uma parcela de mercado. Desse modo os preços podem cair, e assim reduzir a rentabilidade (PORTER, 2004, p. 7).

Segundo Chiavenato (2007, p. 152) outras empresas podem ingressar no setor de negócios e carregar ameaças para as empresas, forçando-as a serem mais eficazes e aprenderem a concorrer em novas dimensões.

2.3.2.2 Rivalidade entre os concorrentes existentes

A rivalidade entre os concorrentes existe pelo fato de um concorrente perceber uma oportunidade no mercado para melhorar a sua posição, frequentemente ocorre com o uso de táticas como concorrência de preço, batalha de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente (PORTER, 2004, p.18).

As empresas tentam diferenciar seus produtos daquilo que os seus concorrentes oferecem, de maneira que os clientes as valorizem e que ela desfrute de vantagem competitiva. A rivalidade se baseia no preço, qualidade e inovações (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 53).

2.3.2.3 Ameaça de produtos ou serviços substitutos

Todas as empresas em uma indústria estão competindo com indústrias que fabricam produtos substitutos. Eles reduzem o retorno potencial de uma indústria e reduzem os lucros de uma empresa. Pode ser identificado com pesquisas de outros produtos que desempenhem a mesma função que aquele da indústria (PORTER, 2004, p.24).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 53) afirmam que os produtos substitutos são os bens e serviços externos de uma indústria, que executam funções iguais ou semelhantes às de um produto que uma indústria produz. Os produtos substitutos representam uma ameaça para a empresa quando os clientes deparam-se com pouca ou nenhuma mudança e, quando o preço desse substituto é mais baixo, ou quando a qualidade e capacidade de desempenho são iguais ou maiores do que as do produto do concorrente.

2.3.2.4 Poder de negociação dos compradores

Os compradores forçam as empresas a reduzirem o seu preço, intermediando por melhor qualidade ou mais serviços e fazendo com que os concorrentes fiquem uns contra os outros. O poder de cada grupo de compradores da indústria depende de características quanto a situação no mercado e a importância relativa de suas compras da indústria (PORTER, 2004, p.26).

Para os compradores poderem minimizar seus custos procuram negociar melhor a qualidade, atendimento e preços menores, fazendo com que as empresas se tornem mais competitivas e atrativas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 52).

2.3.2.5 Poder de negociação dos fornecedores

Segundo Porter (2004, p. 28) essa força se caracteriza pelo poder de negociação dos fornecedores sobre os participantes de uma indústria, no qual podem ameaçar elevar o preço ou diminuir a qualidade dos bens e serviços fornecidos.

Se a empresa não conseguir recuperar os aumentos nos custos de seus fornecedores por meio da sua própria fixação de preços, sua lucratividade será reduzida pelas ações de seus fornecedores (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 52).

2.4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

De acordo com Oliveira (2004, p.69) esta fase pode também ser estabelecida auditoria de posição, deve-se determinar “como está”. Esta fase pode ser dividida em quatro etapas básicas, apresentadas como:

- Identificação da visão: é a expectativas da empresa, o que ela pretende ser no futuro.
- Análise externa: identifica as ameaças e oportunidades da empresa, delineando a melhor maneira de evitar ou usufruir dessas situações.
- Análise interna: nesta etapa identifica-se os pontos fortes, fracos e neutros.
- Análise dos concorrentes: esta etapa deve ser detalhada, pois o resultado final proporcionará a identificação das vantagens competitivas da empresa.

Gaj entende o diagnóstico estratégico como “o fato de nos concentrarmos em observar uma situação existente. É a primeira e principal etapa de análise, a forma de partir de uma base sólida e segura de ação, o instrumento flexível, de múltiplas entradas, que permite avaliar o estado atual de desenvolvimento” (1995, p. 72).

2.4.1 Análise SWOT

Os autores Sertek, Guindani e Martins (2012, p. 153) consideram a importância da base de aplicação de SWOT de modo eficaz, forma a visão e a missão à organização. Após esses

dois conceitos estarem definidos e estabelecidos, é possível passar para as seguintes etapas nesta análise:

- A primeira etapa consiste na listagem dos pontos fortes e fracos, de oportunidades e ameaças por meio de técnicas como questionários e entrevistas.
- A segunda etapa consiste em ordenar os itens apontados para cada fator analisado, do mais importante para o menos importante.
- A terceira etapa consiste em construir e validar uma matriz, relacionando os diversos fatores levados para a identificação de aspectos críticos e de situações que exijam atenção especial.

O modelo SWOT foi criado por membros da Harvard University School of Business, em meados da década de 60. Foi concebido no intuito de servir como instrumento de análise para estruturar as condições ambientais externas, no que refere-se à identificação de potenciais oportunidades e ameaças, e para a avaliação do ambiente interno, onde busca-se identificar os pontos fracos e fortes da organização (NASCIMENTO; REGINATO, 2010, p. 188).

A partir desse mapeamento é possível que a empresa formule e avalie quais seriam as estratégias mais adequadas para a empresa chegar aos objetivos pretendidos (NASCIMENTO; REGINATO, 2010, p. 188).

Para Chiavenato (2007, p. 156) a análise de SWOT é feita periodicamente pelas empresas para analisar sua situação diante do ambiente geral, particularmente em relação aos concorrentes e mudanças que surgem a cada momento.

2.4.2 Análise interna

De acordo com os autores Hitt, Ireland e Hoskisson cada vez mais as pessoas que analisam o ambiente interno devem utilizar uma mentalidade globalizada, que é a capacidade de estudar o ambiente interno de maneira que não dependa das premissas de um único país, cultura ou contexto. “As pessoas com mentalidade globalizada reconhecem que suas empresas têm que ter recursos e capacitações que permitam o entendimento e as reações adequadas à situações competitivas que são influenciadas por fatores específicos de um determinado país e culturas sociais exclusivas” (2008, p. 71).

A finalidade da análise interna é colocar as deficiências e qualidades da empresa em evidência, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados diante de sua atual posição produtos versus mercados (OLIVEIRA, 2004, p. 101).

Oliveira ainda complementa que:

Além dos pontos fortes e fracos da empresa, devem-se considerar, também, os pontos neutros, que são aqueles que, em determinado momento ou situação, não estão sendo considerados nem como deficiências nem como qualidades da empresa. Como o planejamento é um processo dinâmico, esses pontos neutros vão sendo enquadrados como pontos fortes ou pontos fracos ao longo do tempo (2004, p. 102).

Os autores Hitt, Ireland e Hoskisson explicam que para a eficiência de uma análise interna é necessário pessoas que avaliem o portfólio de recursos da empresa e os agrupamentos de recursos e capacitações heterogêneos criados pelos gerentes. “Essa perspectiva sugere que as empresas possuem pelo menos alguns recursos e capacitações que outras empresas não, pelo menos não na mesma combinação” (2008, p. 71).

A análise interna é o processo pelo qual examinam-se os recursos disponíveis, sejam eles financeiros, mercadológicos, produtivos e humanos da empresa como fatores conjuntos para verificar quais as suas forças e fraquezas e como a empresa pode explorar as oportunidades e defrontar-se com as ameaças que o ambiente lhe apresenta (CHIAVENATO, 2007, p. 154).

Segundo Cobra a análise interna é de grande importância para a formulação da estratégia, pois identifica o desempenho passado de uma organização e faz projeções para o futuro, analisando as forças e fraquezas da organização (1991, p. 81).

2.4.3 Análise externa

Segundo Oliveira (2004, p. 92) a análise externa constata as oportunidades e ameaças que estão no ambiente da empresa e as preferíveis maneiras de usufruir dessas situações. A organização deve olhar para fora de si. Essa análise deve ser efetuada pela empresa como um todo.

“Muitas empresas deparam-se com ambientes externos extremamente turbulentos, complexos e globais, condições que tornam sua interpretação cada vez mais difícil”. Na visão de Hitt, Ireland e Hoskisson o processo de análise do ambiente externo envolve quatro atividades: escaneamento que visa identificar os primeiros sinais de modificações e tendências ambientais, monitoramento que procura identificar o significado por meio da observação incessante das modificações e tendências ambientais, previsão que faz projeções antecipadas com base nas modificações e tendências monitoradas e avaliação que determina qual o momento e a importância das mudanças e tendências ambientais para as estratégias das empresas e a sua administração (2008, p. 37).

De acordo com Aaker o resultado da análise externa é:

A identificação e o entendimento de oportunidades e ameaças, atuais ou potenciais, enfrentadas pela organização. Uma oportunidade é uma tendência ou evento que pode levar a um aumento significativo nos padrões de vendas e lucros – considerando-se a resposta estratégica apropriada. Uma ameaça é uma tendência ou fato que irá resultar – na ausência de uma resposta estratégica – em uma queda significativa dos padrões atuais de vendas e lucros (AAKER, 2007, p.34).

Oliveira (1992, p. 76) ainda enfatiza que “as empresas devem aproveitar as oportunidades do ambiente, bem como preparar-se para absorver as ameaças ou simplesmente adaptar-se a elas”.

Oliveira afirma que “uma oportunidade devidamente usufruída pode proporcionar um aumento dos lucros da empresa, enquanto uma ameaça não administrada pode acarretar diminuição nos lucros previstos, ou mesmo prejuízos para a empresa” (1992, p. 79).

Aaker (2007, p. 52) enfatiza que a análise externa pode identificar:

- Tendências significativas e eventos futuros.
- Ameaças e oportunidades.
- Incertezas estratégicas que possam afetar os resultados da estratégia.

Para os autores Stoner e Freeman (1999, p. 46) a análise externa é estabelecida como todos os elementos fora de uma organização que são relevantes a sua operação, deste modo, as “empresas captam insumos (matéria-prima, dinheiro, mão de obra e energia) no ambiente externo, transforma-os em produtos ou serviços, e em seguida mandam-nos de volta como produtos para o ambiente externo”.

2.4.4 Análise dos concorrentes

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.58) o ambiente dos concorrentes é a parte final do ambiente externo que requer estudo. “A análise dos concorrentes se concentra em cada companhia com a qual sua empresa concorre diretamente.” Além disso, a rivalidade entre os concorrentes forçam a empresa a entendê-los. Na análise dos concorrentes, a empresa tenta entender:

- O que direciona o concorrente, como mostram seus objetivos futuros.
- O que o concorrente está fazendo e pode fazer, que é revelado por sua estratégia atual.
- Em que o concorrente acredita sobre a indústria, como mostram suas premissas.
- Quais são as capacitações dos concorrentes, como mostram os seus pontos fortes e pontos fracos.

Na análise dos concorrentes verifica-se o nível de conhecimento de cada concorrente, quanto menor o nível de conhecimento do concorrente, mais elevado é o risco estratégico perante as estratégias desse concorrente, e quanto mais elevado o nível de conhecimento, menor o risco estratégico (OLIVEIRA, 2004, p. 115).

2.5 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Estratégia é o princípio das respostas da organização ao seu ambiente através dos tempos. Por essa definição, toda organização tem uma estratégia ainda que não tenha sido formulada. Essa visão de estratégia aplica-se à organizações cujos administradores sejam reativos, resistindo passivamente e só se ajustando ao ambiente quando surge necessidade (STONER; FREEMAN, 1999, p. 141).

Oliveira enfatiza que o executivo poderá escolher determinado tipo de estratégia que seja mais adequada, tendo em vista sua capacitação e o objetivo estabelecido. Entretanto, deverá estar a par de que a escolha poderá orientar seu desenvolvimento por um período de tempo que poderá ser longo (2004, p. 197).

São quatro as posturas estratégicas que podem ser classificadas de acordo com a necessidade da empresa, podendo estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento. Como pode ser verificado no quadro abaixo:

Quadro 1 - Posturas estratégicas das empresas.

			Análise Interna	
			Predominância de:	
			Pontos Fracos	Pontos Fortes
Análise Externa	Predominância de:	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
		Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Oliveira (2015, p. 128)

2.5.1 Estratégia de sobrevivência

Essa estratégia deve ser adotada pela empresa apenas quando o ambiente e a empresa estão em situação inconveniente ou apresentam perspectivas com alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas. “Em qualquer outra situação, quando a empresa adota esta estratégia por medo, as consequências podem ser desastrosas” (OLIVEIRA, 2004, p. 197).

A primeira decisão do executivo diante de uma estratégia de sobrevivência é interromper os seus investimentos e reduzir ao máximo as despesas. Uma empresa que utiliza esta estratégia por um longo período de tempo poderá ser engolida pelo mercado. (OLIVEIRA, 2004, p. 198).

Oliveira ainda acrescenta as estratégias que podem ser tomadas por uma empresa que encontra-se na situação de estratégia de sobrevivência:

- Redução de custo: é a estratégia mais utilizada em épocas de recessão. Os executivos buscam reduzir custos, como a redução de pessoal e níveis de estoques, diminuir compras, diminuir custos de promoção entre outros.
- Desinvestimento: é quando as empresas encontram-se em conflitos de linhas de produtos e serviços que deixam de ser interessantes, é quando uma linha criada não corresponde com as expectativas de lucro, sendo que neste momento a melhor maneira é desinvestir pra não sacrificar o todo da empresa.
- Liquidação de negócio: é usada esta estratégia para não fechar o negócio, quando não existe outra saída para a empresa, é adotada somente em último caso, quando não tem mais outra opção. (2004, p. 198)

2.5.2 Estratégia de manutenção

Para Oliveira a estratégia de manutenção é quando a empresa identifica um ambiente com predomínio de ameaças, mas com diversos pontos fortes acumulados, que possibilitam o desejo de querer continuar sobrevivendo, também manter sua posição conquistada até o momento. Para tanto, deverá usufruir os seus pontos fortes, tendo em vista a minimização de seus pontos fracos, podendo assim continuar investindo, mas de maneira moderada (2004, p. 198-199).

Oliveira ainda enfatiza que a estratégia de manutenção é uma postura mais adequada quando a empresa está com dificuldade e a partir dessa situação toma uma atitude defensiva diante das ameaças (2004, p. 199).

Para Oliveira a estratégia de manutenção apresenta-se de três maneiras:

- Estratégia de estabilidade: é a manutenção de um estado de equilíbrio entre os setores da empresa.
- Estratégia de nicho: quando a empresa domina um segmento de mercado em que atua, preserva os seus recursos e preserva algumas vantagens competitivas. “Aqui a empresa dedica-se a um único produto, único mercado, única tecnologia ou único negócio, e não há interesse em desviar seus recursos para outras atenções”.
- Estratégia de especialização: neste caso a empresa busca conquistar ou manter a liderança no mercado.

2.5.3 Estratégia de crescimento

De acordo com Oliveira (2004, p. 200), embora a empresa tenha predomínio de pontos fracos, o ambiente está possibilitando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades. Nesta situação o executivo busca lançar novos produtos no mercado, aumentar o volume de vendas, dentre outras.

Segundo Oliveira (2004, p. 200) as estratégias de postura de crescimento são:

- Estratégia de inovação: quando a empresa busca posicionar-se sempre antes do concorrente, através de desenvolvimento e lançamento de novos produtos e serviços.
- Estratégia de internacionalização: consiste nas empresas que ingressam suas atividades para fora do país, é uma estratégia interessante para empresa de maior porte.
- Estratégia de joint venture: quando duas empresas se unem para a criação de um produto, é uma estratégia usada para entrar em um novo mercado.
- Estratégia de expansão: deve ser executado de forma bem elaborada e planejada, pois consiste em um processo de expansão.

2.5.4 Estratégia de desenvolvimento

A estratégia de desenvolvimento ocorre com a predominância de pontos fortes e oportunidades. “Portanto, o desenvolvimento da empresa faz-se em duas direções principais. Pode-se procurar novos mercados e clientes, diferentes dos conhecidos atualmente, ou novas tecnologias, diferentes daquelas que a empresa domina”. Com a combinação desses dos eixos torna possível que o executivo construa novos negócios no mercado (OLIVEIRA, 2004, p. 201).

A estratégia de desenvolvimento contempla as seguintes estratégias:

- Desenvolvimento de mercado: quando a empresa procura números elevados de vendas, levando seus produtos e serviços a novos mercados.
- Desenvolvimento de produtos e serviços: quando a empresa procura alavancar as vendas mediante o desenvolvimento de seus produtos e serviços para seus mercados.
- Desenvolvimento financeiro: quando duas empresas de um mesmo grupo empresarial unem-se em uma nova empresa, que tenha ponto forte em recursos financeiros e oportunidades no ambiente.
- Desenvolvimento de capacidades: quando há uma associação entre uma empresa que possuía como ponto fraco a tecnologia e alto índice de oportunidade, com outra que possuía ponto forte em tecnologia e nível baixo de oportunidades no ambiente.
- Desenvolvimento de estabilidade: quando existe uma associação de empresas que procuram tornar suas evoluções uniformes quanto ao aspecto tecnológico.

2.6 PLANO DE AÇÃO

De acordo com Oliveira o plano de ação é o conjunto das partes comuns de diversos projetos, e quanto ao assunto que está sendo tratado estão os recursos humanos, tecnologia etc. “O estabelecimento dos projetos permite ao executivo condições de identificar e operacionalizar os planos de ação que a empresa irá desenvolver com a finalidade de alcançar os resultados esperados e enfocados pelo planejamento estratégico” (2004, p. 247).

O plano de ação pode ser estruturado através da ferramenta 5W2H, conforme o conceito de Lobato et al, (2005, p. 130), utilizando as seguintes variáveis:

WHAT – O que? / Que? / Qual?

WHO – Quem?

WHEN – Quando?

WHERE – Onde?

WHY – Por quê?

HOW – Como?

HOW MUCH - Quanto custaria?

No entendimento de Costa (2007, p. 207) o detalhamento dos planos estratégicos para o tratamento de projetos específicos é feito por meio dos planos de ação, que podem ser, documentos que especificam o que vai ser feito, quem vai fazer, como vai fazer, quando deve

estar pronto e quais recursos humanos, materiais ou financeiros são necessários para realizá-los. O quadro a seguir aborda a estrutura do plano de ação:

Quadro 2 - Questões a Responder para a elaboração de um plano de ação.

Perguntas	Comentários
O quê	O que deve ser feito, quais os passos ou etapas necessárias, quais dependem de quais, e quais podem ser realizados simultaneamente?
Depende de quê?	Essa atividade depende de qual? Qual ou quais etapas devem estar completas para que esta possa iniciar-se?
Quem?	Quem deve executar cada atividade e quem deve supervisionar sua execução e responder por prazos, qualidade e orçamento de cada etapa?
Por quê?	Justificativa: Por que a etapa específica é considerada necessária? Uma simples justificativa ajuda muito no entendimento do projeto?
Como?	Como a etapa deverá ser executada? (é a maneira como será feita cada etapa).
Até quando?	Até quando aquela atividade deve estar completa?
Quanto custa?	Quanto vai custar a etapa, quanto será gasto para realizá-la?
Recursos necessários?	Que recursos são necessários , em cada etapa, como recursos humanos, informações, relatórios, licenças, patentes, equipamentos, espaço físico, máquinas e tecnologias?

Fonte: Costa, 2007 p. 218 – 219.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesse capítulo, é apresentada a metodologia do estudo, que segundo Diehl e Tatim (2004, p. 47) “pode ser definida como o estudo e a avaliação dos diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica”.

Este capítulo busca caracterizar a estrutura da metodologia da pesquisa as quais definem-se em cinco itens. O item 3.1 apresenta o delineamento da pesquisa, o item 3.2 aborda as variáveis de estudo, no item 3.3 é abordada a população e amostra, o item 3.4 apresenta os procedimentos e técnicas utilizadas para a coleta de dados e por fim o item 3.5 que demonstra a análise e interpretação dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A atual pesquisa classifica-se como qualitativa, pelo fato de os entrevistados estarem mais livres para apontar seu ponto de vista sobre a empresa que está sendo realizado o estudo, é considerado os comentários e sugestões dos colaboradores e do gestor da empresa, bem como informações dos clientes e fornecedores da mesma.

Os estudos qualitativos, para Diehl e Tatim (2004, p. 52) “podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança dado grupo”.

Oliveira (2002, p. 117) destaca que a pesquisa qualitativa possibilita ao pesquisador:

[...] a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formulação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

Roesch (2013, p. 154) relata que a pesquisa qualitativa é apropriada para avaliação formativa, quando trata-se de melhorar a efetividade de um programa, mesmo quando trata-se de escolher as metas de um programa e implantar uma intervenção.

Quanto aos procedimentos técnicos essa pesquisa é classificada como estudo de caso, que para Diehl e Tatim (2004, p. 61):

“Pode ser definido como um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma entidade, em duas diversas relações internas e em suas fixações culturais, quer essa unidade seja uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou nação”.

Quanto aos objetivos da pesquisa, classifica-se como sendo exploratória, pois no final é possível ter um conhecimento maior sobre assunto e o pesquisador estará apto a construir hipóteses. De acordo com Dihel e Tatim (2004, p. 53-54):

“A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Na maioria dos casos, envolve o levantamento bibliográfico, a realização de entrevistas com pessoas que possuem experiência prática com o problema pesquisado e a análise de exemplos que ‘estimulem a compreensão’.

3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

As variáveis decorrem de hipóteses e servem para mostrar alterações em termos de valores, aspectos, propriedades, quantidades, qualidades, características, peso, forma permitindo que estas sejam submetidas a testes (OLIVEIRA, 2002, p. 86). As principais variáveis que aparecem neste estudo são:

- a) **Pontos Fortes:** “são aquelas características positivas de destaque, na instituição, que a favorecem no cumprimento de seu propósito” (COSTA, 2007, p. 113).
- b) **Pontos Fracos:** “são características negativas, na instituição, que a prejudicam no cumprimento do seu propósito” (COSTA, 2007, p. 113).
- c) **Oportunidades:** “são fatores externos previsíveis para o futuro que, caso ocorrerem, afetarão positivamente as atividades da empresa” (COSTA, 2007, p. 86).
- d) **Ameaças:** “são fatores externos previsíveis para o futuro que, se ocorrerem, afetarão negativamente as atividades da empresa” (COSTA, 2007, p. 86).
- e) **Matriz SWOT:** “essa técnica está relacionada à avaliação do ambiente interno da empresa, mediante a análise de suas forças e fraquezas e do ambiente externo, suas oportunidades e ameaças (LOBATO et al, 2005, p. 20).
- f) **Postura Estratégica:** “está relacionada à arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades” (OLIVEIRA, 2007, P.178).

- g) **Plano de Ação:** “descreve como pôr em prática o planejamento estratégico. Propõe mudanças na gerência ou na própria organização, bem como novos desafios e procedimentos” (LOBATO et al, 2005, p.130-132).

Para Köche (2007, p. 112), as variáveis “são aqueles aspectos, propriedades, características individuais ou fatores mensuráveis, através dos diferentes valores, que assumem discerníveis em um objeto de estudo, para testar a relação enunciada em uma proposição”.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A empresa analisada é a Possebon Indústria e Comércio de Pedras e Metais Eireli, está localizada no município de Putinga, Estado do Rio Grande do Sul. A mesma possui apenas 1(um) proprietário e opera com 70(setenta) colaboradores. A entrevista será realizada com o gestor e com 24(vinte e quatro) colaboradores.

O método a ser utilizado será intencional, não probabilístico, onde todos os clientes têm a mesma chance de serem entrevistados. Serão entrevistados 15(quinze) clientes, que representam cerca de 70% das vendas. Nos 4(quatro) clientes do Rio Grande do Sul será realizada uma visita e a entrevista acontecerá com o gerente de compras de cada loja e com os demais será realizado uma ligação e em seguida encaminhado por e-mail, devido à dificuldade de localização serão escolhidos dois dos fornecedores para a realização da entrevista.

Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 64), a população ou universo da pesquisa é um conjunto de elementos que podem ser analisados de acordo com as variáveis que pretende-se levantar, podem ser pessoas, famílias, empresas, ou qualquer elemento que segue o objetivo da pesquisa. E a amostra é uma porção ou parcela desta população devidamente selecionada.

Diehl e Tatim (2004, p. 65), relatam que na amostragem não-probabilística não são utilizadas as formas aleatórias de seleção, podendo ser feita de forma intencional, o pesquisador dirige -se aos elementos da população que deseja estudar.

3.4 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 66-67), são diversos os instrumentos de coleta de dados que podem ser empregados a fim de obter-se informações, devem ser escolhidas e aplicadas pelo pesquisador que deve ter em mente que todas elas possuem qualidades e limitações, e que são meios eficientes se utilizadas de maneira adequada.

A entrevista foi constituída de fontes primárias, que são dados colhidos pelo próprio pesquisador em primeira mão, sendo que as principais técnicas de coleta de dados são a entrevista, questionário, formulário e observação. (DIEHL; TATIM, 2004, p. 65-66).

Para a realização deste estudo foram utilizadas duas técnicas, entrevista e observação, cuja entrevista foi a não estruturada, onde dará mais liberdade aos entrevistados de formularem as suas respostas e ao entrevistador para desenvolver a entrevista.

De acordo com Diehl e Tatim (2004 p. 66) “a entrevista é um encontro de duas pessoas cujo objetivo é que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto mediante uma conversação de natureza profissional”.

A entrevista é um diálogo efetuado frente a frente, tem por objetivo obter informações do entrevistado sobre determinado assunto ou problema (MARCONI; LAKATOS, 2013, p. 81).

O método de observação permite ao pesquisador analisar com profundidade e detalhe os eventos, descrevendo o que aconteceu e como aconteceu (ROESCH, 2013, p. 169).

Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 71) a observação “é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações que utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade”.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O presente estudo é composto por pesquisa qualitativa, portanto, os dados coletados serão organizados e interpretados por análise de conteúdo. De acordo com Marconi e Lakatos (2013, p. 21), a análise dos dados “é a tentativa de evidenciar as relações entre o fenômeno estudado e outros fatores”.

Diehl e Tatim (2004, p. 86), enfatizam que “a análise compreende, além de verificação das relações entre variáveis, as explicações e especificações dessas relações.” Gil (1995, p. 166), complementa que a análise “tem como objetivo organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”.

Segundo Gil (1995, p. 166) a interpretação “tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos”.

A partir dos dados coletados, nas entrevistas, foi possível realizar a análise e a matriz SWOT da empresa Possebon, identificando-se os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças, e assim, identificar a postura estratégica da organização e sugerir um plano de ação relativo aos pontos fracos e ameaças valendo-se da ferramenta 5W2H.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesse capítulo apresentar-se a empresa onde aconteceu o estudo, bem como os resultados obtidos, suas respectivas, análise SWOT, indicadores de posicionamento, a postura estratégica identificada, o plano de ação em relação aos pontos fracos e algumas sugestões para a organização.

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa Possebon Industria e Comércio de Pedras e Metais Eireli iniciou suas atividades no ano de dois mil e um(2001), está localizada no município de Putinga, Estado do Rio Grande do Sul e possui apenas um gestor, Tiago Possebon. Atualmente, é considerada uma empresa de médio porte, possui setenta(70) colaboradores, sendo que os mesmos estão distribuídos nos diversos setores da empresa.

Está inserida no segmento de joias folheadas, adornadas por pedras naturais que hoje encantam mulheres de todo Brasil e de todas as idades. Por ser uma organização familiar e estar situada em uma cidade pequena, a empresa encontra dificuldades para lidar com os seus colaboradores e as vezes acaba não tomando certas decisões, evitando que ocorra frustrações com os mesmos.

A empresa possui um software de gestão que não foi comprado pronto e sim, é adaptado conforme as necessidades da empresa. Esse software é usado para diversas funções, porém deve ser ainda mais explorado para beneficiar a empresa, não se sabe qual é o real custo do produto e o preço é definido por comparativo, pelo gestor da empresa.

A empresa não tem uma estratégia definida, possui três representantes no Brasil e não sabe exatamente quem são seus clientes e nem seu nível de satisfação. O ramo de semi joias tende a aumentar e a empresa precisa organizar-se para que seu produto chegue nos clientes, que são seu público alvo.

4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Prosseguindo abordar-se-ão os dados referentes à pesquisa realizada na empresa Possebon Joias, em que participaram clientes, colaboradores, fornecedores e o gestor da organização. Nessa pesquisa foram analisadas e identificadas as variáveis classificadas como ponto forte, ponto fraco, oportunidade e ameaça.

4.2.1 Pesquisa com os clientes

A pesquisa fora feita com dez(10) clientes da Possebon Indústria e Comércio de Pedras e Metais Eireli, sendo que com quatro(4) dos clientes realizou-se entrevistas, pessoalmente, pela pesquisadora e o restante obteve-se as respostas dos e-mails encaminhados, sendo que foram escolhidos os clientes mais representativos para a empresa. Os resultados obtidos encontram-se explanados a seguir.

1. O que você acha do atendimento oferecido pelos vendedores da Possebon Ind e Com de Pedras e Metais Eireli?

A questão 1, no que refere-se ao atendimento dos vendedores, os clientes constataram que são excelentes profissionais, sempre bem dispostos, atenciosos e prestativos, sendo que os mesmos prezam muito pelo fato de serem atendidos pelo mesmo vendedor em todas as compras que são realizadas. Esse determinante é de extrema importância, pois o vendedor consegue ter um histórico com o cliente, dispõe de uma relação que vai além da profissional, o que faz com que o cliente sentir-se bem. Além desse determinante o vendedor conhece o público do seu cliente e assim oferece produtos que vão conceder resultados positivos. O atendimento deve ser um diferencial para todas as organizações pois é um dos principais fatores para conseguir a fidelização do cliente. Constatou-se que a empresa em análise apresenta um atendimento eficiente.

Para que o atendimento torne-se um diferencial para a empresa, é importante que além de tratar bem o cliente, o vendedor entenda o que o cliente está buscando, tenha simpatia e realmente saiba sobre o produto que está vendendo, diante disso é notório de que a empresa precisa capacitar ainda mais a sua equipe de vendas para que o atendimento seja sempre aperfeiçoado, de qualidade e eficiência para alcançar o objetivo da organização, em virtude de que o vendedor transmite a imagem do que é a empresa.

Além de capacitar os seus vendedores é importante que a empresa ofereça um ambiente agradável e confortável para que o cliente sinta-se à vontade enquanto realiza suas compras. O atendimento é inquestionavelmente a variável mais importante para conseguir fidelizar o cliente. Essa é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da organização.

2. O que você acha do atendimento do financeiro da Possebon Ind e Com de Pedras e Metais Eireli?

Em relação a questão 2, no que diz respeito ao atendimento do financeiro, os clientes responderam que nunca tiveram problema, sempre mostrou-se eficaz, prestativo, atendendo as solicitações o mais rápido possível, buscando assim eficiência neste setor.

O atendimento do financeiro deve acompanhar o nível de atendimento dos vendedores, para que a empresa consiga um trabalho em conjunto. Fica evidente que a empresa consegue um diferencial nesse quesito, o setor financeiro da empresa consegue atender as expectativas dos clientes, sempre expondo-se de forma ágil e competente. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da organização.

3. O que você acha dos serviços de frete e rastreabilidade oferecidos pela Possebon Ind e Com de Pedras e Metais Eireli?

Em relação a questão 3, no que refere-se a frete e rastreabilidade, os clientes assim como o gestor, afirmam que pela localização da empresa, encontra dificuldades. A empresa terceiriza os fretes, geralmente utiliza vias aéreas, correios e transportadoras, sendo que as vezes ocorrem atrasos, gerando insatisfação no cliente. Em alguns casos percebe-se a ausência de problemas com essa variável, pelo fato de não ser utilizado terceiros na entrega ou o serviço ser mais ágil em algumas regiões.

A empresa está localizada em um município pequeno e atende todo o Brasil através de catálogo online. A empresa habitualmente realiza diversas cotações com os meios de transporte citados acima e tenta oferecer o melhor para o cliente, com preços e dias úteis para a entrega, essa cotação é repassada para o cliente e é de responsabilidade dele a escolha. Hoje a questão do transporte, mesmo não sendo de responsabilidade da empresa, é fornecido um suporte para o cliente no caso de alguma consulta sobre posição de entrega ou qualquer outro problema.

A empresa procura organizar-se no que depende dela. As mercadorias enviadas ficam em uma planilha, onde todos os responsáveis têm acesso. Nessa planilha são identificados o nome do cliente, nota fiscal, código de rastreamento, preço pago, os dias úteis de entrega e a data em que o cliente recebeu a mercadoria. A informação do código de rastreamento é repassada para o cliente logo após o despacho da mercadoria, para que o mesmo consiga monitorar a entrega. Antes da realização da compra essa informação é repassada para o cliente e o mesmo já tem consciência que o quesito fretes não é de incumbência da empresa. Esta variável pode ser considerada como sendo um ponto fraco da empresa.

4. Ao realizar a compra, o que você acha do prazo de entrega dos pedidos? Há pontualidade nesses prazos?

A questão 4, em relação ao prazo de entrega e pontualidade, os clientes responderam que na maior parte das vezes é necessário organizar-se para que o pedido chegue com antecedência, sendo que em certas ocasiões ocorrem atrasos. Desse modo a empresa precisa estar atenta para conseguir atender a demanda dos pedidos com maior agilidade, priorizando a solicitação e satisfação do cliente. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto fraco da empresa.

A empresa tem ausência no que refere-se a estoque de produto, assim sendo, não consegue atender com rapidez os pedidos efetuados pelos seus clientes. O processo produtivo é razoavelmente demorado, o prazo médio para a produção do pedido é de 30 dias, sendo que o vendedor repassa essa informação, para o cliente, no momento da negociação, embora o mesmo pode variar de acordo com as peças solicitadas. Cada pedido é analisado e, posteriormente, é gerada uma ordem de produção e este, automaticamente repassado para um cronograma de produção.

No que refere-se à pontualidade, os clientes afirmam que por vezes ocorrem atrasos, mas geralmente são entregues dentro do prazo. Os pedidos procuram ser organizados de tal forma que a produção consiga atender a demanda e essa é uma variável que poderia ser amenizada, caso a empresa conseguisse trabalhar com um estoque mínimo de peças em sua produção.

5. O que você acha da variedade de produtos que a mesma oferece?

Em relação à questão 5, reportando-se à variedades dos produtos, os clientes e os funcionários enfatizam que a mesma é ampla, e que a empresa busca, continuamente, novidades e diferencias com o propósito de conseguir estar em destaque, perante um mercado que é cada vez mais exigente.

Um elevado mix de produtos consegue atender uma grande diversidade de consumidores, refletindo no aumento do volume de vendas. No quesito variedade de produtos, percebe-se que a empresa opta por separá-los por linha, para que o cliente consiga com maior facilidade identificar o seu público e assim realizar suas compras com mais praticidade e mais assertivas. Um bom mix de produtos é capaz de conquistar o cliente de tal forma que ele não tenha necessidade de optar pelo concorrente, e, neste sentido a empresa busca sempre inovar, pesquisando sobre tendências de mercado interno e externo.

É importante ressaltar que até então a empresa obteve sucesso com essa variável, mas faz-se necessário um cuidado para que não ocorra competição dos produtos entre si e sim, uma complementação dos produtos. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da empresa.

6. O que você acha das variedades de cores das pedras oferecidos pela mesma?

Na questão 6, no que diz respeito às variedades das cores de pedras, os clientes evidenciam que, pelo fato de serem pedras naturais, a variedade é surpreendente, pois é uma das empresas que mais dispõe dessa diversidade, ressaltando que algumas pedras são difíceis de serem encontradas e não são oferecidas em determinados modelos, até porque, para determinadas pedras, não é possível fazer todos os tamanhos, o que é considerado como algo natural.

O principal foco da empresa são pedras naturais, não sendo oferecido nenhum modelo de acessório que não enfatize a mesma, sendo que atualmente são oferecidas 21(vinte e uma) cores de pedras e essa variável, conforme visto é positiva. A empresa opta por essas pedras, pois algumas são muito similares entre si, por exemplo, existem várias cores de pedras verdes, a empresa optou por uma tonalidade, além disso o preço é evidenciado pelo gestor, e certas pedras naturais tem o preço muito elevado, não compensando a oferta por elevarem muito o custo do produto.

As pedras são buscadas em diversos lugares do Brasil e algumas vem de outros países. Pode-se destacar a afirmação de que a pedra tem o poder de encantar mulheres pelo seu diferencial, em que nenhuma é igual a outra, todas possuem seu toque especial. Sabe-se ainda que além de moda e estilo, o poder das pedras naturais e a simbologia mística, fortalecem os conceitos e o espírito da marca Possebon. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da empresa.

7. O que você acha da embalagem (cor/design) dos produtos da empresa?

Na questão 7, no que refere-se à embalagem (cor/design), os clientes responderam que são resistentes e o design da mesma valoriza ainda mais a peça, onde são ofertados ao cliente além de produtos de qualidade, embalagens que são adequadas para os mesmos. Alguns clientes optam em usar sua própria embalagem, como o gestor salienta em sua entrevista, que alguns clientes vendem apenas o produto e não a marca.

A embalagem deve fazer uma ligação direta com a marca, para que o produto não passe despercebido. Há pouco tempo a empresa remodelou a sua embalagem com o intuito de ajudar

o cliente na hora da venda do produto. A nova embalagem, além de valorizar a peça, não amassa a cartela, o que facilita para os vendedores externos. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da empresa.

8. O que você acha da qualidade dos produtos oferecidos pela Possebon Ind e Com de Pedras e Metais Eireli?

A questão 8, no que diz respeito à qualidade dos produtos, os clientes assim como o gestor, afirmam que a qualidade é incomparável, sendo que a própria empresa prioriza esse fator, demonstrando empenho e dedicação na fabricação das peças, para que o produto pronto seja realmente um diferencial para a empresa. Três dos clientes relataram que aconteceram algumas situações em que as pedras descolarem, servindo isso de alerta para ficarem atentos evitando que tal situação torne-se rotineira, o que poderá repercutir negativamente na hora da fidelização do cliente.

A qualidade é uma das formas de tornar-se competitivo no mercado, buscando a cada dia novas maneiras de melhoria no processo produtivo com a capacidade de satisfazer o cliente e consequentemente obter uma elevação na receita da organização. Atualmente os consumidores estão cada vez mais exigentes e, frente a isso, é necessário adequar-se neste cenário buscando oferecer um produto de qualidade com um valor reduzido.

O fato da empresa analisada conseguir oferecer qualidade nos produtos alinhado ao preço, ocorre pelo fato de deter todos os processos produtivos internamente, facilitando o acompanhamento do gestor no controle da qualidade. A qualidade é uma ferramenta muito importante, sendo esta utilizada pela empresa para ampliar e manter-se no mercado. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da empresa.

9. O que você acha da política de troca usada pela empresa?

Na questão 9, no que diz respeito à política de troca usada pela empresa, conforme relato dos entrevistados é de boa conduta da empresa, pois percebe-se que a maioria das empresas não valem-se dessa variável, o que considera-se de extrema importância pois não deixa de ser uma forma de deixar o cliente mais tranquilo frente à compra. Nem sempre que ocorrer o lançamento do produto é possível saber se a peça será vendável ou não, então essa tranquilidade é repassada para o cliente, e este faz a compra e, caso não tiver demanda para determinado produto, o cliente terá a oportunidade de fazer trocas.

A política de troca que a empresa utiliza é uma forma de fazer com que o cliente sintase mais seguro no momento da realização da compra. Quando o cliente é novo não sabe

realmente o que o seu público procura, então, muito possivelmente, não será tão assertiva a sua compra, nesse caso haverá a possibilidade de realizar a troca de 10% da sua compra atual.

É prudente salientar que não são todas as empresas que utilizam essa variável, porém a empresa adota essa política para auxiliar o cliente e consequentemente lucrar com isso, ressalta-se também que as trocas não acontecem continuamente, pois no momento da compra o cliente tem uma visão do seu público. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da empresa.

10. O que você acha dos consertos que são enviados para a empresa no caso de algum defeito?

Com relação a questão 10, no que refere-se a consertos, é relatado pelos entrevistados que os produtos enviados para conserto são devolvidos com todas as correções de avaria necessária. Está é uma variável positiva praticada pela empresa, pois os consertos são efetuados para todas as peças que possuem algum defeito, então, além da empresa priorizar a qualidade da peça, ainda responsabiliza-se pelas avarias decorrentes do produto. Dois dos entrevistados comentaram em ter dificuldades de comunicação, bem como com a demora na devolução do conserto, precisando este fator ser monitorado, pois a empresa precisa empenhar-se para que todo o processo consiga ser atendido ou desenvolvido com eficiência.

Os consertos são efetuados em qualquer produto que der problema em relação ao banho, quebra do metal ou pedras descoladas. O mesmo é feito sem nenhum custo para o cliente quando é defeito na fabricação. Como ressaltam alguns dos clientes, as vezes ocorre demora e contratempo para saber em qual dos processos está a sua peça, mas é explicado ao cliente que a peça que vai para conserto passa por uma recuperação e o cliente recebe a peça praticamente nova. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da empresa.

11. No caso de algum erro em relação a documentação ou peças trocadas, como é oferecido o suporte para resolução dos problemas?

Na questão 11, referente a erros em relação a documentação ou peças trocadas, os entrevistados relatam que quando ocorreu, o suporte foi de imediato, sempre auxiliaram o cliente para que o problema fosse solucionado da melhor maneira e o mais rápido possível, ressaltando-se que alguns dos clientes disseram em nunca terem passado por essa situação.

Erros ocorridos buscam ser resolvidos rapidamente para não interferir na relação com o cliente, visto que poucas vezes essa variável foi identificada. A empresa busca realizar o processo com tranquilidade e atenção para assim evitar erros. No momento da finalização do

pedido, todas as peças são bipadas diminuindo o risco de erros e, em relação a documentação também é feita com muita cautela para evitar situações desnecessárias que poderão prejudicar a relação com o cliente. Está é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da empresa.

12. O que você acha da política de desconto usada pela empresa?

A questão 12, no que refere-se à política de descontos, os entrevistados responderam positivamente, pois é notório que essa variável pode ir aumentando conforme o volume de compras, ressaltando que pelo fato da empresa deter todos os processos produtivos, consegue oferecer o produto com um bom preço, por tal razão, os descontos mais altos são utilizados com clientes que possuem um volume de compras elevado.

A política de desconto utilizada pela empresa, para clientes que são novos é de 5% nas compras com pagamento a vista, clientes mais antigos que realizam compras significativas recebem até 37,5% de desconto com pagamento parcelado. A questão de descontos é sempre analisada pelo gestor, dependendo do potencial de cada cliente é concedido o desconto. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da empresa.

13. O que você acha dos preços oferecidos pela empresa?

Na questão 13, no que reporta-se ao preço do produto, os entrevistados responderam positivamente. A empresa possui um preço justo para a qualidade que é oferecida, ressaltando que tanto a qualidade quanto o preço são variáveis positivas, pelo fato de a empresa deter de todos os processos produtivos internamente. Hoje a empresa não tem seu foco voltado para o preço, pois acredita que não fideliza-se um cliente baseado no preço e sim, na qualidade e no atendimento. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da empresa.

Não é utilizado nenhum sistema para definir os preços dos produtos, sendo que o método usado é por comparação, pois o gestor salienta, em sua entrevista, que existem duas situações: o custo do produto e o custo percebido pelo consumidor, então ele usa algumas expertises de mercado e enfatiza que existem algumas peças em que o consumidor está disposto a pagar mais. Pode-se dizer que uma peça com valor agregado e que o custo do produto não é tão elevado, mas que por ser uma peça cativante consegue uma lucratividade maior, porém em outros produtos torna-se inviável colocar o preço que seria necessário, porém o gestor coloca tudo na balança, como diz o velho ditado, conseguindo oferecer um preço competitivo em um produto de qualidade.

14. O que você acha do prazo de pagamento que a Possebon Ind e Com de Pedra e Metais Eireli oferece? A negociação é flexível?

A questão 14, que refere-se aos prazos de pagamento, os entrevistados ressaltaram que a empresa tenta oferecer o melhor para o cliente, sendo que as condições ofertadas variam conforme o volume de compra. Pelo fato da empresa ter uma estabilidade no mercado, a mesma consegue uma vantagem na negociação de pagamentos com seus clientes, e estes por sua vez demonstram estar plenamente satisfeitos.

Os prazos de pagamento dependem da forma de pagamento. Os clientes entrevistados são os mais representativos da empresa, que compram há bastante tempo e, normalmente pagam no cheque e não apresentam críticas sobre essa variável, já, para clientes novos que optam por pagar no cartão de crédito, é disponibilizada a possibilidade de pagar em até 10X sem juros, nas compras de R\$ 1.000,00 pelo fato de ser considerada uma venda segura, enquanto que os que optam por cheque não costuma passar de 5 parcelas. Para cada cliente é realizada uma análise, dependendo do volume de compras é oferecido o prazo, mas pode-se afirmar que a empresa consegue caracterizar-se, positivamente, nesse quesito porque em época de crise que estamos vivendo, a maior parte das empresas só trabalha com pagamento à vista. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da empresa.

15. O que você acha das formas de pagamento que a mesma oferece?

A questão 16, no que diz respeito as formas de pagamento, os clientes responderam positivamente, observa-se que a empresa oferece diversas possibilidades, no caso de clientes antigos a empresa mostra-se muito prestativa e tem uma relação mais aberta, onde o cliente consegue adiar pagamentos, no caso de algum contratempo. No caso de clientes novos, a liberação de crédito acontece mediante aprovação, ou seja, cada cliente é analisado, individualmente, e em seguida são oferecidas formas e condições cabíveis.

A empresa busca oferecer uma vasta diversidade nas formas de pagamento, para melhor atender a clientela. A empresa aceita pagamentos pelo pagseguro, cartão de crédito, cheque, depósito bancário, boleto e, com alguns clientes a empresa trabalha na conta corrente. Atualmente percebe-se a importância de dispor de formas variadas de pagamento, pois, muitas pessoas não estão dispostas a deslocarem-se até o banco, por exemplo, preferem fazer o pagamento em casa, outras ainda preferem boletos e assim consecutivamente, podendo-se dizer que cada cliente é diferente do outro. As diversas formas de pagamento podem trazer vantagens para o negócio, consequentemente podendo tornar a experiência do consumidor mais agradável

e ainda ser um grande diferencial para os compradores. Esta também é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da empresa.

16. A empresa oferece algum tipo de promoção? Essas promoções são satisfatórias?

A questão 16, no que reporta-se à promoções, tanto os clientes quanto os funcionários responderam negativamente. As promoções são realizadas poucas vezes e com poucos clientes. A promoção é uma forma de lembrar do cliente, sendo uma variável que deve ser analisada com cuidado para que beneficie ambas as partes, então é importante que a empresa realize, pois, além de fortalecer a marca fará com que o faturamento seja elevado.

A promoção é um método usado por diversas empresas para estimular o cliente, incentivar o consumo dos produtos alavancando assim as vendas. Esta é uma variável que busca uma certa atenção da empresa, regularmente são utilizadas em épocas do ano em que possui um pico de vendas menor, sendo tal estratégia, bastante vantajosa para a empresa.

A promoção de vendas tornou-se algo importante atualmente, pois ela atribui um diferencial para as empresas, fazendo com que as mesmas destaquem-se perante a concorrência, além de aparecer e fortalecer-se diante do seu público, ressaltando da necessidade em ser criativo e usar técnicas para ser única no mercado. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto fraco da empresa.

17. O que você acha da publicidade e propaganda que a mesma oferece?

A questão 17, no que refere-se à publicidade e propaganda, conforme relato dos entrevistados, os mesmos consideraram como ponto fraco da empresa. Hoje a empresa somente utiliza facebook e instagram para divulgação das peças. As joias estão sendo visualizadas por diversos telespectadores, pois as peças aparecem em diversas novelas da Rede Globo, ocasiões em que muitas atrizes famosas usam Possebon, porém sem nenhum enfoque e quem não conhece as peças não as identifica. A empresa precisa investir mais em publicidade e propaganda para conseguir alavancar ainda mais suas vendas.

A empresa hoje encontra dificuldade em relação à publicidade e propaganda pelo fato de não dispõe de um setor de marketing na mesma e quem monitora o facebook e instagram é uma pessoa terceirizada.

A publicidade e propaganda, nos dias atuais, tem mostrado ser grande aliadas das empresas, e, se bem utilizadas são capazes de promover a empresa, fazendo com que o lucro e a visibilidade apareçam. Essa variável é capaz de fazer as pessoas acreditarem no melhor sempre, faz com que o desejo e a admiração de obter aquele produto propague; em vista disso

há a necessidade desta empresa observar esse quesito. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto fraco da empresa.

18. O que lhe faz comprar os produtos da Possebon Ind e Com de Pedras e Metais Eireli?

- Qualidade;
- Reposição fácil de estoque;
- Diversidade de modelos;
- Atendimento;
- Por serem pedras naturais;
- Confiança e comprometimento da empresa;
- Parceria de anos;
- Representatividade no faturamento e em volume de vendas;
- Mercadoria bem aceita no mercado.

19. Quais são as sugestões de melhoria para a empresa Possebon Ind e Com de Pedras e Metais Eireli?

- Estar sempre atento na qualidade e design por serem quesitos importantes;
- Melhorar o prazo dos pedidos;
- Ter um controle de qualidade mais rigoroso;
- Ter contato diretamente com os designs para desenvolver peças;
- Ter mais conhecimento sobre o processo de produção;
- Ser mais transparente em relação à folheação das peças;
- Pedir mais opiniões para os clientes para o bem da empresa;
- Os consertos poderiam ser devolvidos mais rapidamente;
- Proporcionar outdoor para alavancar as vendas;
- Realizar mais promoções e propagandas para campanhas maiores;
- Trazer mais divulgação do que a empresa vê fora daqui;
- Não pulverizar muito.

4.2.2 Pesquisa com o fornecedor

A pesquisa aconteceu com dois fornecedores predominantes da empresa Possebon Ind e Com de Pedras e Metais Eireli, um dos mesmos foi o de embalagens e o outro um fornecedor

de insumos. A entrevista, fora realizada pela acadêmica, após ter sido agendada e ambos não possuíam conhecimento de que a mesma trabalha na empresa. Neste questionário pode-se identificar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças da empresa.

1. A Possebon Ind e Com de Pedras e Metais Eireli é vista como uma parceira? Por quais motivos?

Nesta questão 1, referente à parceria que é praticada pela empresa, os dois fornecedores salientam que sim. A empresa é vista como uma parceira, por ser uma empresa que tem comprometimento para com os fornecedores e sempre está em busca de inovação, o que faz com que as duas partes cresçam e ganhem juntas.

Os fornecedores, considerados parceiros, são aqueles que estão sempre dispostos a fazer o que for preciso para que a parceria dê certo, significa trabalhar junto para criar novas possibilidades futuramente. A parceria exige alto compromisso tanto por parte do cliente quanto do fornecedor, a boa relação entre eles favorecerá o bom andamento de ambas as partes. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da organização.

2. Como acontece a negociação dos prazos de entrega?

Nesta questão 2, pode-se observar que não há uma organização por parte da empresa ao realizar os pedidos e nem um acompanhamento no estoque por parte do fornecedor, o que dificulta a questão dos prazos de entrega, que muitas vezes precisam ser realizados com maior agilidade.

A questão da negociação dos prazos de entrega com os fornecedores está relacionada à falta de controle do estoque na organização. Como salientaram os funcionários em suas respostas, a empresa não possui nenhum tipo de controle, cada líder de setor é responsável por cuidar do estoque do seu setor, normalmente esse controle é feito no olho, não possuindo estoque mínimo. A empresa, em certas ocasiões, encontra dificuldades em relação a essa variável, refletindo na falta de algum insumo.

A empresa precisa organizar-se de tal forma que não seja necessário trabalhar com atropelos, tanto internamente ou quando está relacionado com o fornecedor, essas situações poderiam ser evitadas se bem monitoradas e planejadas. Muitas vezes ocorrem atrasos desnecessários tanto na parte do fornecedor entregar para a empresa, quanto da empresa entregar para o seu cliente. Por este motivo, está é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto fraco da organização.

3. No caso de o fornecedor não conseguir atender ao prazo de entrega, como é o comportamento da empresa?

A questão 3, pode-se observar que o relacionamento entre ambas as partes é bem equilibrado e normalmente não apresentam-se maiores problemas quanto a esse fator, porém é uma variável que pode ser analisada, mencionando que caso o estoque fosse monitorado, os pedidos seriam realizados com antecedência e reduziria ainda mais o risco de atrasos.

Nesse quesito pode-se continuar enfatizando a importância do controle de estoque na empresa. Essa variável não é muito significativa hoje para a empresa, pois como a relação entre cliente/fornecedor é bem transparente e a empresa possui mais de um fornecedor do mesmo segmento, consegue ter um equilíbrio com essa variável. Caso um dos fornecedores não conseguir atender o pedido em um determinado tempo, outro é procurado, porém sempre que possível a empresa opta pelo menor custo benefício. Isso muitas vezes afeta no produto final, e se o preço do fornecedor estiver mais elevado, consequentemente a lucratividade será menor.

A organização precisa realizar um acompanhamento mais rigoroso no estoque, para não prejudicar o prazo do fornecedor e nem comprometer sua lucratividade. Está é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto fraco da organização.

4. Ter acesso ao estoque da empresa facilitaria?

Na questão 4, pode-se observar que caso o fornecedor tivesse acesso ao estoque, o trabalho que é realizado melhoraria para ambas as partes, com isso a empresa teria um auxílio do fornecedor e reduziria ainda mais os problemas decorrentes de prazos e atrasos de pedidos.

Nessa variável ressalta-se quanto a importância de ter um acompanhamento por parte do fornecedor no estoque. O fornecedor tem sabedoria no que refere-se ao produto que ele oferece e este por sua vez, poderia realizar um acompanhamento mais rígido além de ter acesso a uma média mensal de vendas da empresa o que favoreceria na realização de pedidos e prazos para entrega. Ressalta-se que a empresa possui poucos fornecedores localizados em cidades próximas, sendo que a maioria são de outros estados, o que poderia dificultar um pouco o bom andamento dessa variável, porém além do acompanhamento do fornecedor, seria de extrema importância que a empresa adotasse um sistema de controle de estoque, o que ampliará a produtividade, otimizará a gestão de recursos e consequentemente aumentará o lucro da empresa. Existe a necessidade de um controle mais rígido com relação a essa variável, pois impacta muito no resultado final da empresa. Está variável pode ser considerada como sendo um ponto fraco da organização.

5. Como é realizado o pagamento?

Com relação a questão 5, no que reporta-se ao pagamento, é possível perceber que os fornecedores nunca tiveram nenhuma divergência com a empresa em relação a essa variável, sendo que a mesma sempre os faz em conformidade o combinado.

Por ser uma empresa de médio porte e por já ter uma estabilidade financeira no mercado, a empresa busca realizar suas compras de insumos sempre à vista para a obtenção de um maior desconto com o fornecedor. Essa variável é considerada muito importante para a empresa analisada, sendo que a mesma prefere fazer suas compra em lotes maiores e com pagamento à vista, com o propósito de benefícios em relação ao preço.

Como a empresa está bem financeiramente, consegue parcelar para seus clientes e mesmo assim ter dinheiro em caixa para realizar o pagamento a seus fornecedores à vista. É importante que a mesma continue usufruindo dos descontos concedidos pelos fornecedores, sendo que, na maioria das vezes, são bem significativos. Está é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da organização.

6. Como é realizada a negociação dos preços?

Referente a questão 6, é possível constatar que os fornecedores procuram oferecer um melhor preço em relação ao elevado volume de compras. A empresa preza muito o melhor custo benefício e é significativamente determinada em relação a essa variável.

Para negociação de preços é importante que o comprador tenha em mente o que realmente precisa, para assim conseguir ter argumentos na hora de negociar com o fornecedor. O pagamento à vista, como o efetuado pela empresa, também favorece na hora da negociação dos preços, sendo que o elevado volumes de compras é uma estratégia que beneficia a empresa, pois consegue obter seus insumos com menor custo. A presença de mais de um fornecedor do mesmo segmento, não deixa de ser outro fator favorável à empresa e, como é de costume da empresa realizar diversos orçamentos com vários fornecedores, está por sua vez consegue ter argumentos para redução de custo, dispondo de um produto final com custo reduzido.

Neste quesito a empresa consegue apresentar para os fornecedores argumentos que são essenciais para negociação de preços, tem parceria com os fornecedores entrevistados há anos, possuindo assim uma tabela de preço diferenciada, conseguindo comprar em grande quantidade, sendo fator fundamental para a negociação de preços. Observa-se que a empresa, neste quesito, possui vantagens significativas. Está é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da organização.

7. O volume de compras é satisfatório? Poderia ser em lotes maiores ou menores?

Na questão 7, observa-se que a empresa prioriza o menor custo, seus pedidos são sempre com quantidades elevadas o facilitando a produção dos fornecedores e consequentemente agilizando a entrega.

Em relação ao volume de compra é notório que a empresa busca sempre comprar lotes de insumos em maiores quantidades, porém é preciso ficar atento com essa variável, pois quando a empresa possui estoque parado, ocorre uma diminuição no resultado final. É evidente que a empresa está atenta com essa variável, porém o elevado volume de compras é utilizado somente para insumos oriundos de lugares mais distantes e também as compras em maiores quantidades são realizadas em insumos que mais consumidos, sendo que o líder do setor e a pessoa responsável pelas compras possuem uma ideia da quantidade deste produto a ser utilizado mensalmente. Esta é uma variável que deve ser monitorada, podendo, no momento, ser considerada como sendo um ponto forte da organização.

8. Como é realizado a questão dos fretes? E a rastreabilidade?

Com relação a questão 8, pode-se perceber que um dos fornecedores tem logística própria e o outro a empresa vai até o local buscar o produto, não obtendo-se problemas com essa variável. É conveniente ressaltar que os dois fornecedores entrevistados são da região, o que facilita para a empresa ter um contato mais próximo, porém relacionando a entrevista com o gestor, a logística costuma ser difícil, sendo que a maior parte dos insumos vem de outros estados, alguns até são importados, possuindo-se assim a mesma dificuldade dos clientes, muitas vezes demora e acaba tornando o custo mais elevado. Esta variável pode ser considerada como sendo um ponto fraco da organização.

9. Como é feito o controle de qualidade dos produtos? É feito visita?

Com relação a questão 9, fica evidente que os controles de qualidade, em relação aos produtos oferecidos pelos fornecedores, acontecem muito pouco ou até mesmo não acontece. A referida variável deve ser analisada com muito cuidado, pois poderá afetar diretamente no resultado final, que é o produto.

Com relação a essa variável, é notória a dificuldade da empresa, por estar a mesma localizada no interior do estado, sendo evidente que a grande parte dos fornecedores não realiza visitas pela distância existente entre ambos, porém é possível ressaltar que sempre que ocorrem problemas em relação aos produtos fornecidos, ou no caso de faltar quantidades é realizado contato com o mesmo imediatamente e resolvida a situação. Como a empresa está há anos no

mercado e os fornecedores são velhos parceiros existe uma relação positiva e bem próxima, minimizando assim as dificuldades. Esta variável pode ser considerada como sendo um ponto fraco da organização.

10. Em relação ao profissionalismo e a ética praticados pela empresa como você se encontra?

Na questão 10, os fornecedores destacaram que a empresa sempre foi muito transparente, evidenciando tudo de forma clara, e quando há alguma divergência de opiniões, sempre acontecem as conversas.

Atualmente é muito importante que o cliente e o fornecedor tenham uma boa relação, pois assim ambas as partes conseguem beneficiar-se. Neste quesito foi possível perceber que a empresa é comprometida e simplória, assim como menciona o fornecedor e seus clientes, por isso são parceiros há anos, mantendo sempre um relacionamento eficaz. Está é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da organização.

11. Na sua opinião, é possível desenvolver a embalagem em conjunto com a empresa?

Em relação a questão 11, pode-se perceber que a Possebon já possui designs responsáveis para desenvolver produtos, cartelas e embalagens, no entanto, sugestões são apresentadas pelos fornecedores, no sentido de melhorar o aproveitamento da lâmina, diminuindo assim os custos para a empresa. Está evidente que todo o trabalho realizado acontece em conjunto. Esta é uma variável considerado como sendo um ponto forte da organização.

A embalagem vem sendo aperfeiçoada pela empresa, no intuito de além de oferecer um produto de qualidade, apresentar também uma cartela ou embalagem que forneça a conexão entre o consumidor, o produto e a marca.

12. Quando há uma queda nas vendas da Possebon, como é o posicionamento da mesma frente aos fornecedores?

Na questão 12, os fornecedores evidenciaram que essa variável é considerada normal no mercado. Ocorre que, em algumas épocas do ano as vendas caem, mas perante o histórico de parceria da empresa com os fornecedores a relação é aberta e o diálogo se faz presente. Esta variável pode ser considerada como sendo um ponto forte.

4.2.3 Pesquisa com os funcionários da empresa

A pesquisa foi realizada com os funcionários da empresa, em forma de entrevista. As mesmas, foram feitas individualmente e aplicadas por uma pessoa escolhida pela acadêmica que está realizando o presente estudo. A pesquisa teve por finalidade identificar os pontos fortes e pontos fracos da organização. Por ser uma empresa de médio porte, foram entrevistados vinte e quatro(24) colaboradores, sendo que estes estão distribuídos pelos diversos setores da empresa, tendo-se assim a possibilidade de perceber a real situação em que a empresa encontra-se.

1. Como você considera a empresa em relação às condições de trabalho, jornada de trabalho e carga de trabalho?

Com relação à questão 1, sobre condições de trabalho, jornada de trabalho e carga de trabalho, de acordo com as respostas apresentadas, são positivas. Os entrevistados salientaram que o horário do trabalho torna-se flexível por não trabalharem aos sábados. As condições são satisfatórias e a carga de trabalho é bem relativa, tendo épocas do ano, principalmente quando acontecem as feiras, que é maior e outras menores, mas que normalmente consegue-se atender a demanda, dentro da data ou período previsto. Esta variável pode ser considerada como sendo um ponto forte da empresa.

É muito importante que a empresa oportunize qualidade de vida no trabalho, pois fica evidente que não há como separar o lado pessoal do lado profissional das pessoas. As ferramentas de trabalho precisam ser disponibilizadas para que todos os funcionários consigam realizar suas tarefas, A preocupação com o bem-estar do colaborador, com ofertas de condições de segurança, instalações, estado adequado das máquinas e equipamentos para que todos consigam realizar suas obrigações profissionais, são fatores indispensáveis para toda e qualquer empresa.

Com relação a jornada de trabalho é um período estabelecido no contrato da empresa que deve ser cumprido pelo empregado, observa-se que a empresa faz as horas necessárias, além dos colaboradores apreciarem por não trabalharem aos sábados. Com relação a carga de trabalho é um fator também que deve ser analisado com cuidado, sendo que as empresas não devem sobrecarregar demais os funcionários e sim analisar as exigências de cada setor, para assim planejar e organizar os diferentes trabalhos de acordo com os trabalhadores.

2. Qual a relação entre os colegas de trabalho e a gerência?

Em relação a questão 2, que refere-se à relação entre os colegas de trabalho e a gerência, constata-se, de acordo com as respostas dos entrevistados que são positivas, isto é, a relação entre os membros da equipe é saudável e que a gerência é prestativa, buscando ajudar para que o desempenho no trabalho aconteça de forma eficaz.

Para que o negócio obtenha cada vez mais sucesso é de suma importância o bom relacionamento entre os membros da empresa, ficando evidente que, para o desempenho da equipe ser eficaz é necessária a comunicação entre as pessoas. O processo comunicativo é fundamental para qualquer organização pois é uma forma de garantir que as atividades sejam desenvolvidas com maior eficiência e eficácia.

Como observa-se, na empresa analisada certas decisões são tomadas apenas pelo gestor, então o relacionamento entre ele e os líderes de setor é bem transparente, a conversa é diária, o mesmo mostra-se bem aberto e procura trocar informações com os seus funcionários. Essa relação entre gerência/funcionário é excelente para o bom andamento do trabalho, fazendo com que os funcionários sintam-se mais seguros na hora de sanar dúvidas em relação a algum problema. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da organização.

3. Como é a relação entre você e seu líder de setor?

Na questão 3, referente à relação com os líderes de setor, de acordo com a maioria das respostas dos entrevistados, pode ser considerada como positiva, salientando que alguns dos entrevistados dizem já ter tido problemas, mas que tudo foi resolvido com uma conversa. É importante que as pessoas estejam preparadas para um cargo de liderança e a empresa precisa ficar atenta a essa variável para o bom andamento do trabalho.

O líder é responsável por supervisionar o processo de produção, verificando o funcionamento dos equipamentos, distribuindo o serviço e acompanhando o trabalho dos funcionários, sendo ele quem planeja, coordena e avalia as demandas de trabalho e é o responsável por definir as melhores soluções para determinados problemas.

Para ter uma equipe motivada é preciso saber o que realmente estimula a motivação de cada um, por isso é pertinente que o líder conheça sua equipe como um todo e individualmente. É importante que os líderes encorajem a equipe para que cada um exponha seu ponto de vista, precisando ser responsável, dar bom exemplo e principalmente recompensar o bom desempenho da sua equipe. O líder é motivador de sua equipe, inspira as pessoas, trabalha junto e procura valorizar as habilidades dos indivíduos, respeitando suas limitações e ajudando a

superá-las. A boa liderança traz benefícios para a empresa, pois com uma equipe motivada os resultados sempre serão melhores, por isso a necessidade da seriedade em monitorar essa variável. Esta variável pode ser considerada como sendo um ponto forte da empresa.

4. A empresa disponibiliza de treinamentos para você estar preparado para realizar as funções do dia a dia?

Referente a questão 4, no que refere-se a treinamento, com base nas respostas dos entrevistados é considerado negativo, pois na sua maioria responderam ter tido alguns, em áreas específicas, porém a empresa não oferece mais por motivos de diminuição de custos. Como o gestor salienta na sua entrevista, em alguns dos setores os entrevistados enfatizaram nunca ter tido, porém os mesmos acham desnecessário, pois como o trabalho é manual não há tanta necessidade, no entanto se fosse algo para melhorar e dar mais agilidade às tarefas, até que seria importante.

Em um mercado que encontra-se cada vez mais concorrido, as empresas buscam pelo melhor desempenho possível, para tanto é necessário capacitar as pessoas, que são a parte mais importante para a empresa, são elas que vão representar a empresa para o cliente. A qualificação deve ser para todos os funcionários da empresa e normalmente é realizado por uma empresa terceirizada.

O treinamento é um processo bem estruturado em que o funcionário é preparado para desempenhar a sua função, de modo a atender as expectativas da empresa. É possível ressaltar que o treinamento não é um gasto e sim um investimento, pois a empresa que investe em treinamento, além de formar bons profissionais, automaticamente constrói-se um diferencial, pois investir no potencial humano significa abrir as portas para melhores resultados. Contudo, é importante que a empresa tenha mais atenção com relação a essa variável, pois se realizada com cautela pode trazer bons resultados para a empresa.

5. A empresa dispõe de palestras motivacionais? Você considera importante?

Na questão 5, sobre palestras motivacionais, observa-se que os entrevistados já tiveram palestras em uma determinada época, porém, como o gestor salienta em sua entrevista foi parado por motivos de questões financeiras e redução de custos, mas perante o olhar deste, é uma variável importante, não deixando de ser uma ferramenta utilizada para que as pessoas comecem a refletir sobre alguns acontecimentos, além de trabalhar a parte motivacional dos funcionários no trabalho.

Manter a equipe motivada, inspirada e bem treinada não é fácil nos tempos atuais, por isso sempre que possível é importante que a empresa disponibilize palestras, as quais fundamentais para que as pessoas melhorem sua autoestima, ajuda a melhorar o clima organizacional, aumenta a produtividade dos funcionários, motiva, incentiva, aumenta a disposição no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, a empresa começa a respirar um clima melhor. Todavia, para que tudo isso dê certo é necessário que a empresa tenha uma organização, com definição de datas que sejam interessantes para todos, deve ter uma programação bem elaborada e o mais importante, os palestrantes bem preparados.

Conforme o que fora visto na entrevista com os funcionários, estes consideram ser de suma importância atividades motivacionais, já tiveram essa experiência, consideram que os mesmos trabalham durante todo o dia, sentados e fazendo o mesmo trabalho, então é importante que a empresa reavalie essa variável, pois manter os colaboradores motivados é fundamental para aumentar a performance, integrar as equipes e, conseqüentemente, atingir os resultados almejados. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto fraco da empresa

6. Em relação ao número de funcionários que a Possebon possui hoje, é suficiente para atender a demanda?

Em relação a questão 6, no que refere-se ao número de funcionários que a empresa possui, observa-se que a maioria dos entrevistados responderam que sim, é suficiente, porém em alguns setores, em épocas de feira é trabalhoso e até insuficiente, mas as pessoas são realocadas de setor e tem liberdade para fazer hora extra, no qual são recompensadas, sendo assim esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da organização.

Diante da situação da empresa em análise, observa-se que são épocas do ano em que a demanda aumenta. Hoje a empresa teria oferta suficiente de funcionários para atender os pedidos, porém em certos períodos do ano, quando acontecem as feiras alguns dos setores da empresa encontram-se mais atarefados, porém os funcionários são realocados para assim conseguirem atender as demandas do momento, ou então fazem horas extras, o que, por vezes torna-se cansativo, todavia com a equipe que a empresa possui e trabalhando em conjunto, consegue-se realizar um trabalho atendendo as solicitações dos pedidos.

Para o desenvolvimento e crescimento de uma organização, a participação dos funcionários no processo de crescimento é fundamental, afinal os funcionários são a alma do negócio, através deles surgirão ideias, opiniões e melhorias para que o trabalho seja efetuado com qualidade.

7. A empresa dispõe de um plano de carreira?

Na questão 7, no que refere-se a plano de carreira, os entrevistados afirmaram que não possui enquanto que o gestor afirma ter, porém informalmente. Foi tentado desenvolver, mas não deu certo, o gestor acredita que, por ser uma empresa familiar e a cidade ser pequena, não dá certo, mas sempre que surgem vagas que pagam mais, busca-se fazer seleções internas, no entanto são poucos os funcionários que inscrevem-se. Sendo assim é considerada uma variável negativa que deve ser melhor trabalhada. Os entrevistados salientaram que seria muito importante se tivesse, pois teriam mais oportunidades de crescimento dentro da organização. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto fraco da organização.

O plano de carreira contribui para a vida pessoal e profissional do colaborador, incentiva-o a superar os obstáculos no trabalho por meio da qualificação profissional, além disso, as pessoas tornam-se mais motivadas e trabalham para melhorar cada vez mais seu desempenho, pois sabe que a empresa preocupa-se com seu trajeto profissional e tem um compromisso com ele. O plano de carreira também faz com que o colaborador tenha em mente onde ele está e onde ele pode chegar. A empresa também beneficia-se com um plano de carreira, pois com o colaborador motivado e comprometido, melhora o clima organizacional e tornando assim um ambiente saudável dentro da organização.

Diante de tantos benefícios é possível ressaltar que a empresa precisa analisar com cuidado essa variável, por ser uma constante, na empresa, que oferecerá condições para aperfeiçoamento constante dos colaboradores dentro da organização, melhorará o ambiente de trabalho, reduzirá a rotatividade e trará maior estabilidade para a empresa.

8. Em relação a privacidade pessoal, liberdade de expressão, tratamento igualitário, como ocorre?

Na questão 8, em relação à privacidade pessoal, liberdade de expressão e tratamento igualitário, observa-se que todos os entrevistados relataram que nada é regado, então cada um sabe dos seus direitos e deveres. As repostas foram positivas, apenas três dos entrevistados mencionaram que o líder tem preferência por alguns funcionários. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da organização.

A liberdade de expressão tornou-se um direito fundamental nas empresas, algo que não discute-se, os colaboradores podem expressar suas opiniões, ideias e pensamentos sem medo, visto que, na empresa em análise, todos tem direito iguais. Em relação ao tratamento igualitário observa-se que também a empresa é muito transparente e qualquer colaborador consegue ter acesso aos superiores, sem distinção nenhuma. No que diz respeito à privacidade pessoal

nenhum dos entrevistados comentou ter tido algum atrito, no entanto, a empresa precisa prosseguir motivando sua equipe para continuar progredindo.

9. Na empresa, existe avaliação de desempenho, você acha necessário?

Em relação a questão 9, quanto à avaliação de desempenho, a maioria dos funcionários disseram não ter, e apenas sete salientaram ter, mas que no final não receberam e nem recebem nenhum tipo de feedback, conseqüentemente nenhuma bonificação extra pelo seu desempenho superior. O gestor afirma que é realizado um desempenho numérico, mas somente em um setor da empresa, porém não é repassado para os funcionários. A empresa está em constante mudanças, mas essa é uma variável ainda deficiente na empresa, sendo considerada uma variável como sendo um ponto fraco da empresa.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta importante na gestão de pessoas que corresponde a uma análise do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. Esta é muito importante, pois o colaborador tem a oportunidade de saber como o seu superior enxerga seu trabalho, pode vir a ter um aumento de salário em relação ao desempenho realizado. Para a empresa também é uma variável interessante, podendo-se medir a evolução dos colaboradores, além de evidenciar problemas de relacionamento e gerar motivação e satisfação dos funcionários, servindo ainda como sugestão de mudanças necessárias para determinados colaboradores. É uma ferramenta bastante utilizada, mas que deve ser analisada, periodicamente, para obter melhores resultados.

10. Quanto ao seu salário, você está satisfeito?

Em relação a questão 10, no que refere-se a salário, constata-se que os entrevistados responderam que possuem um bom salário, porém correlacionam com a realidade regional, não com as suas necessidades. Enfatizaram ainda que em alguns casos a empresa deixa a desejar, casos estes que deveriam ser analisados e avaliados individualmente. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto fraco da empresa.

A gestão da remuneração deve ser fundamental para uma saudável gestão de pessoas. Muitas empresas vêm enfrentando problemas pelo fato de colaboradores perceberem injustiças salariais, neste caso é importante que a empresa avalie os funcionários e pague salários adequado, para assim não ocorrer conflitos entre a empresa e o colaborador. O efeito do salário afeta muito no clima organizacional e na relação da empresa com o colaborador, então a importância de ser justo quanto à remuneração merecida.

11. O que você acha dos produtos oferecidos pela Possebon?

A questão 11, no que refere-se a qualidade do produto, constata-se que as respostas dos entrevistados foram positivas, ou seja de acordo com os funcionários, clientes e o gestor o produto oferecido pela empresa é de extrema qualidade e o aperfeiçoamento que vem sendo desenvolvido nos produtos, faz com que a empresa venha destacando-se no mercado em que a mesma atua. Esta é uma variável considerada como sendo um ponto forte da organização.

A qualidade é algo fundamental na hora do cliente adquirir o produto, visto que a empresa em análise trabalha para oferecer um produto com atributos inigualáveis. Quando é mencionado qualidade no produto é importante ressaltar que começa no atendimento e só acaba quando o cliente, finalmente começa a usar o produto, então é muito importante que a experiência que o cliente tem, na hora da compra e do uso seja satisfatória.

Oferecer um produto de qualidade é fundamental para o aumento das vendas e está profundamente ligado à construção da identidade da empresa.

12. O que você acha do mercado que a empresa atua? Poderia ser ampliado?

Em relação a questão 12, no que refere-se ao mercado que a empresa atua, os entrevistados salientaram que o mercado é bem amplo e, como o produto oferecido tem uma aceitação, este poderia sim ser ampliado, porém seriam necessárias algumas pequenas adaptações, bem como determinadas estratégias definidas e uma ampliação no espaço físico da empresa. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo uma oportunidade para a empresa.

A marca Possebon, hoje, encanta mulheres de todas as regiões do Brasil e também do exterior. O mercado atuante é amplo, todavia poderia ser melhor trabalhado. Muitas regiões brasileiras ainda são pouco exploradas. As peças oferecidas teriam potencial para alavancar as vendas e fazer com que a empresa seja referência no segmento, no entanto, para conseguir essa ampliação de mercado, a empresa necessita de um espaço físico maior e também de pessoal para atender toda a demanda, onde o ideal seria uma reorganização na mesma.

13. Quanto ao desenvolvimento das tarefas que são solicitadas, você consegue realizar no prazo estipulado?

Com relação a questão 13, no que reporta-se quanto à solicitação e atendimento das atividades propostas, constatou-se que sim. Há uma organização por parte da empresa onde, no próprio sistema, possui uma planilha em que todos os setores têm acesso e para cada um deles são estipuladas datas previstas conforme os pedidos, sendo que cada líder tem o dever de

preencher com a data em que finalizara o mesmo. Como o gestor salientou, consegue-se ter um acompanhamento de todos os pedidos e caso ocorrer atraso em algum deles, é possível identificar em qual setor ocorreu. Desta forma essa variável pode ser considerada como sendo um ponto forte da organização.

A empresa, sempre que possível, organiza a produção de forma que não ocorra atropelos, porém em épocas do ano em que a demanda é grande, há necessidade de realizar horas extras e realocar funcionários de um setor para outro e isto, com certeza, na maioria das vezes proporciona o atendimento às solicitações dentro do prazo e, no caso de acontecerem imprevistos é contatado diretamente o cliente.

A produção é organizada com base nos pedidos feitos pelos clientes, através do catálogo online, whatsapp, e-mail ou até mesmo por telefone. Quando ocorre a negociação com o cliente, o vendedor explica que as peças não são pronta entrega e pede um prazo para entregar mercadoria, sendo que este varia de três(3) a quatro(4) semanas, dependendo dos itens pedidos, e assim o pedido é analisado e distribuído para a produção, onde para cada setor é estipulado um prazo.

14. Quanto ao ambiente físico da empresa (ambiente físico, seguro e saudável?)

A questão 14, no que refere-se ao ambiente físico da empresa, é notório a necessidade de ampliação, pois como relataram os funcionários o ambiente acaba tornando-se pequeno em meio a tanta demanda e alguns setores não estão no lugar certo, existindo certas coisas que atrapalham o bom andamento do trabalho. Como explanaram alguns dos funcionários e o próprio gestor, a ampliação da empresa já está sendo encaminhada. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto fraco da empresa.

O ambiente da empresa é de extrema importância para o bom andamento do trabalho. É fundamental um ambiente agradável para que, conseqüentemente, os funcionários tornem-se mais produtivos, proativos e criativos. O ambiente de trabalho é muito importante para a segurança e a qualidade de vida dos colaboradores, devendo ser agradável para que todos sintam-se bem; não deixando de ser um dos fatores mais importantes para a produtividade e o sucesso de profissionais da empresa.

15. Com relação a tecnologia aplicada na produção pela empresa, qual é a sua opinião?

A questão 15, no que diz respeito à tecnologia, de acordo com as respostas apresentadas é positiva. Os entrevistados salientaram que o gestor busca sempre inovar. Tudo que é

necessário para o bom andamento do trabalho a empresa procura investir. No setor de desenvolvimento, onde ocorre a prototipagem das peças, foi enfatizado que a empresa buscou o que tinha de melhor no mercado, visto que a mesma concorre com empresas mundiais, então o mercado força a mesma a estar sempre inovando. Conforme a entrevista com o gestor, o Brasil não dispõe de tecnologia suficiente para atender o mercado no setor atuante da empresa, então é fundamental que o gestor viaje e busque tecnologias para obtenção de vantagens competitivas, e que, na maioria das vezes, as máquinas vêm de fora do país o que eleva o custo e, diante disso, essa é uma variável que pode ser considerada como sendo uma ameaça da organização.

16. O estoque mantido na empresa, é suficiente para atender a demanda?

Em relação a questão 16, no que refere-se a controle de estoque, de acordo com as respostas dos entrevistados ficara evidente que não é utilizada nenhuma ferramenta para controle do mesmo. Cada líder é responsável pelo seu setor e o controle é feito no olho, o que muitas vezes acaba dificultando e atrasando o bom andamento de determinados setores. Na fábrica há um showroom com peças prontas para venda, sendo que esse estoque também não é controlado e nem está atualizado com os lançamentos e campanhas que a empresa vem oferecendo aos seus clientes. É notório que a empresa precisa evoluir nesse sentido. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto fraco da organização.

Se a empresa não possuir o estoque de seus insumos suficiente, consequentemente não cumprirá os prazos concedidos aos seus clientes, seja por falta de matéria-prima provocado por um atraso do fornecedor ou uma falta de informação entre o setor responsável e o gerente de compras, o que refletirá numa imagem denegrida, da empresa, junto ao mercado. Daí a necessidade de estudar-se uma melhor forma para manter um estoque de segurança e diminuir as complicações divergentes por falta deste.

17. Quais as sugestões para o crescimento da Possebon Ind e Com de Pedras e Metais Eireli?

- Posicionar a marca;
- Ter mais diálogo entre os setores;
- Palestras motivacionais;
- Elaboração de um plano de carreira;
- Rever prazos de entrega para pedidos grandes;
- Avaliação de desempenho;
- Contratar uma faxineira;

- Aquisição de um plano de saúde;
- Impor mais regras na questão de atestados e saídas;
- Uniforme;
- Treinamento;
- Ampliar o espaço da empresa;
- Investir mais em Marketing;

4.2.4 Pesquisa com os gestores

A pesquisa realizada com o gestor da empresa Possebon Joias, teve como finalidade expor os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças da organização. A entrevista fora realizada individualmente, aplicada por uma pessoa escolhida pela acadêmica responsável pelo presente estudo. A acadêmica não aplicou a pesquisa, pois é funcionária da empresa, sendo assim, o gestor poderia não sentir-se à vontade em responder as perguntas.

1. e 2. Quais são as ameaças e as oportunidades em seu ambiente externo?

Dólar:

No que refere-se à variações de moedas, a taxa cambial, como constata-se, que gera muito impacto para a empresa, pois a mesma vende 95% no mercado interno e 5% para o externo, então, a classificação em ser uma ameaça ou oportunidade para a empresa é muito relativo, pois quando a taxa de cambio está alta, favorece a venda externa ampliando a possibilidade de mercados internacionais, pelo fato de haver uma desvalorização da moeda nacional favorecendo assim acordos comerciais. Já com a valorização da moeda nacional (taxa de cambio alta) refletirá favoravelmente à venda interna, pois o nosso mercado torna-se mais competitivo frente a outros mercados internacionais, e também, como enfatiza o gestor, não influencia somente na venda por ser o foco da empresa a pedra natural e algumas delas são compradas fora do Brasil, Toda a matéria prima importada influencia no custo do produto e no seu preço de venda. Com o dólar alto aumenta o custo do produto, e, neste caso, a empresa precisa estar muito atenta porque a oscilação cambial pode gerar muito impacto. Essa é uma variável que pode ser considerada como sendo uma ameaça para a empresa.

O mercado externo é bem competitivo o que influencia no crescimento das empresas brasileiras, porque os produtos na Índia e na China, por exemplo, são mais acessíveis, em virtude da mão de obra de baixo custo e das cargas tributárias serem mais simplificadas, mas ainda assim a Possebon possui um diferencial competitivo neste mercado, pelo fato de prezar a

qualidade de suas peças e a compra da matéria-prima, como relatou uma das clientes entrevistadas do exterior, na Inglaterra.

Impostos:

Os impostos referem-se ao dinheiro que o governo arrecada da população e empresas, os quais deveriam retornar em forma de serviços públicos. As cargas tributárias brasileiras possuem altos custos, dificultando a empresa a ser competitiva no mercado. Esta é uma variável que pode ser considerada uma ameaça, em virtude da burocracia, forma de cálculo, ela varia de acordo com atividade econômica. A empresa em análise é optante do simples onde todos os tributos são reduzidos em um único pagamento.

Taxa de juros e financiamentos:

A empresa em análise, tem forma própria de negociação com o cliente e tratamento de juros e financiamentos, onde são fornecidos créditos e prazos mais estendidos para o pagamento, visando assim uma relação comercial duradoura e de comprometimento. Pensando em um melhor atendimento para seu cliente, a empresa trabalha com diversas formas de pagamento, como salienta o gestor e os clientes na entrevista, o que facilita a negociação e o sucesso da venda. Essa variável é uma oportunidade para a empresa, mas deve ser tratada com muito cuidado, podendo, facilmente, tornar-se uma ameaça, já que a empresa trabalha com crédito próprio e um alto índice de inadimplência afetaria esse contexto.

Referente a fornecedores, compra de bens ou investimentos na empresa, busca-se fazer os pagamentos à vista por priorizar muito a questão de descontos, enfatizando que a mesma já tem um posicionamento no mercado e um capital de giro adequado para conseguir realizar essas transações.

Inflação:

Na questão sobre inflação, tendo em vista o atual cenário, tanto interno quanto externo, entre instabilidades, crises e escândalos políticos, temos uma grande oscilação de inflação (IGP Índice Geral de Preços). De acordo com o gestor é uma variável de grande importância pois influencia muito no consumo e nos preços, tanto dos produtos quanto dos serviços. Os custos dos insumos elevam-se muito em pouco tempo, o que gera um aumento no valor final do produto, esta é uma variável que pode ser considerada como sendo uma ameaça para a organização.

Governo:

Com relação ao governo, o gestor destaca que é uma variável que influencia muito, essa instabilidade econômica gera insegurança para aplicações e investimentos no nosso país. Pode-se usar, como um exemplo, a bolsa de valores que utiliza, como moeda, as ações das empresas. Esse cenário tem como resultado um país sem muito atrativo para compras. Com a flutuação da moeda, os investidores e clientes retraem-se. A mídia tem muita influência na população nacional e mundial e como vivemos em um mundo globalizado, onde as informações são de fácil acesso, é com rapidez a forma como a notícia espalha-se, sem nem sempre saber-se realmente a veracidade dos fatos.

O governo, atualmente, é um problema para as empresas, pois a imagem repassada pelo Brasil é muito obscena e prejudicial ao ramo empresarial. Hoje, para as pessoas realizarem as compras, buscam uma certa segurança. Tendo-se em mente pois está incerteza que o nosso país vive, torna-se um tanto difícil certas negociações e a conquista de clientes, uma vez que a empresa em estudo, não oferece crédito para clientes externos, e estes por sua vez sentem-se inseguros porque precisam pagar a mercadoria antes que os produtos saiam da empresa. Esta é uma variável que pode ser considerada como uma ameaça para a organização.

Logística:

Em relação a questão da logística, o gestor enfatiza que por ser uma cidade do interior tem muita dificuldade. Tendo em vista que a empresa possui uma visão organizacional, responsável por promover recursos e informações para a execução das atividades, referente a transportes, armazenamento e distribuição dos produtos e serviços, são utilizados correios e as vezes ocorrem atrasos. As transportadoras demoram para fazer as entregas, tanto na questão de venda como de compra, sendo que a logística de entrega é mais demorada e custa mais cara. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo uma ameaça.

Porém percebe-se uma oportunidade em estar em uma cidade pequena que é a de criar diferenciais competitivos, conhecer as pessoas, criar laços afetivos, fazendo com que a rotatividade da equipe seja baixa, além da questão da segurança e do custo de vida ser menor e custos com mão de obra mais baixa, concorrentes diretos longes. Percebe-se que a empresa teria potencial para estar em São Paulo, onde tem duas lojas, a logística seria mais fácil e eficiente, porém a empresa coloca na balança as vantagens e as desvantagens e até então opta por estar aqui, é mais seguro e a lucratividade está sendo favorável.

Mão-de-obra:

Em relação à mão-de-obra, o gestor afirma que com a vinda das universidades para perto, as pessoas estão buscando mais qualificações o que é muito vantajoso para a empresa. Até então ele tem mão-de-obra suficiente, porém neste cenário os colaboradores estão em fase de aprendizado que não usufruem de experiência em determinadas áreas, sendo que as vezes faz-se necessário procurar alguns profissionais de fora da cidade, que agreguem conhecimento. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo uma oportunidade para a organização.

Tecnologia:

Em relação à tecnologia, como salienta o gestor, a região em que a empresa está localizada não favorece, frisando que o mercado torna-se cada dia mais online. A cidade ainda dispõe de internet via rádio, o que atrapalha na qualidade das ferramentas tecnológicas, como site, o surgimento de inovações. Em relação às máquinas e equipamentos, a empresa busca qualidade e eficiência e isso, muitas vezes, é encontrado no exterior, onde para trazer esta máquina para o Brasil o custo de importação, regularização e tributação torna-se de alto custo.

Comercialização:

No que refere-se a comercialização, a empresa busca no mercado externo uma referência de trabalho, até porque ele é mais exigente e servirá como um balizador de excelência e qualidade nos produtos e nos processos para não ser surpreendido pelo mercado. A empresa preocupa-se em uma boa apresentação de seu produto com embalagens próprias enfatizando seu ramo, pedras naturais. Outro item referente à comercialização de seu produto é a preocupação em atender diversos públicos, pois a empresa trabalha de duas formas, na pronta entrega com representantes espalhados pelo Brasil e duas lojas estrategicamente localizadas no estado de São Paulo e ainda trabalha através de encomendas, por uma ferramenta de catálogo online, onde o cliente pode ser atendido integralmente sobre sua necessidade. A empresa também participa de feiras onde o principal objetivo é prospectar novos clientes e divulgar sua marca. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo uma oportunidade.

A concorrência hoje existe, porém não está no mesmo patamar de estrutura, tanto de equipamentos quanto de desenvolvimento, a questão de a empresa lidar com pedras naturais reduz muito os concorrentes, onde os que restam não oferecem o mesmo produto com a qualidade e preço da empresa em análise. Essa variável é considerada como sendo uma ameaça, pois os concorrentes vêm sempre fortes e atualizados.

3. e 4. Quais são os pontos fortes e os pontos fracos da empresa em seu ambiente interno?

Relações humanas:

Na questão acima, constata-se que o entrevistado, no que refere-se à relações humanas, afirma que a empresa está sim preocupada com os colaboradores e buscando de todas as formas que os mesmos sintam-se bem no ambiente de trabalho. Observa-se que a resposta do gestor é condizente com as dos funcionários que afirmaram trabalhar em um ambiente agradável e que todas as ferramentas necessárias para o bom andamento do trabalho é disponibilizada.

A liderança hoje, percebe-se que na visão do gestor é eficiente, os mesmos têm liberdade e autonomia para monitorar os funcionários do seu setor, porém se comparados às respostas dos funcionários percebe-se que na maior parte sim, os líderes estão preparados para o cargo, mas tem uma minoria que não, talvez seriam necessários mais treinamentos. Nesse caso é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte.

Em relação à avaliação de desempenho e plano de carreira, baseado na entrevista do gestor, são realizados, porém de maneira informal. Com isso os colaboradores muitas vezes não sabem os resultados obtidos perante o empenho e dedicação que tiveram ao realizar suas tarefas. Esta variável, como vista na entrevista com os funcionários, é considerada como sendo um ponto fraco.

Em relação à rotatividade, percebe-se que hoje a empresa opera com setenta(70) funcionários e a rotatividade é bem baixa. No último ano a empresa só teve uma rescisão, essa é uma variável importante, pois tem impacto direto na produção, no relacionamento das pessoas e no clima organizacional. Essa é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da organização.

Produção:

Com relação à produção, pode-se observar, que hoje as ferramentas utilizadas na empresa, são uma das melhores encontradas no mercado. Os pedidos, assim que finalizados pelos clientes, são direcionados para a pessoa responsável, a qual analisa o pedido e gera a ordem de produção. Estes por sua vez vão para uma planilha que é integrada no software da empresa e para cada setor é definido uma data. Todos os setores da empresa têm acesso a essa planilha e tem a obrigação de preenchê-la na data de finalização do mesmo, diante disso consegue-se atender toda a demanda de serviço de uma forma eficaz. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da empresa.

Em relação ao controle de estoque o gestor enfatiza que é feito no olho pelo líder de cada setor e fala sobre a necessidade de ampliação da empresa para que essa variável comece a ser controlada. Hoje, na empresa, não tem espaço para manter um estoque necessário, o gestor também evidencia que o software da empresa é muito bom, porém a determinação do preço do produto ainda é feita no Excel por ele mesmo, pois são usadas algumas expertises de mercado e o preço é definido por comparativo, não sabe-se o real custo de cada peça, dessa forma essas duas variáveis podem ser consideradas como sendo um ponto fraco da empresa.

No que refere-se ao software, ficou evidente que o sistema possui muitos benefícios. O mesmo não foi comprado pronto, então ele foi desenvolvido conforme necessidade da empresa. As pessoas envolvidas têm um usuário e senha, com acesso às informações referentes a pedidos, cadastro de clientes, porém, cada usuário tem suas limitações de acesso, sendo isso coordenado por uma pessoa da empresa, que é a responsável. Vale ressaltar que o sistema identifica rastros, assim qualquer informação necessária para o gestor pode ser identificada, até mesmo quem foi o executor de determinada tarefa.

Marketing:

Com relação à marketing, fica evidente, que o gestor assim como os clientes, destacaram que em relação à publicidade e propaganda precisa ser aperfeiçoado. As propagandas e campanhas são voltadas ao público final, porém o foco da venda é para o lojista. Diante disso percebe-se que a empresa não tem uma estratégia de venda definida. A empresa deve realizar pesquisas para saber qual são os melhores meios para comunicação, e qual o produto mais vendido para cada região. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto fraco.

No que refere-se à promoções, conforme salientado, elas ocorrem, mas não tem uma padronização. As promoções não são oferecidas para todos os clientes, sendo que a empresa seleciona alguns dos clientes que possui maior potencial e as oferece. Normalmente as promoções feitas pela empresa acontecem em lotes de peças com quantidade maiores e por um menor preço. Essa variável deveria ser vista com mais cuidado pela empresa, pois é uma das formas de fidelizar e valorizar o cliente. Essas variáveis podem ser consideradas como sendo um ponto fraco da empresa.

No que refere-se a pesquisa de mercado, é possível salientar, baseado na resposta do entrevistado que são feitas informalmente, mas somente pesquisa para lançamento de novos produtos. É pesquisado sobre moda, tendências para assim fazer o lançamento do novo produto. A empresa busca informações, muitas vezes, no mercado externo e consegue obter diferenciais

competitivos. A pesquisa de mercado é de suma importância, pois identifica fatores que irão impactar diretamente no negócio, podendo ser identificado diversos fatores que seriam importantes para o bom andamento da empresa como: concorrência, perfis de consumidores, demanda, projeção de vendas, dentre outros. Essa é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto fraco da empresa.

Finanças:

No que refere-se à finanças, como mencionado pelo gestor, ele possui relatórios de todas as vendas, então ele sabe o quanto teve de vendas mensal, porém não possui um controle rigoroso sobre suas despesas, não conseguindo realizar o fluxo de caixa corretamente. É possível ressaltar que nas duas lojas da empresa, localizadas em São Paulo é realizado um fluxo de caixa mensal, contendo todas as receitas e despesas corretamente, sendo tal variável muito importante para conseguir identificar a lucratividade. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto fraco da empresa.

No que refere-se à inadimplência, constata-se que existe, no entanto, pode ser considerado um índice baixo. A empresa está bem rigorosa quanto a esta variável, para cada cliente que não possui um histórico de compra com a empresa, realiza-se uma análise de crédito, depois disso são oferecidas as condições para pagamento, sendo essa uma variável que necessita ser monitorada, pois afeta diretamente no resultado final da empresa. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte.

Variedade de Produtos:

Com relação à variedade dos produtos, conforme mencionado pelo gestor, assim como pelos clientes, a empresa observa o mercado externo e o interno, pois nem sempre o que os clientes buscam no mercado externo são vendáveis internamente, existe uma vasta variedade de produtos, mas como salientam é necessário ter uma variedade ampla, pelo fato de cada região ser diferente. Os produtos estão divididos por linhas, assim os clientes têm facilidade para realizar a compra, sabem a necessidade do seu público e realizam as compras mais assertivas, diminuindo os riscos de fracasso. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte.

4.2.5 Análise de SWOT

Após realizar as pesquisas com dez(10) clientes, dois(2) fornecedores, vinte e quatro(24) funcionários e com o gestor da organização, foi feita a tabulação dos dados coletados para a obtenção dos pontos fortes e pontos fracos do ambiente interno, bem como das oportunidades e ameaças do ambiente externo da organização.

De acordo com as pesquisas realizadas, são apresentadas no quadro a seguir os itens divididos como pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças diagnosticados ao realizar as pesquisas.

Quadro 3 - Análise do Ambiente Interno e Externo da Possebon Indústria e Comércio de Pedras e Metais Eireli

Itens	Ponto Forte	Ponto Fraco	Oportunidade	Ameaça
Atendimento do vendedor	X			
Atendimento do financeiro	X			
Serviços de frete e rastreabilidade		X		
Prazo de entrega		X		
Pontualidade nos prazos de entrega		X		
Variedade de produtos	X			
Variedade de cores de pedras	X			
Embalagem (cor/design)	X			
Qualidade dos produtos	X			
Política de trocas	X			
Consertos	X			
Erro em relação a documentação ou peças	X			
Política de descontos	X			
Preços dos produtos	X			
Formas de pagamento	X			
Promoções		X		
Publicidade e propaganda		X		
Parceira com fornecedores	X			
Negociação nos prazos de entrega com o fornecedor		X		
Acesso o estoque por parte do fornecedor		X		
Pagamento ao fornecedor	X			
Negociação dos preços com o fornecedor	X			
Volume de compras do fornecedor	X			
Controle de qualidade fornecedor		X		
Profissionalismo e ética	X			
Desenvolvimento da embalagem em conjunto	X			
Condições de trabalho	X			
Jornada de trabalho	X			
Carga de trabalho	X			
Relação entre colegas e gerência	X			
Relação com o líder do setor	X			
Treinamentos		X		
Rotatividade	X			
Software	X			
Planilha de produção	X			
Palestras motivacionais		X		
Número de funcionários	X			

Plano de carreira		X		
Privacidade pessoal	X			
Liberdade de expressão	X			
Tratamento igualitário	X			
Avaliação de desempenho		X		
Salário		X		
Mercado que a empresa atua			X	
Desenvolvimento das tarefas solicitadas	X			
Ambiente físico		X		
Estoque		X		
Dólar				X
Concorrentes				X
Pesquisa de mercado				X
Taxa de juros			X	
Financiamento			X	
Inflação				X
Tributação				X
Impostos				X
Governo				X
Mídia				X
Logística				X
Localizada no interior			X	
Mão-de-obra			X	
Tecnologia				X
Produção	X			

Fonte: Dados de pesquisa (2017)

4.2.6 Indicadores de Posicionamento

A análise da matriz SWOT trata dos aspectos do ambiente interno, os pontos fortes e pontos fracos e do ambiente externo das oportunidades e ameaças, como é demonstrado nas tabelas a seguir, com as variáveis encontradas na Possebon Ind e Com de Pedras e Metais Eireli.

A tabela 1 refere-se as variáveis internas, ou seja, os pontos fortes e os pontos fracos identificados.

Tabela 1 – Matriz SWOT - Variáveis Internas

VARIÁVEIS INTERNAS			
PONTOS FORTES	1	5	9
Atendimento do vendedor			X
Atendimento do financeiro			X
Variedade de produtos			X
Variedade de cor de pedras			X
Embalagem (cor/design)		X	
Qualidade dos produtos			X
Política de trocas		X	
Consertos		X	
Erro em relação a documentação ou peças	X		
Política de descontos			X
Preços dos produtos			X
Formas de pagamento		X	
Parceira com fornecedores			X
Pagamento ao fornecedor			X
Negociação dos preços com o fornecedor		X	
Volume de compras do fornecedor		X	
Profissionalismo e ética			X
Desenvolvimento da embalagem em conjunto		X	
Condições de trabalho			X
Jornada de trabalho		X	
Carga de trabalho		X	
Relação entre colegas e gerência			X
Relação com o líder do setor			X
Rotatividade			X
Software			X
Planilha de produção			X
Número de funcionários			X
Privacidade pessoal	X		
Liberdade de expressão		X	
Tratamento igualitário		X	
Produção			X
Total de Pontos Fortes			219
VARIÁVEIS INTERNAS			
PONTOS FRACOS	1	5	9
Serviços de frete e rastreabilidade		X	
Prazo de entrega			X
Pontualidade nos prazos de entrega			X
Promoções			X
Publicidade e propaganda			X
Negociação nos prazos de entrega com o fornecedor		X	
Acesso o estoque por parte do fornecedor		X	
Controle de qualidade fornecedor			X
Treinamentos			X
Palestras motivacionais			X
Plano de carreira			X
Avaliação de desempenho			X
Salário			X
Ambiente físico			X
Estoque			X
Pesquisa de mercado			X
Controle Financeiro			X
Total de Pontos Fracos			141

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

A tabela 2 refere-se as variáveis externas, ou seja, as oportunidades e as ameaças identificadas.

Tabela 2 – Matriz SWOT - Variáveis Externas

VARIÁVEIS EXTERNAS			
OPORTUNIDADES	1	5	9
Mercado que a empresa atua			X
Taxa de juros			X
Mão-de-obra			X
Financiamentos			X
Localizada no interior (DIFERENCIAIS)			X
Total de oportunidades			45
AMEAÇAS	1	5	9
Inflação			X
Governo		X	
Logística			X
Tecnologia			X
Mídia			X
Dólar			X
Tributação			X
Impostos			X
Concorrência			X
Total de ameaças			77

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Ao observar as tabelas 1 e 2, nota-se que as variáveis internas e as variáveis externas, da Possebon Indústria e Comércio de Pedras e Metais Eireli.

Diante das análises de grau de importância das variáveis externas, as oportunidades tem como resultado 45 e as ameaças somam 77. Nas variáveis internas os pontos fortes têm como resultado 219 e o pontos fracos somam 141.

4.2.7 Postura estratégica identificada

Diante da análise da Matriz SWOT, das variáveis internas e das variáveis externas, identifica-se a postura estratégica da Possebon Indústria e Comércio de Pedras e Metais Eireli como postura estratégica de manutenção, onde predomina os pontos fortes e ameaças, conforme demonstrado a seguir.

Quadro 4 – Postura estratégica identificada

			ANÁLISE INTERNA		
			PREDOMINÂNCIA DE		
			PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES	
ANÁLISE EXTERNA	PREDOMINÂNCIA DE	AMEAÇAS	77	141	219
		OPORTUNIDADES	45	Sobrevivência	Manutenção
				Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Oliveira (2015, p. 128)

A estratégia de manutenção para Oliveira (2015, p. 198) deve ser adquirida quando a empresa percebe um ambiente com predominância de ameaças, mas possui uma série de pontos fortes, que possibilitam assim, que a empresa continue sobrevivendo e mantendo sua posição conquistada. Para isso a empresa deverá usufruir os pontos fortes bem como minimizar os pontos fracos. Diante disso, a empresa continuará investindo, mas de maneira moderada.

Oliveira (2015, p.198-199) destaca que a estratégia de manutenção apresenta três formas:

- 1) Estratégia de estabilidade: essa estratégia tem como objetivo a manutenção de equilíbrio entre os setores da empresa.
- 2) Estratégia de nicho: neste quesito a empresa busca focar apenas em um segmento de mercado em que atua, concentrando seus esforços e recursos em preservar algumas vantagens competitivas
- 3) Estratégia de especialização: neste caso a empresa procura conquistar ou manter a liderança no mercado.

4.2.8 Plano de Ação

O plano de ação permite que a empresa consiga colocar em prática os seus objetivos estratégicos, ilustrando:

- O que dever ser feito;
- Quem deve fazer;
- O porquê tem que ser feito;
- Onde fazer;
- Quando começará a ser feito;
- Como será feito;
- Quanto custará cada estratégia.

O quadro a seguir, apresenta o plano de ação elaborado para a empresa Possebon Indústria e Comércio de Pedras e Metais Eireli, referente aos pontos fracos que foram encontrados mediante a pesquisa realizada.

Quadro 5 - Plano de Ação

WHAT? O que?	WHO? Quem?	WHY? Por quê?	WHERE? Onde?	WHEN? Quando?	HOW? Como?	HOW MANY? Quanto custa?
1 – SERVIÇO DE FRETE E RASTREABILIDADE	O gestor.	- Porque muitas vezes os correios e transportadoras são lentos na entrega do produto para o cliente.	Na empresa.	A partir de agosto de 2017.	- Firmar uma parceria com pessoas ou empresas que vão diariamente para Lajeado, garantindo um custo baixo e uma coleta constante; - Com essa parceria firmada, tentar utilizar mais transportes aéreos para maior agilidade. - Realizar diversas cotações e oferecer o melhor para o cliente.	- A orçar.
2 – PRAZO DE ENTREGA	O gestor	Para melhorar os prazos de entrega dos pedidos.	- Setor da Montagem 1 e setor de montagem 2.	A partir de agosto de 2017.	- Contratar uma pessoa que será responsável pela organização da produção, para que haja mais comunicação entre os setores. - Manter um estoque mínimo no setor M1 e M2.	- A orçar
3 – PONTUALIDADE NOS PRAZOS DE ENTREGA	O gestor	- Porque já aconteceu de a empresa não conseguir atender o pedido no prazo previsto.	Na empresa.	A partir de agosto de 2017.	- Dar mais atenção nos prazos dos processos dos setores; - Disponibilizar para venda somente produtos que tenha a matéria prima comprada.	- Não terá custo.
4 – PROMOÇÕES	O gestor	- Porque a empresa oferece poucas promoções e para poucos clientes.	Na empresa.	A partir de agosto de 2017.	- Realizar campanhas no facebook para o dia das mães, no caso as pessoas irão compartilhar determinada imagem e concorrer a um brinde; - Nas compras realizadas pelo catalogo online será realizado um sorteio com todos os clientes que realizaram a compra nos últimos 4 meses e será concedido um desconto especial.	- A orçar.

WHAT? O que?	WHO? Quem?	WHY? Por quê?	WHERE? Onde?	WHEN? Quando?	HOW? Como?	HOW MANY? Quanto Custa?
5 – PUBLICIDADE E PROPAGANDA	O gestor	- Porque diante da percepção dos clientes a empresa está pouco divulgada, e para o gestor não se tem uma estratégia definida.	- Na empresa; - Feiras.	A partir de agosto de 2017.	- Realizar uma pesquisa de marketing, para definir quais os canais de comunicação devem ser utilizados; - Realizar mais feiras no segmento para expor o produto e prospectar clientes; - Realizar mais divulgações em mídias e redes sociais sobre as peças que são utilizadas na televisão.	- A orçar.
6 – NEGOCIAÇÃO NOS PRAZOS DE ENTREGA DOS FORNECEDORES	O gestor.	- Porque os prazos muitas vezes são considerados apertados para os fornecedores pela falta de organização no estoque da empresa.	Na empresa.	A partir de agosto de 2017.	- Ter um planejamento de compra, utilizando um histórico de consumo; - Implantação de um controle de estoque de insumos e matéria-prima, para assim conseguir identificar com maior facilidade o que precisa ser comprado.	- Não terá custo pois é só alimentar o software.
7 – ACESSO AO ESTOQUE / CONTROLE DE QUALIDADE POR PARTE DO FORNECEDOR	O gestor.	- Porque hoje não é realizado, porém é uma variável de extrema importância.	Na empresa.	A partir de agosto de 2017.	- Implementar um método de feedback em conjunto com o fornecedor, podendo este ser por planilha.	- A orçar.
8 - TREINAMENTOS	O gestor	- Porque os colaboradores relataram que a empresa não realiza.	- Na empresa.	A partir de agosto de 2017.	- Curso externo do SEBRAE e palestras online para capacitação dos colaboradores, alguns deles: Equipe e Liderança e Aumentando as vendas em datas especiais;	- A orçar.

							- Incentivar os colaboradores da realização de cursos, ajudando financeiramente sempre que a empresa se beneficie com a realização do mesmo.	
WHAT? O que?	WHO? Quem?	WHY? Por quê?	WHERE? Onde?	WHEN? Quando?	HOW? Como?	HOW MANY? Quanto Custa?		
9 – PALESTRAS MOTIVACIONAIS	O gestor	- Porque é uma variável importante para motivação dos funcionários.	Na empresa.	A partir de agosto de 2017.	- Contratar uma pessoa que trabalhe a parte motivacional dos colaboradores; - Essa mesma pessoa, deverá realizar 1 hora mensal de atividade física, podendo essa ser dança ou alongamento, para dispersar o trabalho repetitivo e se preocupar com a saúde do colaborador; - A empresa deverá se engajar em alguma instituição social sendo que os colaboradores serem os protagonistas para a realização desse projeto; - O próprio coordenador do RH será responsável por conversar com cada colaborador na hora em da realização do pagamento para ter um feedback de como o mesmo está.	- Contratação de uma pessoa: a orçar; - Feedback do colaborador: não terá custo.		
WHAT? O que?	WHO? Quem?	WHY? Por quê?	WHERE? Onde?	WHEN? Quando?	HOW? Como?	HOW MANY? Quanto Custa?		
10 – PLANO DE CARREIRA	O gestor.	- Porque a empresa não possui um plano de carreira elaborado.	Na empresa.	- A partir de agosto de 2017.	- Criar uma política de carreira onde serão definidos os cargos e salários, as funções e os métodos de avaliação de resultado; - Definir metas para cada setor e recompensar se atingida; - Colaboradores que estejam estudando receberão 3% de adicional em seu salário, aos graduados e técnicos receberão 5% e acima desses graus de instrução será concedido 7% de benefício.	- Criar uma política de carreira e definição de metas, não terá custo. - Auxílio para estudantes, a orçar.		

WHAT? O que?	WHO? Quem?	WHY? Por quê?	WHERE? Onde?	WHEN? Quando?	HOW? Como?	HOW MANY? Quanto Custa?
11 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	O gestor	- Para melhorar o desempenho dos funcionários.	Na empresa.	A partir de agosto de 2017.	- Implementar avaliações de desempenho, que tenham por objetivo uma orientação pessoal e profissional dos indivíduos da empresa, podendo ser adotada a avaliação de desempenho por competência e a auto avaliação; - Realizar reuniões quinzenais com os líderes de setor para expor problemas e resolver situações desgastantes; - Realizar reuniões mensais com os funcionários para explicar a avaliação de desempenho do grupo; - Efetuar um encontro mensal com cada funcionário, dando um feedback sobre o seu desempenho.	- Não terá custo.
12 – SALÁRIO	O gestor.	- Porque conforme relato dos funcionários entrevistados o salário não está de acordo.	Na empresa.	A partir de agosto de 2017.	- Reavaliar a remuneração, usando como base o piso salarial e as atividades desempenhadas;	- Não terá custo.
13 – AMBIENTE FISICO	O gestor	- Porque conforme relato dos funcionários e gestor, alguns setores devem ser realocados e a maior parte dos setores está com	Na empresa.	A partir de janeiro de 2018.	- Realizar junto a engenharia uma planta para ampliação da empresa; - Dividir os setores por departamento;	- A orçar.

		necessidade de ampliação.						
WHAT? O que?	WHO? Quem?	WHY? Por quê?	WHERE? Onde?	WHEN? Quando?	HOW? Como?	HOW MANY? Quanto Custa?		
14 – ESTOQUE	O gestor.	- Porque não há um controle rigoroso no estoque e as vezes ocorrem atrasos na produção devido a esse fator.	Na empresa.	A partir de janeiro de 2018.	- Contratar uma pessoa que seja responsável por cuidar do estoque e alimentar o software já existente na empresa; - Realizar um orçamento junto à engenheira para ampliação do almoxarifado; - Realocar os insumos no almoxarifado conforme a necessidade de uso; - Implantar um sistema de KANBAN.	- Realocar os insumos, não terá custo. - Contratação de uma pessoa, ampliação do almoxarifado e implementação do sistema de Kanban, a orçar.		
15 – PESQUISA DE MERCADO	O gestor.	Porque nunca foi realizado.	Na empresa.	A partir de agosto de 2017.	- Contratar uma empresa especializada para realizar uma pesquisa de mercado; - Analisar o comportamento de compra dos clientes de cada região; - Identificar o perfil dos clientes de cada região, para desenvolver produtos personalizados para cada região.	- A orçar.		
16 – CONTROLE FINANCEIRO	O gestor.	- Para que o gestor tenha conhecimento sobre a realidade financeira da empresa.	Na empresa.	A partir de agosto de 2017.	- Definir um percentual de margem de contribuição e um ponto de equilíbrio; - Organizar uma relação de custo de matéria-prima e insumos; - Controlar os custos de produção; - Os responsáveis pelas compras e formação do preço de venda deverão alimentar o software já existente na empresa para controlar toda	- Não terá custo.		

4.3 SUGESTÕES PARA A EMPRESA

Para que os objetivos propostos no plano de ação sejam alcançados, é importante que a empresa faça uma reunião e possa aplicá-lo o quanto antes. É essencial que a empresa defina as áreas que serão responsáveis e sejam cobradas por isso. Diante disso, é importante que o gestor e os funcionários empenhem-se e que mantenham um trabalho em conjunto para que se possa atingir os objetivos que foram propostos neste estudo.

A importância do planejamento estratégico para qualquer empresa é a possibilidade de identificar os pontos fortes e os pontos fracos no ambiente interno e, oportunidades e ameaças no ambiente externo da organização. Essa importância do planejamento estratégico possibilitou a empresa Possebon a identificar quantos pontos podem ser evitados, planejados e melhorados caso forem bem analisados. Isso tudo serve para a que a empresa continue beneficiando-se e aperfeiçoando seus pontos fortes, bem como analisar e aproveitar as oportunidades identificadas e, com propósito firme, defender-se das ameaças presentes no mercado e assim conseguir obter vantagens perante a concorrência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cada instante observa-se o surgimento de novas empresas no mercado, exigindo que as empresas existentes adaptem-se às mudanças e estejam preparadas, pois a concorrência vem sempre forte e atualizada. O mercado está a oferecer cada vez mais tecnologia, cabendo à empresa estar preparada e beneficiar-se dessas mudanças para atrair e prospectar mais clientes. Por sua vez, os consumidores apresentam-se mais exigentes, buscando sempre produtos de qualidade, um bom atendimento e uma variedade ampla de produtos, além de outros tantos atributos. Diante disso, a empresa precisa estar atenta e preparada para apropriar-se dessas transformações criando diferenciais competitivos para atender seu público da melhor forma possível.

O planejamento estratégico é uma excelente ferramenta para auxiliar as empresas a obter sucesso, auxiliando a diagnosticar a postura estratégica e ter um melhor entendimento sobre o mercado em que a mesma atua.

O presente estudo teve por objetivo elaborar um planejamento estratégico para a Possebon Indústria e Comércio de Pedras e Metais Eireli, a fim de identificar os pontos fortes e pontos fracos do ambiente interno além das oportunidades e ameaças que envolvem o ambiente externo da organização. Para tanto, realizaram-se entrevistas com os funcionários, clientes, fornecedores e com o gestor da empresa, onde verificou-se que a organização possui inúmeros pontos fortes, os quais devem ser mantidos e aperfeiçoados constantemente, para que assim a empresa continue beneficiando-se. Foram encontradas também muitas oportunidades que devem ser analisadas e colocadas em prática, para assim conseguir diferenciais perante os concorrentes. Alguns pontos fracos foram identificados e a empresa deverá colocar em prática o plano de ação proposto, realizando uma análise de onde ocorrem os erros e falhas, conseguindo-se, futuramente, fazer com que essas variáveis venham a tornar-se pontos fortes da organização.

Esse trabalho foi fundamental para a empresa Possebon Indústria e Comércio de Pedras e Metais Eireli, pois nunca havia sido realizado um trabalho de pesquisa para saber-se quanto a percepção dos clientes, funcionários, fornecedores e gestor, no sentido de identificar os pontos fortes e os pontos fracos no ambiente interno, bem como as oportunidades e ameaças no ambiente externo, além de detalhar em quais aspectos a empresa está atendendo as expectativas em todos os segmentos e quais fatores devem ser melhorados para que a empresa venha a obter melhores resultados. Uma das sugestões para futuros estudos nesta mesma empresa seria uma pesquisa mais aprofundada sobre custos e marketing, que apontasse recomendações para a

empresa melhor usufruir das ferramentas que estão disponíveis no mercado para auxiliar a empresa a obter ainda mais sucesso.

Como pesquisadora deste estudo, senti-me muito gratificada pela oportunidade, podendo dizer que muito aprendi e levo uma vasta bagagem de conhecimentos. Além de realizar um trabalho de formação acadêmica desse porte, tive o privilégio de poder ajudar a empresa em que trabalho. Foi um imenso prazer poder levar ao gestor da empresa os resultados obtidos, como por exemplo, a percepção dos clientes em relação a qualidade dos produtos, a variedade oferecida, do atendimento da empresa, do plano de ação, dentre outros pontos.

O trabalho foi bastante trabalhoso e extenso, exigiu muito raciocínio e tempo para ser realizado e concluído, mas no final desse pode-se chegar à seguinte conclusão: todo esforço valeu a pena, pois o conhecimento e a experiência adquirida jamais será esquecida. Muitas dificuldades foram encontradas, porém com empenho, determinação e coragem puderam ser superadas, fazendo parte dos frutos dessa grande vitória.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: Planejamento e implantação da estratégia**. 2.ed: São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: Planejamento e implantação de estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processos e prática**. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

COBRA, Marcos. **Administração estratégica do mercado**. São Paulo: Atlas, 1991.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: a empresa que temos para a empresa que queremos**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DIHEL, Astor A; TATIM, Denise C. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA Martinho Isnard Ribeiro. **Planejamento estratégico na prática**. 2ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GAJ, Luis. **Administração estratégica**. 3.ed. São Paulo: Ática, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1995. 159 p.

HITT, Michael A.; IRELAND, Duane R.; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Kaplan e Norton: **na prática**. 11.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação pesquisa**. 24. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de empresas**. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005, 142p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2.ed. Porto Alegre: BOOKMAN, 2010.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: instrumento de apoio ao processo decisório**. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: Conceitos, Metodologia e Prática**. 12.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. Conceitos, Metodologia, Práticas. 21 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto da Silva. **Controladoria Estratégica**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomas Sparano. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

SOBRAL, Filipi; PECI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

STONER, James A; FREEMAN Edward R. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Copyright, 1999.

TIFFANY, P.; Peterson, S. D. **Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL John. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO COM OS CLIENTES



FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

QUESTIONÁRIOS COM OS CLIENTES

Prezado cliente Possebon Indústria e Comércio de Pedras e Metais Eireli, peço sua atenção para a elaboração desta entrevista e a gentileza de responder com a maior sinceridade e dentro da realidade vivida por você. Saiba que os dados coletados serão utilizados para a realização do trabalho de conclusão de curso e, portanto, nenhum dado pessoal será divulgado. Grata pela compreensão.

- 1- O que você acha do atendimento oferecido pelos vendedores da Possebon Ind e Com de Pedras e Metais Eireli?
- 2- O que você acha do atendimento do financeiro da Possebon Ind e Com de Pedras e Metais Eireli?
- 3- O que você acha dos serviços de frete e rastreabilidade oferecidos pela Possebon Ind e Com de Pedras e Metais Eireli?
- 4- Ao realizar a compra, o que você acha do prazo de entrega dos produtos? Há pontualidade nos prazos?
- 5- O que você acha da variedade de produtos que a mesma oferece?
- 6- O que você acha das variedades de cores das pedras oferecidos pela mesma?

- 7- O que você acha da embalagem (cor/design) dos produtos da empresa?
- 8- O que você acha da qualidade dos produtos oferecidos pela Possebon Ind e Com de Pedras e Metais Eireli?
- 9- O que você acha da política de troca usada pela empresa?
- 10- O que você acha dos consertos que são enviados para a empresa no caso de algum defeito?
- 11- No caso de algum erro em relação a documentação ou peças trocadas, como é oferecido o suporte para resolução dos problemas?
- 12- O que você acha da política de desconto usada pela empresa?
- 13- O que você acha dos preços oferecidos pela empresa?
- 14- O que você acha do prazo de pagamento que a Possebon Ind e Com de Pedra e Metais Eireli oferece? A negociação é flexível?
- 15- O que você acha das formas de pagamento que a mesma oferece?
- 16- A empresa oferece algum tipo de promoção? Essas promoções são satisfatórias?
- 17- O que você acha da publicidade e propaganda que a mesma oferece?
- 18- O que lhe faz comprar os produtos da Possebon Ind e Com de Pedras e Metais Eireli?
- 19- Quais são as sugestões de melhoria para a empresa Possebon Ind e Com de Pedras e Metais Eireli?

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO COM OS FORNECEDORES



FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

QUESTIONÁRIOS COM OS FORNECEDORES

Prezado fornecedor da Possebon Indústria e Comércio de Pedras e Metais Eireli, peço sua atenção para a elaboração desta entrevista e a gentileza de responder com a maior sinceridade e dentro da realidade vivida por você. Saiba que os dados coletados serão utilizados para a realização do trabalho de conclusão de curso e, portanto, nenhum dado pessoal será divulgado. Grata pela compreensão.

- 1- A Possebon Ind e Com de Pedras e Metais Eireli é vista como uma parceira? Por quais motivos?
- 2- Como acontece a negociação dos prazos de entrega?
- 3- No caso de o fornecedor não conseguir atender ao prazo de entrega, como é o comportamento da empresa?
- 4- Ter acesso ao estoque facilitaria?
- 5- Como é realizado o pagamento?
- 6- Como é realizado a negociação dos preços?
- 7- O volume de compras é satisfatório? Poderia ser em lotes maiores ou menores?

8- Como é realizado a questão dos fretes? E a rastreabilidade?

9- Como é feito o controle de qualidade dos produtos? É feito visita?

10- Em relação ao profissionalismo e a ética praticados pela empresa como você se encontra?

11- Na sua opinião, é possível desenvolver a embalagem em conjunto com a empresa?

12- Quando há uma queda nas vendas da Possebon, como é o posicionamento da mesma frente aos fornecedores?

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO COM OS FUNCIONÁRIOS



FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

QUESTIONÁRIOS COM FUNCIONÁRIOS

Prezado funcionário da Possebon Indústria e Comércio de Pedras e Metais Eireli, peço sua atenção para a elaboração desta entrevista e a gentileza de responder com a maior sinceridade e dentro da realidade vivida por você. Saiba que os dados coletados serão utilizados para a realização do trabalho de conclusão de curso e, portanto, nenhum dado pessoal será divulgado. Grata pela compreensão.

- 1- Como você considera a empresa em relação às condições de trabalho, jornada de trabalho e carga de trabalho?
- 2- Qual a relação entre os colegas de trabalho e a gerência?
- 3- Como é a relação entre você e seu chefe de setor?
- 4- A empresa disponibiliza de treinamentos para você estar preparado para realizar as funções do dia a dia?
- 5- A empresa dispõe de palestras motivacionais? Você considera importante?
- 6- Em relação ao número de funcionários que a Possebon possui hoje, é suficiente para atender a demanda?
- 7- A empresa dispõe de um plano de carreira?

- 8- Em relação a privacidade pessoal, liberdade de expressão, tratamento igualitário, como ocorre?
- 9- Na empresa, existe avaliação de desempenho, você acha necessário?
- 10- Quanto ao seu salário, você está satisfeito?
- 11- O que você acha dos produtos oferecidos pela Possebon?
- 12- O que você acha do mercado que a empresa atua? Poderia ser ampliado?
- 13- Quanto ao desenvolvimento das tarefas que são solicitadas, você consegue realizar no prazo estipulado?
- 14- Quanto ao ambiente físico da empresa (ambiente físico, seguro e saudável)?
- 15- Com relação a tecnologia aplicada na produção de pedras pela empresa, qual é a sua opinião?
- 16- O estoque mantido na empresa, é suficiente para atender a demanda?
- 17- Quais as sugestões para o crescimento da Possebon Ind e Com de Pedras e Metais Eireli?

APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO COM O GESTOR



FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ENTREVISTA COM A GERÊNCIA

Prezado gestor da Possebon Indústria e Comércio de Pedras e Metais Eireli, peço sua atenção para a elaboração desta entrevista e a gentileza de responder com a maior sinceridade e dentro da realidade vivida por você. Saiba que os dados coletados serão utilizados para a realização do trabalho de conclusão de curso e, portanto, nenhum dado pessoal será divulgado. Grata pela compreensão.

- 1- Quais são as ameaças que podem levar a empresa a uma situação desfavorável em seu ambiente externo?
- 2- Quais são as oportunidades que a empresa pode aproveitar para obtenção de melhores resultados no seu ambiente externo?
- 3- Quais são os pontos fortes da empresa em seu ambiente interno?
- 4- Quais são os pontos fracos da empresa em seu ambiente interno?