

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

ALINE PESINI

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
UM ESTUDO NA AGROINDÚSTRIA DE ERVA MATE OURO MATE LTDA

SOLEDADE

2016

ALINE PESINI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
UM ESTUDO NA AGROINDÚSTRIA DE ERVA MATE OURO MATE LTDA**

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 Me Daniel Vinícius Demarchi

SOLEDADE

2016

ALINE PESINI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
UM ESTUDO NA AGROINDÚSTRIA DE ERVA MATE OURO MATE LTDA**

Estágio Supervisionado aprovado em 01 de dezembro de 2016, 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. Me. Daniel Vinícius Demarchi
UPF – Orientador

Prof. Me. Faisal Medeiros Awad
UPF

SOLEDADE

2016

Dedico este trabalho aos meus pais que nunca mediram esforços para ajudar-me, estando sempre presentes na minha vida e educação, ensinando -me a sempre trilhar meu caminho, com amor, honestidade , determinação e fé.

AGRADECIMENTOS

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

Aos meus pais Natalio Pesini e Mari Tânia Carlesso Pesini, pelo apoio, incentivo e amor imensurável, por sempre estarem ao meu lado prezando para que meu caminho seja trilhado da melhor forma. A vocês meus exemplos, muito obrigada!

Ao Meu Namorado Emanuel, pelo companheirismo e por aturar-me nos momentos difíceis da árdua missão de estudante.

Aos Amigos, pelo ombro amigo quando desanimava.

Aos Colegas de Curso, pela amizade construída, dúvidas sanadas, angústias divididas e alegrias vivenciadas.

Aos Mestres, pelos conhecimentos transmitidos, saberes partilhados e compreensão.

Agradeço o professor orientador, Daniel Vinicius Demarchi, pela atenção, dedicação, incentivo e paciência durante este período de orientação.

Agradeço a Todos que estiveram presentes, direta ou indiretamente, na minha caminhada de estudante, a minha eterna gratidão.

RESUMO

PESINI, Aline. **Planejamento Estratégico: Um estudo na Agroindústria de Erva Mate Ouro Mate LTDA.** Soledade, 2016. 89 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração), UPF, 2016.

O presente trabalho consiste em elaborar um planejamento estratégico, para a empresa Agroindústria de Erva Mate Ouro Mate LTDA., da cidade de Ilópolis. Esta é uma empresa familiar de pequeno porte, que atua no segmento de Erva Mate para infusão, com foco principal direcionado à fabricação de Erva Mate para chimarrão. A referida empresa não possui um planejamento estratégico, e por isso constata algumas dificuldades em saber se seus objetivos estão sendo alcançados ou não. O objetivo dessa pesquisa consiste em identificar e conhecer os pontos fortes e 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, juntamente com os pontos fracos e, apresentar sugestões para a empresa. Apresentar-se-á também uma fundamentação teórica em torno do tema abordado. Para a coleta de informações realizar-se-á entrevista com quatro (04) clientes, um (01) fornecedor, quatro (04) funcionários e com os três (03) gestores, os quais são proprietários da empresa. Tendo os dados coletados e com a assistência da “Matriz SWOT”, conclui-se da necessidade de uma postura estratégica de manutenção. Diante do resultado da pesquisa percebe-se que a empresa possui inúmeros pontos fortes, como o atendimento do vendedor, da logística e do financeiro, os quais devem ser mantidos e aprimorado, com treinamentos para melhorar ainda mais o atendimento. A concorrência é uma das ameaças que poderá prejudicar a empresa e, para tanto, ressalta-se quanto a importância da organização identifica-la e, após uma análise da mesma, criar diferenciais e vantagens competitivas. As oportunidades presentes, tais como selos de qualidade do produto, devem ser utilizadas de forma eficiente, visando o crescimento da empresa. Encontram-se também alguns pontos fracos, dentre os quais destaca-se a fragilidade de gestão dos sócios proprietários, bem como a variedade de produtos. Para tanto apresentar-se-á um plano de ação que servirá de ferramenta para saná-los e até mesmo eliminá-los. Pode-se afirmar que a empresa terá condições de iniciar um processo de planejamento completo e eficaz, atingindo assim os objetivos esperados e prosseguir no mercado com sucesso

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Planejamento. Empresa. Agroindústria de Erva Mate Ouro Mate.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	18
Figura 2 – Diagrama de swot.....	23
Figura 3 – A organização, os níveis de seu ambiente e os componentes desses níveis	24

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Posturas estratégicas das empresas.....	26
Quadro 2 – Questões a responder para a elaboração de um plano de ação.	30
Quadro 3 – Análise do ambiente interno e externo da agroindústria de erva mate.....	67
Quadro 4 - Postura estratégica da agroindústria de erva mate ouro mate Ltda	70
Quadro 5 – Plano de ação.....	72

LISTA DE ABREVIATURAS

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

5W2H – What (o que?), Why (onde?), When (quando?), Who (por quem?), How (como?) e How Much (quanto custa?).

EMATER – Empresa de Assistência Técnica e Êxodo Rural

INPI – Instituto Nacional da Prioridade Industrial.

IBRAMATE – Instituto Brasileiro da Eva Mate

EPIs – Equipamentos de Proteção Individual

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO	12
1.2	OBJETIVOS	13
1.2.1	Objetivo geral	13
1.2.2	Objetivos específicos	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	14
2.2	PLANEJAMENTO	17
2.2.1	Tipos de planejamento	18
2.2.1.1	<i>Planejamento Estratégico</i>	18
2.2.1.2	<i>Planejamento Tático</i>	19
2.2.1.3	<i>Planejamento Operacional</i>	20
2.3	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	21
2.3.1	Análise de Swot	22
2.3.1.1	<i>Análise Externa</i>	23
2.3.1.2	<i>Análise Interna</i>	24
2.4	ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS	25
2.4.1	Estratégia de Sobrevivência	26
2.4.2	Estratégia de Manutenção	27
2.4.3	Estratégia de Crescimento	27
2.4.4	Estratégia de Desenvolvimento	28
2.5	PLANO DE AÇÃO	29
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	31
3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO	32
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	33
3.4	PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	33
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	34
4	APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	36
4.1	HISTÓRICO DA EMPRESA	36
4.2	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	36

4.2.1	Pesquisa com os clientes	37
4.2.2	Pesquisa com o fornecedor	50
4.2.3	Pesquisa com os funcionários da empresa	54
4.2.4	Pesquisa com os gestores	58
4.2.5	Análise de SWOT	67
4.2.6	Indicadores de Posicionamento	68
4.2.7	Postura estratégica identificada	70
4.2.8	Plano de Ação	71
4.3	SUGESTÕES PARA A EMPRESA	78
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
	REFERÊNCIAS	83
	APÊNDICE A - Questionário com os associados	86
	APÊNDICE B - Questionário com o fornecedor	87
	APÊNDICE C - Questionário com os funcionários	88
	APÊNDICE D - Questionário com os gestores	89

1 INTRODUÇÃO

Novas empresas surgem, outras por sua vez desaparecem, esse é o cotidiano do mercado. A pequena empresa que consegue firmar-se no mercado após o período de mortalidade, depara-se, muitas vezes, com problemas devidos a falta de planejamento, tais como os problemas organizacionais. O dirigente da pequena empresa acaba guiando-se mais pela sua sensibilidade do que pela técnica administrativa (MIGLIOLI, 2006 apud ALVEZ et al., 2013, p. 80-100).

Neste contexto, pode-se evidenciar que o planejamento estratégico é uma ferramenta indispensável para que seja possível alcançar os objetivos, estratégias e formas de conseguir manter-se no mercado com sucesso.

Este estudo busca analisar o ambiente interno e externo, através da identificação e análise dos pontos fortes e fracos da empresa, bem como das oportunidades e ameaças às quais a mesma está exposta. Apesar de parecer uma ferramenta simples, essa técnica é bastante eficaz na identificação dos fatores que influenciam no funcionamento da empresa, fornecendo informações úteis no processo de planejamento estratégico.

Para que uma empresa possa tornar-se competitiva no mercado, ela deve aperfeiçoar-se continuamente, assim sendo, o planejamento estratégico é uma importante ferramenta que auxilia a empresa na tomada de decisão (COSTA et al., 2005 apud ALVEZ et al, 2013, p. 80-100). Nesse sentido o planejamento estratégico tem como objetivo analisar o ambiente da organização, criando a consciência das suas oportunidades e ameaças, conhecendo seus pontos fortes e fracos, estabelecendo o cumprimento da sua missão e propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991 apud ALVEZ et al., 2013, p. 80-100).

Oliveira (2007), diz que o planejamento estratégico está relacionado às ações que serão realizadas pelo gestor, na forma em que o passado foi diferente do que ocorrerá no futuro; porém, a partir da implantação do mesmo, a empresa terá condições de agir perante as variáveis que influenciam no sistema decisório.

Já Tiffany e Peterson (1998, p.9-10) acreditam que o planejamento estratégico não expõe o que é certo ou errado em relação ao futuro da organização, mas que é uma ferramenta com a função de auxiliar o processo de formação da visão de futuro, assim sendo, maximizando as chances que a empresa tem em saber aproveitar as oportunidades e suas potencialidades.

Entretanto, o sucesso dessa ferramenta no meio organizacional está relacionado à minimização da incerteza do meio em que a empresa se encontra inserida. Assim sendo, a empresa tem a chance de utilizar o planejamento estratégico a fim de alcançar a manutenção e a permanência no mercado (SCRAMIM; BATALHA, 1997 apud OLIVEIRA; FORTE, 2014, p. 18 -37).

O presente estudo será realizado na empresa Agroindústria de Erva Mate Ouro Mate LTDA e procurará avaliar, estrategicamente, as oportunidades e ameaças com os pontos fortes e fracos, e logo após, apresentar-se-á um plano de ação para a empresa.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

A Agroindústria de Erva Mate Ouro Mate LTDA está localizada no município de Ilópolis, estado do Rio Grande do Sul, com aproximadamente 4.200 habitantes. Está inserida no segmento de Erva Mate para infusão, com foco principal direcionado à fabricação de Erva Mate para chimarrão, tendo na sua totalidade a produção de (quatro) 04 produtos distintos. A referida empresa é gerida por três sócios proprietários. Atualmente, por ser uma empresa familiar, trabalham nela quatorze(14) colaboradores, sendo que nove destes são familiares.

A empresa está inserida no mercado há cinco anos. Por ser uma organização familiar, não possui, até então, cargos específicos nos setores de gerenciamento. Quanto ao processo decisório é tomado pelos sócios proprietários da empresa e pela filha de um deles.

A empresa possui um software de gestão de última geração, nele é possível realizar planilhas para um melhor entendimento da real situação da empresa e planilhas para tomada de decisões, mas esse software está desatualizado, pois é abastecido apenas por uma funcionária, e esta não consegue realizar toda a demanda de serviço. A grande parte dos funcionários não possuem Ensino Médio completo e trabalham em cargos operacionais da empresa.

O fornecedor faz a entrega de matéria prima para industrialização e venda do produto. A empresa por sua vez, não conhece qual o real interesse e nível de satisfação dos clientes, sobre seus produtos. Sua concorrência tende a aumentar nos próximos anos, e com isso será cada vez mais complexo identificar qual seu concorrente direto.

Um planejamento estratégico poderá contribuir para uma análise dos pontos fortes e fracos da organização, além de identificar oportunidades e ameaças, proporcionando também, a obtenção dos resultados financeiros.

De acordo com Oliveira (2007), o planejamento estratégico proporciona uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. No mesmo raciocínio, com a implantação do planejamento estratégico tende-se a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, gerando um aumento na probabilidade de alcance de metas, desafios e objetivos impostos pela organização.

Diante deste contexto tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais ações podem ser propostas para a empresa Agroindústria de erva-mate Ouro Mate LTDA, através do planejamento estratégico?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver um planejamento estratégico objetivando identificar os pontos fortes, pontos fracos, as oportunidades e ameaças, juntamente com as estratégias potenciais a serem utilizadas pela empresa Agroindústria de Erva Mate Ouro Mate LTDA.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar os pontos fortes e fracos (ambiente interno) e as ameaças e oportunidades (ambiente externo);
- Apresentar a postura estratégica do negócio;
- Apresentar um plano de ação para a empresa, junto aos pontos fracos identificados.
- Apresentar sugestões para a empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta etapa do trabalho visa amparar a pesquisa empírica, trazendo a opinião de diversos autores que estão ligados à área do planejamento estratégico, como um método de diagnóstico. A seguir serão abordados os principais conceitos relacionados ao planejamento estratégico.

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGIA

Administração é antes de tudo alcançar resultados com os meios de que se dispõem, transformar recursos e competências em resultados tangíveis e extraordinários. A Administração significa a inteligência organizacional, isto é, como a organização se articula, planeja, organiza, lidera e controla suas operações para alcançar objetivos e conseguir resultados esplêndidos (CHIAVENATO, 2007, p. 3).

De acordo com Ansoff e McDonnell (1993, p. 42) ,a administração estratégica começou a ganhar mais atenção na década de 1950. Percebeu-se que a problemática, sendo ela o problema estratégico, era a heterogeneidade entre a oferta de produtos e a demanda do mercado, tornou-se assim necessária a elaboração de planos de ação.

O conceito de administração estratégica tem evoluído e irá evoluir muito através do tempo. A administração estratégica é definida como um processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente. Em relação à expressão “iterativo”, pode-se dizer que a administração estratégica consiste em uma série de etapas que são repetidas ciclicamente, isto é, começa pela primeira etapa, vai até a última e, então, começa novamente com a primeira etapa (CERTO; PETER; FELICIANO, 1993, p.4-8).

A primeira etapa começa com a análise do ambiente, que consiste em monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras. A segunda etapa é estabelecer diretriz organizacional, quer dizer, a missão, razão pelo qual a empresa existe, ou determinar a meta da organização, seus objetivos. A terceira etapa é a formulação da estratégia, ou seja, projetar e selecionar estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais. A quarta etapa é a implementação da estratégia organizacional, que consiste em colocar em ação as estratégias desenvolvidas logicamente das etapas anteriores. A quinta etapa é o controle estratégico, que se concentra na monitoração e avaliação do processo

de administração estratégica para assim, melhorar e assegurar um funcionamento adequado (CERTO; PETER; FELICIANO, 1993, p.13-20).

Além das cinco etapas do processo de administração estratégica, existem outras duas questões expressivamente importantes que recebem atenção especial e os administradores devem considerá-las cuidadosamente para determinar como a administração estratégica deve ser praticada dentro da organização. Essas questões são as operações internacionais e a responsabilidade social. As operações internacionais propendem que cada vez mais as organizações terão questões internacionais a considerar no futuro como parte do seu processo de administração estratégica, e a responsabilidade social é a obrigação de tomar atitudes que protejam e promovam os interesses da organização juntamente com o bem-estar da sociedade como um todo (CERTO; POTER; FELICIANO 1993, p.20-21).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), descrevem dez escolas de pensamento sobre a formulação da estratégia, onde cada escola visualiza a administração estratégica sob um ponto de vista diferente. A seguir uma classificação das escolas sobre estratégia empresarial.

- a) Escola de Design – Teve origem em meados da década de 60. Traz a formulação de estratégia como um processo de concepção. Esta escola representa a visão mais influente do processo de formulação de estratégia, tendo como conceito-chave a noção de SWOT, que busca avaliar as capacidades dos pontos fortes e os pontos fracos da organização e as oportunidades e das ameaças de seu ambiente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).
- b) Escola de Planejamento – Teve seu cume na década de 70. Apresenta a formulação de estratégia como um processo formal. Esta escola elabora plano de ação, apresentando como modelo SWOT, onde o planejamento estratégico é estendido em planos táticos e cada um destes é estendido em planos operacionais (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).
- c) Escola do Posicionamento – Teve origem no início da década de 80. Mostra a formulação de estratégia como um processo analítico. Esta escola tem como objetivo focalizar e analisar o ambiente externo, para assim tomar uma decisão estratégica correta sobre o produto e seu posicionamento (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).
- d) Escola do Empreendedorismo – Exibe a formulação da estratégia como um processo visionário. O líder principal define uma visão de futuro que funciona como inspiração de como o processo deve ser feito. A visão tende a ser uma espécie de imagem, deixando assim, a estratégia empreendedora deliberada e emergente. A

missão e a visão são dois conceitos-chaves desta escola (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

- e) Escola Cognitiva – Apresenta a formulação da estratégia como um processo mental. Os estrategistas aperfeiçoam seus processos de pensamento por meio de experiência direta para adaptar modelos de decisão. Esta escola de pensamento estratégico trata o processamento e estruturação do conhecimento como uma visão objetiva e subjetiva. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).
- f) Escola do Aprendizado - Traz a formulação da estratégia como um processo emergente. Nesta escola, a empresa aprende coletivamente com o passar do tempo e, conseqüentemente, consegue assim, elaborar mudanças cada vez mais competitivas com o aumento das capacidades essenciais (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).
- g) Escola do Poder – Teve origem no início da década de 70. Apresenta a formulação da estratégia como um processo de negociação e política. Nesta escola, há uma distinção entre dois poderes. O primeiro chamado de poder micro diz respeito com o que acontece dentro da organização e o segundo chamado de poder macro onde refere-se ao uso de poder pela organização, buscando assim, o equilíbrio interno e externo da empresa (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).
- h) Escola de Cultura – Descoberta nos anos 80. Mostra a formulação da estratégia como um processo coletivo e cooperativa. A cultura organizacional passou a ser as tradições da empresa, os hábitos são enraizados, onde as estratégias se baseiam na cultura e nos valores internos da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).
- i) Escola do Ambiental – Apresenta a formulação da estratégia como processo reativo. Esta escola auxilia a colocar em equilíbrio a visão global da formulação de estratégia, onde o ambiente ,a liderança e a organização se tornam as forças centrais no processo, seu principal foco é o ambiente externo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).
- j) Escola da Configuração – Expõe a formulação da estratégia como um processo de transformação, acompanhada de um período de configuração até que uma nova transformação seja implementada. Estabilidade e crise, revolução, reformulação e revitalização formam o ciclo de vida desta organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Como podemos observar, cada escola trata a estratégia de uma forma diferente, mas todas elas abordam a mesma visão futurista que ajude a promover o alcance dos objetivos. Para tanto, estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida ou adequada para alcançar os desafios e objetivos da empresa. (OLIVEIRA, 1992, p.167).

2.2 PLANEJAMENTO

O processo de planejamento envolve reconhecer as necessidades de ação, investigar e analisar as necessidades, desenvolver uma proposta de ação com base na investigação e na análise, para assim, tomar uma decisão e controlar as operações da organização (MEGGINSON, 1986, p.104-105).

O planejamento é conceituado como um processo desenvolvido para alcançar uma posição desejada de modo mais eficiente e efetivo, tendo condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores sendo influente, envolvendo ainda, um modo de pensar, isto é, questionando sobre o que será feito, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde será feito (OLIVEIRA, 2010, p.33).

Steiner (1969, p. 12 *apud* OLIVEIRA, 2010, p.32), institui as cinco dimensões de planejamento, mas salienta que estes aspectos das dimensões não são reciprocamente exclusivos e nem apresentam linhas demarcatórias muito claras. Seus aspectos básicos são apresentados a seguir.

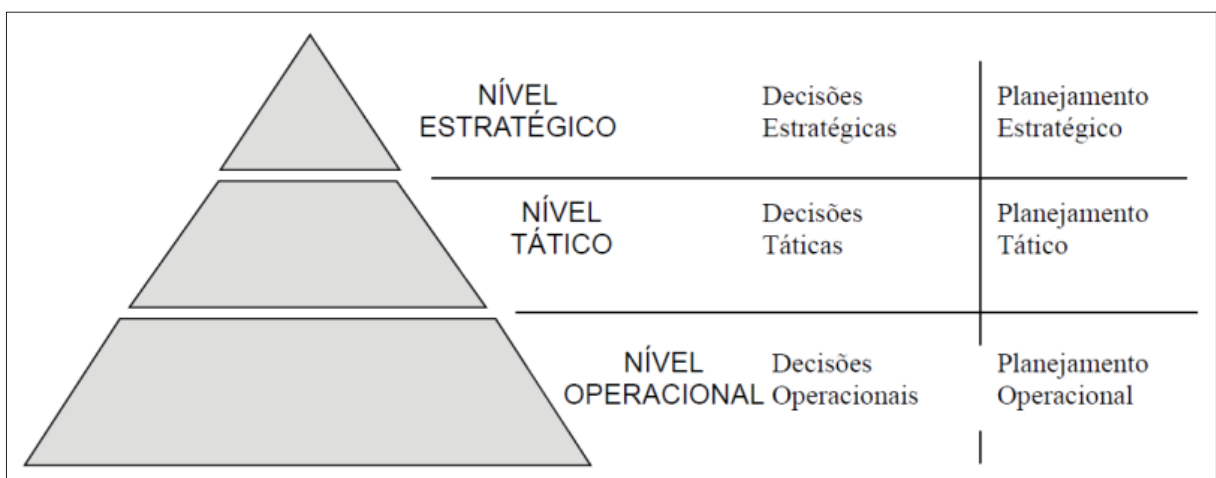
A primeira dimensão do planejamento diz respeito ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos, etc. A segunda dimensão tem relação aos elementos do planejamento, entre eles, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros. A terceira dimensão refere-se ao tempo do planejamento, que pode ser, de longo, médio ou curto prazo. A quarta dimensão remete-se às unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado, nesse caso pode-se ter planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de departamento, de produtos, etc. E a quinta dimensão, e não menos importante, refere-se às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro (OLIVEIRA 1998, p.32).

Por fim, para Nakagawa (1993, p. 48), o planejamento é a prática de tomar decisões por antecipação, isto é, a escolha certa entre várias alternativas de ações possíveis, onde é possível formular diversos cenários prováveis do futuro.

2.2.1 Tipos de planejamento

Na administração estratégica existem vários tipos de planejamento. Para Oliveira (1998, p. 43) considerando os grandes níveis hierárquicos, pode-se distinguir três tipos de planejamento: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. Pode-se relacionar os tipos de planejamento aos níveis de decisão numa “pirâmide organizacional”, conforme mostra a figura:

Figura 1 – Níveis de decisão e tipos de planejamento.



Fonte: Oliveira (1998).

2.2.1.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões acerca de empreendimentos que afetam a empresa por um longo período de tempo. É um planejamento mais abrangente onde é discutido e formulado pelos níveis hierárquicos mais elevados da empresa, isto é, no nível institucional. É um processo contínuo de tomada de decisão estratégica e não apenas um plano feito e refeito a cada ano que passa. Entretanto, se preocupa em considerar as implicações futuras das decisões que devem ser tomadas no presente (CHIAVENATO, 2007, p. 142-143).

O planejamento estratégico é avaliado como um processo gerencial que possibilita o executivo estabelecer um rumo a ser seguido pela empresa, visando sempre obter um nível de otimização na relação de empresa com o seu ambiente (OLIVEIRA, 1998, p. 46).

Para Chiavenato (2007, p. 142), o planejamento estratégico possui características fundamentais como:

- a) É projetado no longo prazo: em termos de efeito e consequências. Geralmente é projetado para 2 a 5 anos. Em alguns casos, chega a projetar para 10, 15 a 20 anos, dependendo do investimento de longíssimo prazo de empresas de capital intensivo.
- b) Está voltado para as relações entre a empresa e seu ambiente de tarefa: portanto, está sujeito à incertezas e imprevisibilidade dos acontecimentos ambientais. O planejamento estratégico baseia suas decisões em julgamentos e discernimento, isso quer dizer que existe um alto grau de subjetividade em suas decisões.
- c) Envolve a empresa como um todo: envolve todos os seus recursos no sentido de obter sinergia de todas as capacidades, competências e potencialidades da empresa.

Na visão de Chiavenato (2007, p.143) o planejamento estratégico possui sete etapas. A primeira etapa diz respeito a determinação dos objetivos, determinando onde a empresa quer chegar, a segunda etapa refere-se à análise ambiental externa, na qual analisa as oportunidades e ameaças, a terceira etapa remete-se à análise organizacional interna, no qual avalia os pontos fortes e fracos, a quarta etapa corresponde à formulação de alternativas, determinando o que a empresa deve fazer, a quinta etapa refere-se à elaboração do planejamento, na qual a empresa determina como fazer seu planejamento estratégico, a sexta etapa refere-se à implementação e execução, onde a empresa tornar realidade seu planejamento estratégico e a sétima etapa é avaliação dos resultados.

Um bom planejamento estratégico traz, sem dúvida, vantagem competitiva para a organização como: a melhor adaptação da administração às mudanças; auxilia os gestores a ter uma visão mais ampla do nível operacional; ajuda a esclarecer as responsabilidades; tende a disseminar o objetivo; poupa tempo, esforços e recursos financeiros. Em contrapartida pode ser demorado em relação às ações, reduzir a inovação da administração, possibilitando ainda que poucos planos sejam seguidos (MEGGINSON et al., 1986).

2.2.1.2 Planejamento Tático

O planejamento tático tem como objetivo aprimorar determinada área de resultado, dessa forma, trabalha com a decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas do planejamento estratégico (OLIVEIRA, 1998, p. 46).

Oliveira (1998, p.46) menciona ainda que “o planejamento tático é desenvolvido a níveis organizacionais inferiores, tendo como finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados. ”

O planejamento tático compete ao nível intermediário da organização, ou melhor, ao nível dos departamentos de negócios da empresa (marketing, finanças, produção/operação, recursos humanos), é implementado pelos gerentes de cada departamento e tem por base o planejamento estratégico da empresa (CHIAVENATO, 2007, p.166).

Além disso, Chiavenato (2007, p. 167-168) apresenta as seguintes características do planejamento tático:

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

Por fim, Montana e Charnov (2003, p. 120), salientam que “o planejamento tático tem um tempo de duração mais curto que o planejamento estratégico”, na qual o planejamento tático está voltado às variáveis como condições de mercado, metas financeiras e recursos necessários para a executar a missão.

2.2.1.3 Planejamento Operacional

O planejamento operacional preocupa-se “basicamente com o que fazer e com o como fazer no nível em que as tarefas são executadas”, focalizando a otimização e a maximização de resultados, caracterizando-se pelo detalhamento no qual estabelece as tarefas e operações, focado apenas no curto prazo com sua abrangência em apenas uma tarefa ou operação (CHIAVENATO, 2007, p. 177).

Oliveira (1998, p.46), salienta que o planejamento operacional é analisado como a formalização das metodologias de desenvolvimento e implantações estabelecidas, ou seja, são essencialmente, os planos de ação ou planos operacionais.

Além disso, Chiavenato (2007, p. 178), destaca que além de ser heterogêneo e diversificado, o planejamento operacional pode ser classificado como planos de procedimentos, orçamentais, de programações e planos relacionados a regulamentos, onde cada um destes planos pode conter diversos sub planos com diferentes graus de definições.

Para Montana e Charnov (2003, p. 122), o “planejamento operacional é ainda mais curto que o planejamento tático, é o planejamento diário, onde envolve gerentes de cada unidade que serão responsáveis pela realização do plano”.

2.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

O Diagnóstico empresarial, em estratégia, é “um processo formal e estruturado que procura avaliar a existência e a adequação das estratégias vigentes na organização relativamente ao andamento de transformações para a construção do futuro”. Também se avaliam se as estratégias estão alcançando o efeito que se esperava ao emprega-las (COSTA, 2007, p. 53).

Segundo Costa (2007, p. 53), um bom diagnóstico estratégico verifica elementos empresariais como a competitividade empresarial, seu portfólio, sua flexibilidade em relação as mudanças, seu grau de vulnerabilidade com relação as ameaças, sua capacidade de implementação, sua disponibilidade de recursos estratégicos, seus processos de desenvolvimento e inovação, sua estrutura de liderança, seu tratamento dado aos temas societários, o acompanhamento e tratamento de problemas estratégicos da empresa, seus processos de projetar e construir um futuro para a empresa. Se, houver uma resposta satisfatória a todos estes elementos, indica que a empresa possui um direcionamento estratégico sadio.

O diagnóstico estratégico procura responder uma pergunta básica : “Qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos? ”, verificando-se no seu processo administrativo, o que a empresa tem de bom, regular ou de ruim. Este diagnóstico deve ser realizado de forma mais real possível, pois uma decisão tomada de forma errada prejudicará todo o processo de desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico na empresa (OLIVEIRA, 1998, p. 80).

Para Oliveira (1998, p. 65- 69-70) o diagnóstico estratégico é dividido em quatro etapas:

- 1) Identificação da visão: esta etapa identifica quais são as expectativas e desejos da alta administração da empresa.
- 2) Análise externa: esta etapa identifica as oportunidades e ameaças que estão no ambiente da empresa.
- 3) Análise interna: Esta etapa verifica os pontos fracos, fortes e a melhor maneira de aproveitar estes fatores.
- 4) Análise dos concorrentes: esta etapa deve ser detalhada ,pois o seu resultado proporcionará a identificação de vantagens competitivas da empresa e dos concorrentes.

2.3.1 Análise de Swot

Na década de 70 surgiu a escola do planejamento estratégico, onde:

A estratégia passou a ser desenvolvida por um processo deliberado do pensamento estratégico, no qual a técnica mais clássica era a análise SWOT. Desenvolvida em Harvard, essa técnica está relacionada à avaliação do ambiente interno da empresa, mediante a análise de suas forças e fraquezas, e do ambiente externo, e suas oportunidades e ameaças (LOBATO et al, 2005, p. 20).

Para Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 85):

[...] o propósito de uma empresa pode ser conceitualizado no contexto da análise de SWOT, os pontos fracos (Strengths) e fortes (Weaknesses) da empresa em relação a seus concorrentes, bem como as oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) do ambiente externo.

O principal objetivo da análise de SWOT é proporcionar que a empresa se posicione para tirar vantagem das oportunidades e minimizar as ameaças ambientais. Onde ainda tem por objetivo, revelar os pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e identificar e corrigir os pontos fracos (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 86);

Por fim, Lobato et al (2007, p.67) afirma que “a avaliação estratégica realizada a partir da matriz de Swot é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva”. O autor afirma ainda que oportunidades e ameaças ,provenientes do ambiente externo ,podem estar relacionadas ao ambiente interno da organização.

Figura 2 – Diagrama de SWOT



Fonte: PEE USMT (Universidade Federal de Mato Grosso). 2013.

2.3.1.1 Análise Externa

A análise externa tem por objetivo estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente, em termos de oportunidades e ameaças, assim como a posição atual no mercado e sua posição almejada no futuro (OLIVEIRA, 1998, p. 84).

Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 48) destacam que :“toda empresa existe dentro de uma complexa rede de forças ambientais, onde são afetadas por quatro forças macroambientais: as político-legais, as econômicas, as tecnológicas e as sociais”. Os autores destacam ainda que as constantes mudanças destas forças, criam novas oportunidades e ameaças ou restrições para a estratégia.

Para Aaker (2007, p. 51) “uma análise externa bem-sucedida precisa ser dirigida e objetiva”. Aaker ressalta ainda, que o processo da análise externa deve ser motivado por um desejo de afetar a estratégia, de avaliar ou gerar opções estratégicas, destacando ainda que a análise do ambiente externo permite à uma organização identificar oportunidades e ameaças que podem afetar o sucesso da empresa.

Cobra (1991, p. 71) relata que ,“uma vez identificadas as forças ambientais que afetarão o desempenho de uma organização como um todo, ficará mais fácil a tarefa de minimizar o impacto e direcionar esforços para os resultados”.

Por fim, Oliveira (1998, p. 84),ressalta que “as empresas devem aproveitar as oportunidades do ambiente, bem como procurar amortecer ou absorver as ameaças ou simplesmente adaptar-se a elas”.

Figura 3 – A organização, os níveis de seu ambiente e os componentes desses níveis



Fonte: Certo; Peter, 2005 p. 26

2.3.1.2 Análise Interna

De acordo com Certo, Peter e Feliciano (1993, p.47), “o ambiente interno é o nível de ambiente da organização que está dentro da organização e normalmente tem implicação imediata e específica na administração da organização”.

Para Cobra (1991, p. 81) ,“ a análise do ambiente interno visa identificar o desempenho passado de uma organização e fazer projeções acerca do desempenho futuro,

analisando as forças, as fraquezas e as restrições operacionais”. Ressaltando ainda que a análise interna baseia-se em informações passadas, onde pode-se reorientar o rumo para as estratégias atuais, para cada unidade estratégica de negócios.

A análise interna tem por objetivo analisar os pontos fortes e pontos fracos, isto é, evidenciar as qualidades e deficiências da empresa. Esta análise tem como perspectiva a comparação de outras empresas do mesmo setor de atuação, seja com concorrentes diretos ou concorrentes potenciais (OLIVEIRA, 1998, p. 93).

Oliveira (1992, p. 85) ,destaca que além dos pontos fracos e fortes da empresa, os pontos neutros também devem ser considerados onde, em determinado momento ou situação, não estão sendo consideradas nem como qualidade nem como deficiência da empresa, onde ao longo do tempo, vão enquadrando-se como ponto forte ou ponto fraco, pois o planejamento é um processo dinâmico.

Por fim, Cobra (1991, p. 86) ,diz que “os pontos fortes e os fracos de uma empresa, são decorrentes do talento de pessoas-chaves da organização e dos recursos disponíveis, ou seja, da chamada competência organizacional”. O autor destaca ainda que é difícil uma empresa ser competente, por igual, em todas as áreas. Ela pode ser forte em uma área e, em outra, fraca.

2.4 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

As estratégias são extremamente importantes para a empresa, devendo ser uma opção inteligente, viável e econômica. “Numa empresa a estratégia está relacionada à arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, tecnológicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas internos e a maximização das oportunidades” (OLIVEIRA, 2015, p. 190).

Para Oliveira (2015, p. 193), a estratégia é definida como:

[...] um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis.

Oliveira (2015, p. 195) ressalta ainda que, “além das estratégias serem um facilitador e otimizador das interações da empresa com os fatos externos, as estratégias também têm forte influência sobre os fatores internos da empresa”.

Existem quatro tipos de estratégias que podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa: a de sobrevivência, de manutenção, de crescimento e a de desenvolvimento, como demonstra a figura a seguir:

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)

Oliveira (2015, p. 197) destaca que as estratégias devem ser feitas de forma que, todas as oportunidades possíveis sejam aproveitadas, utilizando a estratégia certa no momento certo e desenvolvida pelo coordenador certo.

2.4.1 Estratégia de Sobrevivência

Para Oliveira (2015, p. 197) tal estratégia só deverá “ser adotada pela empresa quando não existir outra alternativa, ou seja, apenas quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou apresentam perspectiva caótica”, isto é, quando houver alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas. O autor ainda relata que quando a empresa adota essa estratégia por medo, os resultados podem ser desastrosos.

A primeira postura estratégica de sobrevivência a ser tomada pelo executivo é parar os investimentos e reduzir, ao máximo, as despesas. Nenhuma empresa consegue utilizar essa estratégia por muito tempo, pois a empresa poderá ser engolida pelas concorrentes e desaparecer do mercado (OLIVEIRA, 2015 p. 197).

Segundo Oliveira (2015, p. 197-198) as estratégias que encontram-se na postura estratégica de sobrevivência da empresa são as seguintes:

- 1) Redução de custos: representa a redução de todos os custos possíveis da empresa como: a redução de pessoal, estoques, compras, promoções, melhorar a produtividade e outros.
- 2) Desinvestimento: é quando a empresa encontra-se em conflito de linha de produtos ou serviços ,que deixam de ser interessantes para o consumidor. Nesse momento a melhor saída é desinvestir no produto que não gera lucro para a empresa, para assim, não sacrificar todo o negócio da mesma.
- 3) Liquidação do negócio: está estratégia é apenas utilizada em último caso, quando a empresa não tem outra saída, a não ser fechar o negócio.

2.4.2 Estratégia de Manutenção

Para Oliveira (2015, p. 198), a estratégia de manutenção deve ser adquirida quando a empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças, mas possui uma série de pontos fortes acumulados ao longo do tempo, possibilitando assim, que a empresa continue sobrevivendo e mantendo sua posição conquistada. Para isso a empresa deverá usufruir, ao máximo, os pontos fortes e minimizar os pontos fracos. Diante disso, a empresa continuará investindo, mas moderadamente.

Oliveira (2015, p.198-199) enfatiza 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: nesta a empresa busca focar apenas em um segmento de mercado em que atua, concentrando seus esforços e recursos em preservar algumas vantagens competitivas

Estratégia de especialização: neste caso a empresa procura conquistar ou manter a liderança no mercado.

2.4.3 Estratégia de Crescimento

Para Oliveira (2015, p.199-200), na estratégia de crescimento a empresa tem predominância de pontos fortes, onde o ambiente está proporcionando situações favoráveis

que podem, assim, transformarem-se em oportunidades. Nesta estratégia, geralmente, procura-se lançar novos produtos ou serviços e aumentar o volume de vendas, entre outros.

Oliveira (2015, p. 200) destaca ainda algumas estratégias referentes à postura de crescimento, sendo elas:

- 1) Estratégia de inovação: nesta a empresa sempre está procurando antecipar-se de seus concorrentes, através de desenvolvimentos e lançamentos de novos produtos ou serviços.
- 2) Estratégia de internacionalização: neste caso a empresa estende suas atividades para fora do país de origem.
- 3) Estratégia de joint venture: essa estratégia é utilizada para entrar em um novo mercado, no qual duas empresas se unem para produzir um novo produto.
- 4) Estratégia de expansão: compreende em uma estratégia que deve ser bem planejada pela empresa, por tratar-se de um processo de expansão.

2.4.4 Estratégia de Desenvolvimento

A estratégia de desenvolvimento tem predominância de pontos fortes e oportunidades da empresa. O desenvolvimento da empresa faz-se em duas direções principais o mercadológico e tecnológico, que permitem ao executivo construir novos negócios no mercado (OLIVEIRA, 2015, p. 201).

Oliveira (2015, p. 201-202), menciona ainda que a estratégia de desenvolvimento pode assumir as seguintes conotações:

- 1) Desenvolvimento de mercado: ocorre quando a empresa procura expandir suas vendas, levando seus produtos e serviços a novos mercados.
- 2) Desenvolvimento de produtos ou serviços: ocorre quando a empresa procura maiores vendas através do desenvolvimento de melhores produtos ou serviços, para os mercados que já são atendidos, podendo ocorrer através de novas características dos produtos, qualidade ou diferentes modelos e tamanhos.
- 3) Desenvolvimento financeiro: ocorre quando duas empresas, de um mesmo grupo empresarial, mesmo sendo concorrentes, juntam-se para formarem uma empresa, com ponto forte em recursos financeiros e oportunidades de mercado. Antes de juntarem-se uma apresentava poucos recursos financeiros e grandes oportunidades de mercado e, a outra, apresentava forte recursos financeiros e poucas oportunidades de mercado.

- 4) Desenvolvimento de capacidade: ocorre quando duas empresas unem-se, sendo uma empresa com ponto fraco em tecnologia e altas oportunidades, e a outra empresa com ponto forte em tecnologia e baixo nível de oportunidade no mercado.
- 5) Desenvolvimento de estabilidade: ocorre quando há uma associação ou fusão de empresas que procuram tornar as evoluções uniformes, principalmente, ao que refere-se ao aspecto mercadológico.

2.5 PLANO DE AÇÃO

Lobato e al (2005, p.129) destaca que:

A elaboração do plano de ação envolve aspectos técnicos administrativos e pedagógicos, visando um equilíbrio entre a responsabilidade individual e o compromisso coletivo. Tal plano consiste num conjunto de objetivos gerais, estabelecidos em função de missão, que por sua vez desdobram-se em estratégias específicas. Na sua elaboração utilizam-se formulários nos quais definem-se os prazos e recursos para essas estratégias, bem como as responsáveis por sua implementação.

Lobato et al (2005, p. 130) , argumenta ainda que o plano de ação tem como objetivo treinar a pessoa encarregada para cada tarefa, estabelecer padrões confiáveis através de documentos para avaliações, definir o que cada pessoa vai realizar no processo, adequar os equipamentos e matérias para esta ação e, por fim, monitorar os resultados.

Ainda segundo Lobato (2005, p. 130), o plano de ação pode ser estruturado através da ferramenta 5W2H, com as seguintes questões:

- a) WHAT: O que? / Que? / Qual?
- b) WHO: Quem?
- c) WHEN: Quando?
- d) WHERE: Onde?
- e) WHY: Por que?
- f) HOW: Como?
- g) HOU MUCH: Quanto custa?

Costa (2007, p. 217), afirma que “um bom planejamento estratégico não estará completo se não estiverem prontos os planos de ação”. O autor relembra ainda que para cada objetivo e para cada meta , deve haver um plano de ação específico, para que a implementação das estratégias combinadas seja executada e acompanhada por pessoas previamente alocadas.

O quadro a seguir retrata 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 necessários, 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

Neste capítulo, será apresentada a metodologia do estudo, que pode ser definida como o estudo e a avaliação dos diversos métodos, com o objetivo de identificar possibilidades e limitações, no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica, permitindo a escolha da melhor maneira de abordar determinado problema, integrando conhecimento e técnica, para oferecer soluções (DIEHL; TATIM, 2004, p 47 – 48).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa, no que refere-se à abordagem, classifica-se como qualitativa, levando em consideração informações dos clientes e fornecedor da empresa, opiniões e comentários dos funcionários e dos gestores.

Diehl e Tatim (2004, p. 52), relatam que “os estudos qualitativos 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 de dado grupo”. Roesch (2013, p.154), argumenta que os estudos qualitativos e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa, sendo esta pesquisa apropriada para a avaliação formativa.

Oliveira (2002, p. 117) destaca que a pesquisa qualitativa permite 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.

Quanto aos procedimentos técnicos, segundo Diehl e Tatim (2004, p. 61) esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, pois:

“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”.

Os autores, ainda destacam, que o estudo de caso apresenta várias vantagens, sendo o seu delineamento o mais adequado.

Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como exploratória. Tal classificação é muito útil para estabelecer um marco teórico, ou seja, para possibilitar uma aproximação conceitual.

Gil (2010, p. 27), relata que a pesquisa exploratória tem como objetivo “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. O autor descreve ainda que, seu planejamento tende a ser flexível, pois considera os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno que será estudado.

3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

As variáveis decorrem da hipótese e são utilizadas para mostrar as alterações, como valores, aspectos quantidades, propriedades, qualidades, forma, característica, traços, peso, permitindo que estas sejam submetidas a testes (OLIVEIRA, 2002).

As variáveis que serão analisadas neste estudo são pontos fortes, pontos fracos, oportunidades, ameaças, matriz SWOT, postura estratégica e o plano de ação.

- a) Pontos fortes: “É a diferenciação conseguida pela empresa que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (OLIVEIRA, 1998, p. 60)
- b) Ponto fraco: “É uma situação inadequada da empresa que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial (OLIVEIRA, 1998, p. 60).
- c) Oportunidades: “São fatores externos previsíveis para o futuro que, se ocorrerem, afetarão positivamente as atividades empresarias (COSTA, 2006, p. 86).
- d) Ameaças: ‘ São fatores externos previsíveis para o futuro que, se ocorrerem, afetarão negativamente as atividades da empresa (COSTA, 2006, 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, e 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 unidade de análise é um estudo de caso na empresa Agroindústria de Erva Mate Ouro Mate LTDA., localizada no município de Ilópolis, Estado do Rio Grande do Sul. A mesma possui três(03) sócios proprietários e quatorze(14) colaboradores na empresa sendo que nove(9) destes são familiares. As entrevistas serão realizadas com os três(3) sócios proprietários e com quatro(4) funcionários da empresa.

O estudo será intencional, não probabilístico, assim todos os clientes têm a mesma chance de serem entrevistados. A pesquisa, por sua vez, será realizada através de entrevistas com os gerentes de compras de supermercados. Para uma melhor análise serão entrevistados quatro(4) clientes, os quais representam mais de 80% das vendas da empresa. Um fornecedor foi escolhido para responder a entrevista, e este além de atender a maior parte das Ervateiras da região e regiões vizinhas, é um fornecedor com amplo conhecimento do setor.

De acordo com Marconi e Lakatos (2008, p. 225) população, “é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. Marconi e Lakatos (2008, p. 225), relatam ainda que amostra “é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo”. Dependendo do tamanho da população e de outros fatores, como tempo disponível do entrevistador e a capacidade de processamento de dados, faz-se necessário extrair uma parcela da população para pesquisar. Para Diehl e Tatim (2004, p. 64), amostra “é um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que pretende-se levantar”.

Marconi e Lakatos (2013, p. 36), destacam que a amostragem não-probabilista não faz uso de formas aleatórias de seleção, tornando impossível a aplicação de fórmulas estatísticas, para cálculos de erros de amostra.

3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Existem variados instrumentos de coleta de dados que podem ser aplicados para obterem-se informações. Alguns são: questionários, formulários, entrevistas, observação, pesquisa pela internet. As técnicas de coleta de dados devem ser escolhidas e aplicadas, conforme o contexto da pesquisa (DIEHL; TATIM, 2004 p. 65).

A pesquisa será constituída de fontes primárias. Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 65), as fontes primárias são dados colhidos e registrados pelo próprio pesquisador em primeira mão, onde as principais técnicas de coletas são a entrevista, o questionário, o formulário e a observação.

Para a realização deste estudo de caso, serão utilizadas técnicas de entrevistas e observação, cuja entrevista será a não estruturada, uma conversação informal, que dará mais liberdade aos entrevistados de formularem suas respostas; a observação será com a participação do observador, a fim de melhor entender o funcionamento da empresa.

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

Roesch (2013, p.159) ,salienta que a técnica de entrevista em profundidade é demorada e requer muita habilidade do entrevistador. A autora relata ainda que “seu objetivo primário é entender o significado que os entrevistados atribuem à questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador”.

A observação é uma técnica de coleta de dados que utiliza informações como os sentimentos na obtenção de determinados aspectos da realidade. “A observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 71-72).

Para Roesch (2013, p. 169-170), o método de observação permite ao pesquisador analisar com profundidade e detalhe os eventos, descrevendo o que aconteceu e como aconteceu. A autora destaca ainda que “a pessoa do pesquisador é o instrumento de pesquisa”. É importante ainda que o pesquisador seja sensível, capaz de ler imagens não verbais.

Para a elaboração dos questionários das entrevistas, foi utilizado como base o trabalho de conclusão de curso da acadêmica Zatti (2014), que desenvolveu sobre o planejamento estratégico em uma empresa. Este trabalho serviu como auxílio e suporte para a elaboração dos questionários reportando-se à realidade da empresa Ervateira Serrena.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este estudo de caso será constituído de uma pesquisa qualitativa, sendo que 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”. As autoras ainda destacam que, na análise o pesquisador tem um maior cuidado com os dados decorrentes do trabalho.

Roesch (2013, p. 170), menciona que a análise de conteúdo normalmente é apresentada em forma de textos, com os quais criam indicadores quantitativos, estes dados o pesquisador terá que interpretar e explicar os resultados.

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

Como o princípio da pesquisa será a coleta de dados, obtidos através de entrevistas, na forma de textos sobre pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, será realizada a análise e a matriz de SWOT e, assim, identificar a postura estratégica da empresa e propor um plano de ação referentes aos pontos fracos e ameaças valendo-se da ferramenta 5W2H.

4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo será apresentada a empresa onde aconteceu o estudo, os resultados da pesquisa, suas respectivas análises, análise SWOT, os indicadores de posicionamento, a postura estratégica identificada, o plano de ação em relação aos pontos fracos da organização, bem como algumas sugestões.

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa Agroindústria de Erva Mate Ouro Mate LTDA, conhecida como Ervateira Serrena, iniciou suas atividades em março de dois mil e onze (03/2011), no município de Ilópolis, Estado do Rio Grande do Sul. A empresa é gerida por três(03) sócios proprietários, os senhores: Admir Luis Carlesso, Natalio Pesini e Vilson Pedro Carlesso. Atualmente, por ser uma empresa familiar, trabalham quatorze(14) colaboradores, sendo que nove(9) destes são familiares.

Está inserida no segmento de Erva Mate para infusão, com foco principal direcionado à fabricação de Erva Mate para chimarrão. Por ser uma organização familiar, ainda não possui cargos específicos nos setores de gerenciamento e o processo decisório é tomado pelos sócios proprietários da empresa e pela filha de um dos sócios.

A empresa possui um software de gestão de última geração. Nele é possível realizar planilhas para um melhor entendimento da real situação da empresa e planilhas para tomada de decisões, porém esse software está desatualizado, pelo fato de ser abastecido apenas por uma funcionária, e esta, por sua vez, não consegue realizar toda a demanda de serviço. A grande parte dos funcionários não possuem Ensino Médio completo e trabalham em cargos operacionais da empresa.

O fornecedor vende e faz a entrega dos produtos para industrialização. Por sua vez, empresa não conhece qual o real interesse dos clientes sobre seus produtos e nem seu nível de satisfação. A concorrência tende a aumentar nos próximos anos, e com isso será cada vez mais complexo identificar qual o concorrente direto.

4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os resultados que serão apresentados a seguir, referem-se às pesquisas realizadas na Empresa Ervateira Serrena, onde participaram clientes, fornecedor, funcionários e com os

gestores 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 foi realizada com quatro(4) clientes da Ervateira Serrena, os quais representam mais de 80% das vendas da empresa. As entrevistas foram feitas pela pesquisadora, na cidade onde cada matriz encontra-se. Os resultados obtidos encontram-se explanados a seguir.

1- O que você acha do atendimento oferecido pelo vendedor da Ervateira Serrena?

C1: “Ele é um vendedor que a gente se dá muito bem com ele, não temos queixa, ele não é de forçar venda. Ele é ágil, excelente vendedor, extrovertido, atencioso, prestativo, veste a camisa da empresa. Se precisamos de erva ligamos para ele e ele consegue agilizar para nós”.

C2: “Excelente, o que a gente precisa ele sempre está disposto, sempre parceiro e prestativo à empresa”.

C3: “É bom o atendimento deles, é frequente, tem uma frequência, tem uma sequência, tem uma preocupação também deles com a falta de mercadoria, com o vencimento da mercadoria. É sempre o mesmo vendedor que vem nos visitar. Não temos nada que reclamar deles”.

C4: “Ele é proativo, prevê a falta de mercadoria nos mercados. Se destaca pelo atendimento”.

Como observa-se, a questão 1, referente ao atendimento do vendedor, os clientes responderam que são excelentes profissionais, estão sempre dispostos, prestativos e vestem a camisa da empresa. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da empresa.

2- O que você acha do atendimento do financeiro da Ervateira Serrena?

C1: “O financeiro da empresa nunca deu problemas. Até hoje deu tudo certo”.

C2: “O atendimento deles é bom, são flexíveis, não tem nada a reclamar”.

C3: “No setor financeiro não tivemos nenhum percausso no caminho, as verbas que a gente pede sempre vem certinho, sempre passamos os controles para eles por e-mail, está dentro do regular”.

C4: “O financeiro é importante para todos os negócios. O atendimento deles é bom, são transparentes”.

Em relação à questão 2, no que diz respeito ao atendimento do financeiro da empresa, os clientes, assim como o fornecedor da empresa, responderam que nunca tiveram problemas com este setor e sempre tiveram um bom atendimento. Esta é uma variável que pode ser também considerada como sendo um ponto forte da empresa.

3- O que você acha do atendimento da logística da Ervateira Serrena?

C1: “Excelente, o próprio vendedor que faz a entrega do produto”.

C2: “O próprio representante, sempre entregou direito, ele sempre liga, faz o pedido e no dia entrega tudo certinho, com o que foi pedido. Nunca teve reclamações”.

C3: “Depende da falta de mercadoria, como a gente consegue puxa um volume bom deles eles conseguem nos atender, como é perto aqui a logística deles, eles sempre dão um jeito de vir e me entregar, é sempre o vendedor que faz a entrega. A princípio nunca deu problemas, sempre veio certinho”.

C4: “A logística de Erva Mate é uma necessidade para fluir. É o próprio representante que faz a entrega de mercadoria, ele faz o pedido e entrega no mesmo dia. A ervateira está dentro do padrão, nem excelentes e nem os piores, eles são bons”.

A questão 3, em relação ao atendimento da logística, observa-se que os clientes relataram que a mesma é feita pelos vendedores da empresa, isto é, eles fazem o pedido e entregam a mercadoria no mesmo dia ou conforme combinado, fazendo assim, com que a mercadoria chegue sempre nova ao mercado. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da empresa.

4- Ao realizar a compra, o que acha do prazo de pagamento que a mesma oferece?

C1: “O prazo de pagamento é bom, nunca tivemos problema. Nunca foi questionado”.

C2: “Quanto ao prazo de pagamento sempre foram flexíveis e tentam ajudar quanto preciso”.

C3: “A empresa (mercado) tem um prazo mínimo determinado que é 28dias para todas as empresas e/ou lojas, dependendo de como é faturado. Se a gente consegue uma

negociação de desconto na forma de pagamento daí nós podemos comprar com menos prazo, mas o normal é de 28dias”.

C4: “Quem estipula o prazo de pagamento somos nós, estipulamos o prazo de pagamento por setor, por categoria. Analisamos e fizemos um prazo médio de pagamento no caso setor de erva mate”.

Na questão 4, no que reporta-se ao prazo de pagamento, observa-se que os entrevistados destacam que quase sempre são eles quem decidem este prazo, sempre levando em conta o volume de vendas e o valor total da compra, destacando que nunca tiveram problema com esta variável. Está é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da empresa.

5- O que acha das formas de pagamento que a mesma oferece?

C1: “O pagamento é feito através de boleto, enviado juntamente com a NF-e para nós está ótimo desta forma”.

C2: “Eles mandam um boleto, a forma de pagamento é tranquila, já pedimos prazo a mais para eles, e eles nos concederam sem problema”.

C3: “A forma de pagamento é boleto, uma única vez, 28 dias”

C4: “Todas as notas fiscais vêm para a central, de toda a rede, e no final do mês eles emitem um único boleto de todas estas notas fiscais”.

A questão 5, refere as formas de pagamento e neste quesito constata-se que, os clientes consideram como sendo um ponto forte da empresa, onde a organização emite boleto bancário, conforme pedido da empresa, podendo ser parcelado, quando necessário. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da empresa.

6- O que acha da qualidade dos produtos oferecidos pela Ervateira Serrena?

C1: “Acho que é uma erva boa,de qualidade, porém ela é muito fina, ela poderia ser mais grossa. O pessoal reclama um pouco disso, por ser fina demais”.

C2: “A qualidade do produto é boa, mas eu consumo outra marca pois gosto de erva mais forte, a da Serrena é mais suave. O pessoal daqui gosta mais de erva suave, mas a venda é praticamente igual”.

C3: “A qualidade do produto é bem boa, a erva teve uma boa aceitação, não só aqui no mercado acho que na região, é um produto novo, pouco conhecido, mas teve uma boa aceitação”.

C4: “Está dentro do mercado, a qualidade é boa, estão numa qualidade superior à média”.

Em relação à questão 6, referente à qualidade dos produtos conforme relato dos entrevistados, os mesmos consideram como sendo um produto de qualidade. Um deles relatou que os consumidores da loja mencionam que sua granulometria é um pouco fina, mas assim mesmo é bem aceita no mercado. Neste caso, a empresa deve monitorar esta variável, pois em certos meses a Erva Mate brota, como todas as plantas e, este broto faz com que sua qualidade altere. Para evitar a perda da qualidade, a empresa pode comprar Erva Mate in natura em outro estado, para que com esta mistura não seja perdida a qualidade final do produto. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da empresa.

7- O que acha da variedade de produtos que a mesma oferece?

C1: “Não trabalhamos com muito produtos pelo prazo de validade, trabalhamos com 4 tipos. No momento está bom assim, o que poderia ser feito é tereré ,a gurizada toma muito tereré, e no verão aumenta a venda desse produto”.

C2: “Eu já estou selecionando marcas, trabalhamos com umas 10 marcas, estamos sobrecarregados de marcas. Acredito que esta quantidade seja o suficiente”.

C3: “Vendemos todas as variedades de erva-mate que eles oferecem, mas o que mais sai é a Nativa e a Suave que vende mais, Moída Grossa como eles lançaram há pouco tempo aqui com nós ela tá começando a se vender, mas o pessoal tem aquele hábito de tomar a Nativa e a Suave e essa venda é bem disputada. Um produto que eles ainda não têm é o Tereré, ,o composto para tereré, que o pessoal pede muito no verão aqui, seria interessante, já iriam atender uma necessidade nossa, nós vendemos de outra marca, se eles tivessem este produto poderíamos comprar deles e acabaríamos unindo a falta deles com a nossa necessidade”.

C4: “A variedade está dentro da expectativa, existe uma tendência de ervas com chá, mas acredito que não seja uma necessidade, tenho medo por ter muitas no mercado, não sei se tem espaço, muitas marcas. Acho que lançamento de produtos não tenha necessidade, hoje temos três SKU’s, cada produto, cada código de barra é um SKU, hoje a ervateira Serrena trabalha em nossa rede com 3 SKU’s e os três SKU’s estão em primeiro lugar no setor. Em todos os supermercados eles estão em primeiro lugar, eles estão trabalhando bem. Primeiro trabalhamos com Erva Mate tradicional, depois a moída grossa e após com a nativa 500g, a nativa 500g é em terceiro, mas ela foi trabalhada uns 2 ou 3 meses para atingir um nível de venda e ela não tirou a venda das outras, o que é mais importante, ela pegou o lugar dela e

está tranquila no lugar dela, ela não tirou venda das outras que estão em primeiro e segundo lugar. No total temos 96 SKU's e temos um mix de 60 marcas".

A questão 7, refere-se à variedade dos produtos. Os clientes consideram que a empresa pode oferecer um mix de produtos maior, assim como foi mencionado pelo fornecedor entrevistado. Hoje os consumidores não estão tomando apenas Erva Mate para chimarrão, mas outros produtos e/ou cosméticos desta matéria prima. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto fraco da empresa.

8- O que acha das promoções que a empresa propõe?

C1: "O pessoal da empresa Serrena faz encarte e várias ações internas, como é feita a parceria com eles e outras empresas ervateiras".

C2: "A gente trabalha com várias promoções, até estamos trabalhando uma campanha o ano todo com eles, todo o mês eles nos pagam a ponta de gondola e nos ajudaram a comprar um carro para o final do ano, onde o mercado irá fazer 10anos de junção".

C3: "Eles fazem promoções seguidas, frequentes, as promoções deles são boas. Nós fizemos dois encartes quinzenais na matriz e dois encartes quinzenais no atacado, são produtos diferenciados e preços diferenciados, loja à loja, eles sempre estão sempre participando, ou na matriz ou no atacado, sem falar que a gente tem uma campanha muito forte que é a campanha do carro que a gente tem uma divulgação muito grande na região, em toda a região, nos encartes, nos rádios, nas mídias internas, facebook tudo a gente tem muita divulgação desta campanha que nós fizemos e eles sempre participam, eles sempre são parceiro, o produto deles dá direito a cautela extra, então isso incentiva o cliente a comprar o produto deles, temos placas nas gôndolas que indicam que o produto deles da cautela extra, então o nosso cliente já acostumado com esse ritmo, já procura o produto que tem a plaquinha na gôndola pra compra, então a Serrena com sempre está participando tem sempre prioridade, também por isso ela tem sempre prioridade de espaço dentro da loja e prioridade nas ações também, é uma parceria que a gente tem com nossos fornecedores, é uma parceria bem forte, que não deixa nada a desejar, como fornecedor nós somos muito bem atendidos. Nossa forma de dá o retorno para eles é estar fazendo essas ações, puxando encartes, puxando volume, até porque aqui na região tem marcas que são bem mais fortes, como é muito regionalizada esta questão de Erva Mate, aqui tem ervas que predominam e eles estão conquistando o mercado a cada dia, hoje eles já estão superando uma marca que nós temos dentro da loja que era campeã de vendas, hoje eles já estão passando essa marca, então é tudo questão de trabalho, por que a erva mate vai mais de degustação não é muito fácil o cliente pega e troca de marca,

a questão é que se ele não experimenta, ele não vai troca, pode ter o menor preço do mercado, ele não vai troca. O cliente de Erva Mate é exigente, um pouco por se criar uma cultura que de uma ou a outra seja melhor, pois até provar para o cliente que é um produto bom que tem qualidade, demora um tempo”.

C4: “Eles sempre fazem promoções, são frequentes, fazem mateadas e eventos, dentro dos supermercados. As vezes até além do que necessitamos, isso é bom, estão no rumo certo”.

Na questão 8, no que diz respeito à promoções que a empresa realiza, os clientes responderam positivamente, ou seja, a empresa sempre que considera necessário, faz promoções, fazendo assim, com que os consumidores tenham um contato maior com os produtos, seja com eventos ou mateadas. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da empresa.

9- O que acha da publicidade, propaganda que a mesma oferece?

C1: “Eles participam em mateadas, mas feiras aqui na cidade e cidades vizinhas, eles são muito parceiros. A venda é boa mas poderia aumentar, fazendo um trabalho em rádio. O pessoal acaba gravando, marcando”.

C2: “Fazem propaganda aqui na cidade, tinham promotora, faziam apresentação do produto, fazem mateada, tudo fazendo com que o pessoal conheça a Erva Mate. Propagandas no rádio seria uma dica para aumentar as vendas. Uma propaganda particular da empresa seria o ideal”.

C3: “Além das propagandas internas acredito que eles não fazem propagandas externas, de mídia de rádio ou alguma divulgação de oferta. A mercado faz bastante divulgação dos produtos que são parceiros, dos fornecedores que são parceiros, na rádio nós temos propagandas, nós somos os maiores anunciantes de rádio hoje aqui na região, encartes nós distribuimos 28mil encartes quinzenais em toda região, como o produto deles sempre está no nosso encarte o produto deles está sempre circulando, então se você for ligar para qualquer casa da região você vai achar um encarte nossa. É uma ótima propaganda”.

C4: “Como já disse a propaganda deles é boa, hoje esposa do representante ajuda ele nos mercados fazendo degustações. Eles se ajudam”.

Em relação à questão 9, no que refere –se a publicidade e propaganda da empresa, os entrevistados responderam negativamente, ou seja, relatam que a empresa faz, mas que poderia ser melhor, assim como foi mencionado na entrevista realizada com o fornecedor, onde relata que ouviu apenas uma vez a propaganda da organização. A empresa deve monitorar esta variável, realizando pesquisas para saber qual o público alvo atingir e quais

canais de comunicação deve utilizar, para conseguir uma publicidade eficiente. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto fraco da empresa.

10- O que você acha da embalagem (cor/design) dos produtos da empresa?

C1: “A embalagem é bem apresentada, se destaca no meio das outras. Sempre dá para melhorar, mas mantendo a qualidade. Uma sugestão seria a embalagem melhorar, mostrar o porquê ela é essa empresa, o que a ervateira é, mostrar que ela é uma família, ter um diferencial de pacote. Mostrar o porquê ser a empresa Serrena”.

C2: “A embalagem está boa. Se destaca ao meio das outras. Mas sempre poderia mudar algo”.

C3: “Nunca pensei nisso, mas acho que a embalagem está boa, ela é uma embalagem diferente das outras até a embalagem Suave que é bem amarela destaca mais o produto, chama mais atenção, a verde meio que se confunde com as outras, mas já traz a noção de que é a nativa que é sem açúcar, acho que só se confunde um pouco da Moída Grossa e a Nativa, acho que podia ter um diferencial. Fora isso está bom”.

C4: “As embalagens estão no padrão, as cores estão bonitas. Padrão bom”.

Fica notório, na questão 10, que os entrevistados relatam que a embalagem dos produtos da empresa está dentro de um padrão, assim como foi mencionado pelo fornecedor entrevistado, mas a organização deve monitorar esta variável, pois como os entrevistados ressaltaram, ela confunde-se ao meio das outras marcas ,para um maior destaque neste sentido e melhorar ainda mais, a empresa pode alterar o layout do pacote, tendo um diferencial diante da concorrência. Esta é uma variável considerada como sendo um ponto forte da empresa.

11- O que você acha da cor e sabor dos produtos da mesma?

C1: “A cor é semelhante às outras, ela não muda com as demais. Ela tem um sabor bom, agradável”.

C2: “A coloração da erva é boa, bem verdinha. O pessoal nunca reclamou”.

C3: “Eu gosto da Suave, eu gosto do sabor, a cor também bem verdinha, eles cuidam nas gôndolas sempre fazendo um rodízio, acho que não tem problema de cor, a cor está dentro do padrão”.

C4: “Acho que o sabor, já experimentei, o sabor é suave, eu gosto do sabor, o sabor é convidativo, por isso que vende, porque o cliente não sabe de tudo que tem por detrás do negócio, de como essa erva chega de como é vendida, ele apenas sabe que ela está lá que é

boa que é suave que é isso ou aquilo. Então o cliente é surpreendido por essas coisas, está no padrão no nível de empresas de ponta”.

Como observa-se, a questão 11, referente a cor e o sabor dos produtos, os entrevistados responderam que a cor do produto é boa, bem verde, e o sabor está dentro de um padrão de qualidade. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da empresa.

12- O que você acha do tempo de validade dos produtos da empresa?

C1: “A Erva Mate, como um todo, deveria que ter um prazo de no máximo 45 dias. A empresa Serrena trabalha com o prazo de 3 meses”.

C2: “O tempo de validade é boa, não deixamos trocas, sempre trocamos no máximo 30dias”.

C3: “A Erva Mate nem chega esquentar muito na gôndola, nós não temos problema com validade, nosso giro de produtos com eles é bem grande”.

C4: “O tempo de validade está dentro do padrão, mas a erva roda em 15 dias no máximo, ela está sempre nova no mercado, eu demorei um tempo em abrir lojas para eles, deixei eles 2anos só nos supermercados na praia. Eles fizeram um investimento grande para entrar nos outros mercados, mas este investimento está se pagando”.

A questão 12, referente ao tempo de validade dos produtos, os entrevistados destacam que está dentro do padrão, assim como foi mencionado pelo fornecedor, ressaltando que por lei o prazo de validade da erva mate é de um ano, mas que cada empresa determina, dentro deste ano, qual o tempo de validade irá colocar no seu produto. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da empresa.

13- O que você acha da política de troca que a empresa oferece?

C1: “Normalmente não fica para vencer, mas quando fica próximo da validade eles trocam, eles não esperam vencer para trocar, eles trocam para o cliente não pegar uma erva de má qualidade. Todas as empresas fazem isso”.

C2: “Não deixamos a erva no estoque sempre trocamos quando o vendedor passa aqui. Para que assim a erva sempre fique boa diante da concorrência. No máximo eles deixam 30dias a 45 dias”.

C3: “É muito raro ter trocas só com rompimento ou por embalem que rasgou, por vencimento nunca ficou pacote, como o giro é rápido a gente também tem 2 lojas quando tem produtos parado numa a gente transfere para a outra, nós fizemos esse movimento interno e

não gera trocas. Temos também um programa interno que eles também participam, que é um acordo comercial de rapel que a gente tem com eles que um retorno financeiro de 2,5% que a gente repassa para trocas, se o produto está com validade curta, 20 dias antes do vencimento o funcionário que cuida daquele setor passa a quantidade, passa pra nós a validade, vem a planilha é feito um rebaixe automático, por nossa conta, fizemos um torra-torra daquele produto, colocamos nos sextos no meio da loja ou no corredor e damos vazão para aquele item, mas no caso da erva mate deles nós não utilizamos isso ainda por tem muito giro, rotatividade a erva mate não foi necessário fazer estes rebaixes de preços, esse torra-torra”.

C4: “A política de troca é perfeita, se a erva está ficando velha logo trocam. Existe a política de não ficar velha o que é diferente de deixar erva vencida. Como ele vai de loja em loja, ele faz a troca direto, se tiver pacotes abertos, rasgados ele já troca. Ele vende de loja a loja, tira o pedido e entrega. Temos outra marca que fizemos a compra daqui da central a cada 15dias e ele entrega na loja, essa marca leva 21dias para entregar a mercadoria no mercado, então já temos erva que está vencendo, o cliente pega erva vencida ai entra código do consumidor se o cliente pegar uma mercadoria vencida temos que dar outro produto e bonificar mais um, tem todo um tramite. A Serrena não tem isso, pois como ele está direto na loja ele já faz a troca, a erva esta nova, o cliente não olha a validade ele olha a data de fabricação. O representante no máximo passa a cada 15dias nos supermercados”.

Como observa-se, na questão 13, no que reporta-se à política de trocas, todos os entrevistados responderam ser raro a empresa ter que trocar mercadoria, pois a mercadoria é consumida dentro do prazo estipulado, prazo esse de no máximo 45dias após a data de fabricação, para que o consumidor sempre compre a mercadoria nova, mas caso necessite de trocas, a empresa realiza. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da empresa.

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

C1: “O pessoal é responsável, nunca tivemos problemas com a empresa eles são muito práticos, responsáveis, trabalham certinho. Nunca foi enfrentado problema com eles, por conhecer o vendedor se tivermos problemas saberemos que ele irá resolver, temos muita confiança com o vendedor”.

C2: “A empresa sempre trabalhou certinha, nunca deu problemas, nunca tivemos problema com eles. O pessoal é profissional. O vendedor sempre vai atrás e resolve se for preciso resolver alguma coisa. Nunca tivemos problemas com ele”.

C3: “Não temos nenhuma queixa deles, eles sempre estão presentes quando precisamos, degustações as ações também, algumas negociações a parte quando precisa, a gente entra num acordo, a gente sempre vê o que fica bom para os dois, eles são ótimos profissionais. Eles sempre deixam bem claro que sempre estão fazendo o que eles podem fazer, nós também não exigimos mais do que eles conseguem fazer, sempre estamos nos ajudando. Isso é diferente e por que as outras empresas não fazem isso, isso seria uma pergunta, este método é o único que dá certo, já temos outras empresas que fazem isso há muito tempo, mas eles não têm a mesma velocidade que vocês estão tendo”.

C4: “O pessoal tem entendimento do setor, eles são simples e pessoas que são simples são as melhores que fazem negócios e são as mais certeiras nos negócios. A primeira coisa que olho para poder comprar da pessoa é a simplicidade. Pessoas que querem demonstrar o que não são, você pode comprar dela, mas logo vem a toma as coisas não entrega mercadoria, entrega errado. Então ser pontual, ter rapidez, ter objetivos e ter simplicidade é tudo, e isso a empresa tem, eles são pontuais, eles entregam a mercadoria antes do outro eles são rápidos”.

Na questão 14, em relação ao profissionalismo e ética praticados pela organização, os clientes destacam que a empresa sempre trabalha de maneira clara, sendo honestos, pontuais e trabalhando com simplicidade, para que assim aja um laço entre a empresa e o cliente. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da empresa.

15- O que lhe faz comprar os produtos da Ervateira Serrena?

C1: “Qualidade, atendimento e o consumo dos clientes, a boa aceitação dos clientes, uma transparência tanto da nossa parte como na parte deles de venda, temos uma parceria, essa praticidade”.

C2: “Uma das coisas foi o preço, mais em conta no mercado, acessíveis para todos e ainda mentem esse preço até hoje, e a conversa do vendedor ele veio e nos apresentou o produto e acabamos gostando. O preço determina na hora da venda. A qualidade é necessária, mas o preço é sempre predominante. O pessoal aqui olha bastante preço”.

C3: “Nós fizemos há 5 anos ou 6anos atrás uma redução de mix na loja, nós definimos que iríamos diminuir o número de marcas dentro da loja, um gerenciamento de categorias, então nós definimos que não iríamos ter tantas marcas e tantas variedades, dentro deste elemento separamos algumas marcas, fizemos propostas com os fornecedores desta parceria que temos hoje com a Serrena e ela foi um dos fornecedores que abraço, e dentro nisso começamos a dar sequência ao trabalho, hoje não temos tantas marcas dentro da loja, temos 4 marcas de erva mate na loja, que é pouco até tem mercados que a gente sabe que trabalham

com várias outras marcas, variedades Serrena a gente trabalha com todas, as outras é um ou dois tipos só. Não tem muita variedade de outras marcas, em cima disso nós fizemos uma captação de fornecedores que queriam fazer um trabalho diferenciado junto com nós, isso começo que nós fizéssemos um trabalho diferenciado coma Serrena, como deu sequência o trabalho por que a gente teve um retorno, conseguimos dar um retorno para eles, então isso nos motiva a dar continuidade, o que leva nos comprar da Serrena hoje é mais a parceria por conta deles e que eles tiveram com nós. Eles não são um fornecedor comum, em cada segmento temos um fornecedor assim”.

C4: “A prestação de serviço, a grande vantagem, que eu vejo, em termos de erva mate é tu estar na frente, é antever os problemas, vai ficar velha troca, tu tens que estar lá na frente, ser proativo, tem que aceitar as críticas, pois sempre tem algo a falar, tem que ter humildade em aceitar”.

Na questão 15, fica notório que os entrevistados além de comprar os produtos da empresa pela qualidade, prestação de serviços e atendimento, o preço tem grande relevância na hora de ser adquirido. Por ser um produto novo no mercado, a empresa entra no mercado com um preço diferenciado das outras marcas, e após ser aceito pelos consumidores, aos poucos aumenta seu valor de venda. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da empresa.

16- Quais são as ameaças no setor alimentício, mais específico com a Erva Mate?

C1: “A principal ameaça desse setor é a concorrência no que se refere qualidade, preço, prestação de serviço (logística, finanças, vendedor) a seriedade da empresa. A nossa venda se mantém, o cliente não vai pelo preço e sim pela fidelidade e qualidade do produto. O governo em si pode ser uma ameaça a parte econômica e política está muito ameaçada. Os custos estão muito altos, a logística o combustível aumentando, onde estes custos têm que serem colocados no custo do produto”.

C2: “O pessoal está migrando para o mais em conta, o que tinha valor agregado diminuiu a venda. Até o ano passado estava mais fácil de vender os produtos mais caros, a partir desse ano o pessoal olha o preço, o que tem menos valor agregado. Até mesmo pela crise política o pessoal está com medo de gastar. A concorrência é uma ameaça forte, pois há muitas marcas. Mas o que temos que olhar é a concorrência do lado de prateleira. O preço também é uma ameaça, pois há concorrentes que conseguem preços mais em conta”.

C3: “Os impostos, se não subirem se eles não saírem da tributação da Erva Mate, como eles são ST conseguimos cuidar o preço, ter um preço atrativo para o consumidor, no

momento que muito produtos estão caindo o ST e estão virando tributados já dá uma balançada na nossa loja principalmente, pois somos do lucro real. Nós temos que se adaptar no mercado, não temos como fugir. O que mais ameaça o setor ervateiro, como fornecedor é a variedade de marcas que vem surgindo no mercado, hoje a erva mate é uma loja de doces em cada esquina tem uma, é difícil conquista o mercado, mas também é muito fácil perde o mercado hoje, é muita marca no mercado hoje. São muitos fornecedores de erva mate, muitos”.

C4: “O consumidor trabalha, a erva mate, ele tem a marca dele e tem uma segunda marca, quando ele não acha a dele. Então ele tem uma marca preferencial dele, a Marca A, não tendo a Marca A ele leva a Marca B, e não tendo a Marca A nem a Marca B ele leva uma Marca C pequena, de 500g, a Marca B pode se tornar a Marca A, se ele não entrar a marca preferida dele. Então o cliente está sempre provando ervas, pois o cliente sempre trabalha com 3 SKU’s, eu compro erva a 37anos, então já tenho pesquisas de erva mate, erva mate não se compra por preço se compra por qualidade, se a erva for barata de mais o cliente vai achar que é ruim. Agora se ele compra uma erva é achar boa vai se tornar a Marca A e se ele vai na loja e encontra de novo e de novo, o cliente se fideliza. Por isso a gente faz o preço é para forçar o cara a experimentar, por isso se faz mateadas, degustar e dar a amostra para levar pra casa para fidelizar que gostou mesmo da erva. A mulher não é fiel a marca, quem é fiel a marca é o homem. Faço pesquisa de loja com as mulheres e podemos perceber isso, então o preço é para forçar a compra é depois mesmo o preço aumento ele irá continuar comprando o produto. A prestação de serviço excelente faz com que o produto se torne a Marca A do consumidor, qualidade, atendimento, fazer qualidade”.

Com relação à questão 16, referente às ameaças do setor ervateiro, os entrevistados relatam que a concorrência é uma ameaça direta para a empresa, já que existem muitas marcas de Erva Mate com preços atrativos para o mercado. Destacam que o aumento de custos e impostos fazem com que as empresas aumentem o valor final do produto, ressaltam também que a crise política que o país está vivendo é uma grande ameaça em razão de que o consumidor está receoso em gastar seu dinheiro, preferindo consumir um produto de baixa qualidade, para gastar menos, ou comprar um produto que já conhece.

17- Quais são as oportunidades no setor alimentício, mais específico com a Erva Mate?

C1: “Palestras sobre a erva mate, amostras grátis diretamente ao cliente, fazendo abordagens, principalmente no final de semana, trabalhar forte nas mídias, manter a qualidade

do produto. Fixando mais parceria com os clientes (empresa, vendedor, qualidade de produto, embalagem) Fazer com que o cliente conheça a empresa como um todo”.

C2: “Um evento que a cooperativa fizesse eles poderiam participar, uma mateada no final de ano que a empresa vai fazer, onde a cooperativa vai fazer 10 anos. Fazer uma união com a cooperativa, uma parceria. Uma tentativa de oportunidade poderia ser palestras em escolas, até mesmo a cooperativa faz reuniões de núcleos que podem ser inclusos, palestras o porquê tomar chimarrão. O pessoal da CooperAgudo se organiza com comunidades e fazem reuniões de demonstrações de produtos, fazendo assim que os clientes comprem mais do que o desejado. Uma dica é continuar trabalhando com preços bons. A CooperAgudo segue um padrão de lucro, se a empresa baixa preço, nos também baixamos. Visamos sempre o consumidor que ele comprar bem. Pois como somos cooperativa sempre temos que ser o melhor em preço”.

C3: “Acho que eles deveriam fazer anúncios aqui nas rádios ou lá ao redor das cidades deles, dos pontos de vendas, nós já mencionamos para eles das amostras grátis, eles sempre nos trazem quando podem, mas poderiam entregar mais, divulgar mais. Nós temos um fornecedor de ração que ele pegou uma equipe e foi no comércio de Soledade e vai distribuir amostrinhas de ração nos mercados, eles não precisam passar de casa em casa, no comércio o pessoal está todo trabalhando, é ótimo e já faz um comercial, é uma propaganda barata e depois que a pessoa provou, experimentou é gostou ela não vai pensa duas vezes em comprar pois ela gostou. Seria uma sugestão para eles”.

C4: “O que eu acho que em erva mate tu tem que ter uma política honesta, tu pode vender para várias concorrentes outros supermercados, mas ter uma política honesta, por exemplo baixar o preço em outra rede de supermercado e deixar alto no meu, tu começa a se queima o cliente se sente traído, tem que ter ética. Colocar em redes de supermercados é bom, mas tem que seguir uma política honesta uma política de compra e venda, para a empresa não se queimar com as redes e nem com os clientes. Somos a quinta rede do estado”.

Na questão 17, no que refere-se à oportunidades no setor alimentício, mais especificamente com a Erva Mate, responderam os clientes, que fazer mateadas nos finais de semana, distribuindo amostras seria uma ótima oportunidade, assim como desenvolver um projeto em escolas, fazendo palestras sobre Erva Mate, ensinando os benefícios que ela proporciona para a saúde, não sendo apenas uma bebida típica dos gaúchos.

4.2.2 Pesquisa com o fornecedor

A referida pesquisa aconteceu com o fornecedor predominante da empresa Ervateira Serrena, ou seja, a fornecedora das embalagens para o processamento e distribuição do produto. A entrevista foi agendada e realizada por uma pessoa escolhida pela acadêmica, que está desenvolvendo o presente estudo. Neste questionário pode-se identificar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças da empresa.

1- O que você acha do atendimento do financeiro da Ervateira Serrena?

F: “O atendimento do financeiro é bom, nunca tivemos reclamações”.

Na questão 1, referente ao atendimento do financeiro, o fornecedor relatou ser um serviço de qualidade, assim como os clientes entrevistados evidenciaram que o atendimento do vendedor e da logística são excelentes. Por esse motivo, esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte.

2- O que acha da qualidade dos produtos oferecidos pela Ervateira Serrena?

F: “Penso que a qualidade dos produtos é boa, as vezes ela varia um pouco, tem dias que chego aqui e ela está boa para meu gosto e tem vezes que deixa a desejar, eles ainda precisam chegar numa maturidade, para ter uma excelência, mas eu penso que pelo tempo que a empresa tem está muito bom, está talvez acima dos outros que tem o mesmo tempo, ainda não chegou na excelência, mas tem uma marca muito forte pelo tempo que estão no mercado”.

A questão 2, no que refere-se à qualidade dos produtos, assim como foi mencionado na entrevista com as clientes, a empresa deve monitorar esta variável comprando Erva Mate in natura ou a granel de outros estados, para misturar com a Erva Mate da região, pois o produto de outros estados tem qualidade diferenciada, mais especificamente a Erva Mate do Paraná, onde a brotação não ocorre no mesmo período da nossa região, fazendo com que, esta mistura mantenha-se num padrão de qualidade. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da empresa.

3- O que acha da variedade de produtos que a mesma oferece?

F: “A variedade com açúcar, sem açúcar, grossa e à vácuo basicamente, penso que falta um composto para completar o Mix, na minha opinião”.

A questão 3, pode - se observar que o fornecedor ressalta que a organização deve ampliar o mix de produtos, assim como foi mencionado pelos clientes e pela gerência da empresa. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto fraco.

4- O que acha da publicidade / propaganda que a mesma oferece?

F: “O que eu escutei de publicidade foi no rádio sei que tem na RBS, mas não cheguei a ver. Em Lajeado eu vi numa mateada que tinha, o pessoal estava lá mateando, conversando com o povo, achei muito interessante”.

Referente a questão 4, assim como foi mencionado pelos clientes e gestores da empresa, o fornecedor ressaltou que nunca chegou a ver a publicidade na RBS e que ouviu apenas uma vez a propaganda da organização. A empresa deve monitorar esta variável, realizando pesquisas para saber qual o público alvo atingir e quais canais de comunicação deve utilizar, para conseguir uma publicidade eficiente. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto fraco.

5- O que você acha da embalagem (cor/design) dos produtos da empresa?

F: “A erva mate a gente trabalha com um produto muito conservador então, basicamente as embalagens que fogem muito do padrão não vendem. Então o que eu penso das embalagens de vocês, acho que elas estão dentro do contexto que tem o padrão de qualidade para o produto, porque se você muda muito, desfoca com coisas coloridas com muitas informações, não vendem já foi feito testes, os testes já foram feitas por empresas grandes e ela estiveram que voltar atrás, então se você não ficar dentro do teu contexto e que identifiquem o teu produto com uma cor única, exemplo: vou comprar um pacote amarelo da Serrena ou verde da Serrena, então neste sentido estamos identificando o produto à marca e a cor, assim que tem que ser. Então, dentro deste contexto está dentro do padrão, no contexto das mais 200 embalagens que conheço”.

Com relação a questão 5, pode - se perceber que o fornecedor destacou que a empresa está dentro de um padrão, no que diz respeito à embalagem. Salienta ainda que as embalagens devem ter um diferencial diante das outras, assim como foi mencionado pelos clientes entrevistados. A empresa deve monitorar esta variável, podendo alterar o layout do pacote, tendo um diferencial diante da concorrência. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto fraco da empresa.

6- O que você acha da cor e sabor dos produtos da mesma?

F: “A cor do produto está muito boa, está dentro do padrão, varia pela época do ano e o sabor entra no mesmo aspecto que falei da qualidade e isso depende muito de variáveis, como a matéria prima, a época do ano e o produtor”.

Fica notório, na questão 6, que este fator ficou obscuro na resposta do fornecedor. É importante para a empresa descobrir o que acontece neste período sinalizado, analisando a Erva Mate in natura que chega de cada produtor rural, cuidando os períodos de brotação e a adubação que estes colocam em seus ervais. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto fraco.

7- O que você acha do tempo de validade dos produtos da empresa?

F: “A legislação diz que é um ano de validade para a Erva Mate, porém por causa de todos os contextos de tempo, sabor e cor um pouco mais acentuado ,nós colocamos que seja recolhida 3 a 4 meses, mas perante a lei pode ser consumido em até 1 ano. A erva é muito difícil, a erva varia de região para região, a moagem de cada microrregião é diferente. Sei que a maioria das empresas recolhem em 35 a 40 dias, mas nem todas ,somente as marcas campeãs de vendas recolhem, porque o paladar do povo daqui gosta de erva nova, e eles olham a data de fabricação”.

Assim como foi relatado na entrevista com os clientes, na questão 7, referente a tempo de validade, o fornecedor destaca que cada empresa escolhe seu tempo de validade, dentro do período de 1 ano, como descrito em lei. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da organização.

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

F: “O pessoal da empresa é muito profissional, são práticos e é muito fácil de chegar e conversar com eles, não tenho nenhuma reclamação deles”.

Na questão 8, o fornecedor destaca que nunca teve reclamações do pessoal da empresa, sendo estes, comprometidos e simples, assim como foi mencionado pelos clientes da empresa, sendo assim, esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da organização.

9- O que pode ameaçar as vendas dos produtos alimentícios, no setor da Erva Mate?

F: “Nós criamos muitas legislações inadequadas. As pessoas que criam essas legislações não conhecem o segmento, mas eu penso que o que pode ameaçar este segmento é a regulamentação do setor. Eu defendo há muitos anos isso, o setor tem que ser regulamentado. A falta de mão de obra para colher a Erva Mate irá ser uma grande ameaça e pela falta desta mão de obra o pessoal acaba arrancando os pés de Erva Mate, hoje a rentabilidade de outras lavouras é igual ou maior da Erva Mate e eles tem o privilégio de usar máquinas. Mas hoje ameaça ? Não vejo uma grande ameaça, mesmo com estas novas marcas que estão surgindo, pois isso é uma fase e vai passar, isso já aconteceu em outras microrregiões, que cada produtor colocou uma marca e depois foi se peneirando, uns vão desistindo ,vão agrupando, penso que esse ciclo dura uns 5 anos, o que eu penso que poderiam ser feito é otimizar as máquinas, terceirizar as máquinas de empresas físicas com lucro, com rentabilidade. O setor econômico não afeta este setor, nós sofremos mais pelo cenário econômico local do Rio Grande do Sul do que pela lacuna econômica do País, um exemplo prático é que a Erva Mate é consumida mais quando tem desemprego (oportunidade), sobra mais tempo pra tomar um chimarrão, ele irá consumir mais, ele arruma dinheiro para 1kg de erva mate, pois essa Erva Mate vai dura 1 semana ou mais e a Erva Mate é barata, na média de R\$8,00”.

A questão 9, referente à ameaças, o fornecedor evidencia que as legislações e as regulamentações estão inadequadas, pois são criadas por pessoas que não conhecem realmente este segmento, fazendo assim com que aja brechas impróprias no setor. Nesta questão o fornecedor ressalta uma oportunidade, o desemprego, mencionado que o indivíduo desempregado irá sobrar mais tempo para consumir chimarrão, além disso, cita que um pacote de Erva Mate dura em média uma semana ou mais, por ser um produto barato e com tempo de duração maior, o indivíduo não deixará de tomar chimarrão.

10- Quais são as oportunidades no setor alimentício, mais específico com a erva mate?

F: “Uma oportunidade hoje para esse setor, começaria pelo setor público, que ele contratasse engenheiros agrônomos, eles estruturassem as famílias e elas trabalhassem com a integração das ervateiras um pouco mais organizado, eu penso que o futuro dessa é uma oportunidade que não deve deixar passar agora, passou por outros segmentos, tipo suínos, aves, vinho, arroz, enfim. Eu vejo em todos os segmentos se cooperativando, fazer micro

cooperativas de produtores, fazer integração. Hoje a maioria das empresas compram erva de quem traz aqui, na verdade as empresas deveriam ter base de fornecedores e se responsabilizar por eles, e assim, eles também tem que trazer um produto de excelente qualidade, se responsabilizando pelo produto entregue, o poder público como ganha com o recolhimento dos impostos, eles deveriam disponibilizar engenheiros agrônomos para orientar este povo, pois não tem como cobrar dos produtores se eles não sabem como cuidar adequadamente e as empresas se juntarem e apenas comprarem destes produtores, assim a qualidade do setor inteiro iria melhorar. Outra coisa que deve ser feita é ensinar o consumidor final, aquele que compra o pacote no mercado, ensinar eles a diferenciar as ervas sabendo a real qualidade do produto que ele está tomando. Isso será o futuro do setor”.

Tratando-se de oportunidades, na questão 11, o fornecedor relata que cooperativar o setor, fazendo micro cooperativas de produtores, assim como já é feita com o segmento de vinho, por exemplo, é uma saída para que as empresas sempre recebam produtos de qualidade de seus fornecedores, fazendo assim com que todos ganhem, a empresa e o produtor rural.

4.2.3 Pesquisa com os funcionários da empresa

A pesquisa foi realizada com os funcionários da empresa, em forma de entrevista. Estas foram realizadas individualmente, aplicada por uma pessoa escolhida pela acadêmica que está realizando o presente estudo. A pesquisa teve por finalidade explicar os pontos fortes e pontos fracos da organização. Por ser uma empresa familiar, foram entrevistados quatro colaboradores, sendo que estes não são familiares dos gestores, para assim termos a real situação da organização.

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

F1: “Para mim está perfeito a gente trabalho 8horas, começa às 7:30hs até as 11:30 e das 13:30 as 18hs e não trabalhamos ao sábado. Desde que cheguei eu consegui fazer tudo, a carga horário está boa, consigo fazer tudo”.

F2: “Eu acho que está bom, tem dias que temos mais trabalho outros menos, mas a gente acaba recompensando acho que está bom assim”.

F3: “Muito bom, trabalhamos de segunda a sexta, tem dias que temos mais serviços outros menos, mas sempre conseguimos terminar no prazo”.

F4: “Não tenho nada para reclamar, está tudo bom. Conseguimos realizar tudo no prazo”.

Com relação a questão 1, sobre as condições de trabalho, jornada de trabalho e carga de trabalho, de acordo com as respostas apresentadas, foram positivas. Os entrevistados salientam que as vezes a carga de trabalho acaba sendo maior em alguns dias e menor em outros, mas que sempre conseguem terminar na data prevista. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo ponto forte da empresa.

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

F1: “Para mim está ótimo, a gente se dá bem”.

F2: “Ótimo, não tem problema algum”.

F3: “Muito bom, não temos problema de se comunicar”.

F4: “São boas, as vezes tem algumas discussões, mas resolvemos com conversas e explicações, mas nada grave”.

Em relação a questão 2, que refere-se na relação entre os colegas de trabalho e a gerência, como constata-se, as respostas dos entrevistados foram positivas, isto é, a relação entre os membros da equipe está boa. Os entrevistados destacam que as vezes ocorrem conflitos, mas que os mesmos são resolvidos de maneira simples, sempre havendo muito diálogo, para que o ambiente de trabalho seja agradável e harmonioso. Esta é uma variável que pode ser considerado como sendo um ponto forte da empresa.

3- Quanto ao desenvolvimento das tarefas que são solicitadas, você consegue realizar no prazo estipulado? O que poderia ser feito para melhorar?

F1: “Às vezes sim, as vezes demora um pouco mais. Eles me dão tempo a mais para realizar a tarefa, eles nunca exigiram para mim fazer rápido, eles querem que eu faça no meu tempo para fazer tudo certo”.

F2: “Sim, conseguimos sempre realizar no tempo estipulado. Se for necessário mais tempo não tem problema”.

F3: “Sim, conseguimos produzir dentro do prazo. O que poderia melhorar é ter mais organização com os setores”.

F4: “Sim, a gente consegue realiza no prazo”.

Na questão 3, sobre o desenvolvimento das tarefas solicitadas, observa-se, que os entrevistados destacam que sempre conseguem produzir o que é necessário no prazo estipulado. O que pode ser feito é monitorar a organização dos setores, se for o caso, separar

os setores por área, para que assim, o serviço tenha um andamento melhor. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da empresa.

4- Em relação ao número de funcionários que a Ervateira possui, hoje é suficiente para atender toda a demanda?

F1: “Sim, é suficiente”.

F2: “Até agora é o suficiente”.

F3: “Sim, é suficiente”.

F4: “No momento é suficiente”.

Em relação à questão 4, no que refere-se ao número de funcionários que a empresa possui, pode observar-se, que os entrevistados respondem que não é necessário, que a quantidade que possuem hoje é o suficiente. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da empresa.

5- A empresa disponibiliza de treinamentos e palestras?

F1: “Até agora não, só quando cheguei o pessoal me ensinou como fazer o serviço. Acho importante ter treinamento e palestras para trabalhar melhor”.

F2: “Não, não disponibiliza, acho importante ter”.

F3: “Por enquanto não, não teve treinamento nem palestra, acho muito importante ter”.

F4: “Não disponibiliza, a empresa pode melhorar nisso, disponibilizar de mais treinamentos e palestras”.

A questão 5, os funcionários responderam que a empresa não disponibiliza de treinamentos. Como pode-se constatar, os funcionários consideram importante ter treinamentos para melhorar e dar mais agilidade às tarefas solicitadas. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto fraco da empresa.

6- Segurança no emprego (possibilidade de carreira e solidez)?

F1: “Sim eu acho possível, posso aprender mais coisas e ir para outros setores da produção”.

F2: “Sim acho possível crescer, trocar de setor”.

F3: “Acho que sim, que posso crescer de setor, aprender coisas novas”.

F4: “Tenho certeza que é possível crescer aqui”.

Na questão 6, quanto à segurança no trabalho, os entrevistados responderam que pode crescer na empresa podendo ir para outros setores, aprendendo coisas novas e que sentem –se seguros em trabalhar na empresa. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da empresa.

7- Constitucionalismo da instituição (direitos trabalhistas, privacidade pessoal, liberdade de expressão, tratamento igualitário)?

F1: “Está tudo certo, tenho carteira assinada, eles tratam todos iguais”.

F2: “Tenho carteira assinada, eles pagam meus direitos, tenho liberdade em me expressar sem problema e todos são tratados iguais”.

F3: “Logo que entrei já assinaram minha carteira de trabalho, todos são tratados iguais, o pessoal é bem bacana”.

F4: “Sim, temos liberdade em se expressar, tratam todos iguais e tenho carteira assinada”.

Em relação a questão 7, sobre o constitucionalismo da instituição, de acordo com o que colocaram, as respostas foram positivas, ou seja, de acordo com os funcionários a empresa presa muito pelos direitos trabalhistas e o tratamento igualitário entre os membros da empresa. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da empresa.

8- Na empresa, existe avaliação de desempenho, você acha necessário?

F1: “Não é feita essa avaliação na empresa, acho importante ter”.

F2: “Não é feita, acho muito importante ter essa avaliação”.

F3: “Já conversaram comigo sobre o que tenho que melhorar, mas a avaliação de desempenho não é feita, acho que deveria ter”.

F4: “Não é feita, acho importante”.

A questão 8, trata da avaliação de desempenho, como observa-se, os entrevistados relatam que a empresa não realiza esta avaliação e, destacam ser de suma importância a realização da mesma, pois assim saber-se-á, quais os pontos que devem melhorar no seu setor. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto fraco da empresa.

9- Quanto ao seu salário, você está satisfeito?

F1: “Sim, até agora sim. Pagam direito, nunca atrasaram”.

F2: “Acho que está bom o salário”.

F3: “Sim, estou satisfeito”.

F4: “O salário poderia melhorar, mas por enquanto está bom”.

Com relação à questão 9, no que refere-se a salário, constata-se que os funcionários responderam positivamente, isto é, que os salários são justos aos cargos existentes, apenas um respondeu que poderia melhorar, mas que no momento está dentro do padrão. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da empresa.

4.2.4 Pesquisa com os gestores

A pesquisa realizada com os três gestores da empresa Ervateira Serrena, teve como finalidade expor os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças da organização. As entrevistas foram realizadas individualmente, aplicada por uma pessoa escolhida pela acadêmica que está realizando o presente estudo. A acadêmica não aplicou a pesquisa, pois é filha de um dos gestores, sendo assim, o mesmo poderia não sentir-se à vontade para responder as perguntas.

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

Taxa de juros e financiamentos:

G1: “A taxa de juros não influencia no preço de vendas, pois os juros que nós temos hoje, nós compramos uma máquina e como somos agroindústria o juro é bom, não vai influenciar nos custos nem nas vendas, no preço de venda influencia muito pouco. As fontes de financiamento que temos é uma oportunidade para nós, porque pode melhorar bastante e o jeito que nós conseguimos financiar é bom, vale a pena.

G2: “A taxa de juros não influencia, a gente calcula junto com o custo de produção. Procuramos fazer financiamento numa taxa fixa, é uma oportunidade por ser uma agroindústria é bom financiar, vale a pena”.

G3: “A taxa de juros não influencia diretamente no nosso produto, nós pagamos muito pouco juros e o juros que pagamos é de 2 e pouco % ao ano, acaba não influenciando. O financiamento para nós é uma oportunidade, pois não temos quase nada financiado e se nós precisamos temos como financiar”.

Como observa-se, para os gestores da empresa, no que refere-se à taxa de juros e fontes de financiamento, relatam ser uma oportunidade para a empresa, pois as fontes de financiamento hoje, para as Agroindústrias são fixas e as taxas de juros acabam sendo baixas. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo uma oportunidade para a empresa.

Dólar:

G1: “Pra nós o dólar não influencia, mas pra quem exporta sim”.

G2: “O dólar ajuda na venda, nós vendemos erva para outras empresas exportar, quando o dólar tá bom a gente consegue vender mais pra essas ervateiras”.

G3: “O dólar não influencia, porque nós não exportamos, pra quem exporta sim”.

No que refere-se a dólar, como se observa, os entrevistados destacam que esta variável não é considerada importante, apenas um entrevistado relata que é considerada apenas quando há venda para outras indústrias de Erva Mate para exportação. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo uma oportunidade para a empresa.

Inflação:

G1: “A inflação influencia nos preços de vendas, como a uma inflação para cima e a erva para baixo, a erva cada vez mais barata. Ela influencia no volume de vendas. O desemprego influencia na compra dos consumidores, pela falta de dinheiro, não seria nosso caso aqui, mas nas grandes cidades. O cenário econômico está ruim, influencia no governo Estadual, Federal e Municipal”.

G2: “Se o consumidor tem pouco dinheiro, com certeza o chimarrão é afetado. A inflação sempre mexe um pouco. O nível de desemprego como tá alto, influencia um pouco na compra do produto, a erva mate é um produto muito barato pro consumidor um pacote de erva dura muito. O cenário econômico hoje tá uma vergonha, uma por causa da mídia, a mídia estraga muito, se fosse falado menos iria estar um pouco melhor, o povo se influencia muito pela mídia, acabam tendo medo”.

G3: “Acho que o desemprego influencia nas compras, se eu tenho R\$ 10,00 reais e se eu tenho R\$ 100,00 se o kg de Erva Mate vale R\$ 7,00 eu vou sobrar só R\$ 3,00, claro que isso vai influenciar. Acho que o cenário econômico tem tudo para melhorar, eu acho que o pior passou, por que dá pra ver que as construções tá começando de novo, acho que vai se ajustar”.

Na questão sobre inflação, de acordo com o que os gestores destacam é uma variável de grande importância, pois os custos para a comercialização e distribuição acabam aumentando o valor do produto final. Salientam que o desemprego influencia, visto que com o aumento do desemprego os produtos consumidos acabam diminuindo. Relatam também que o cenário econômico está ruim, mas o que acaba afetando esta variável são as mídias, fazendo com que os consumidores fiquem com receio de comprar. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo uma ameaça para a empresa.

Tecnologia:

G1: “A tecnologia é boa, hoje tem bastante tecnologia para o mesmo produto assim acaba igualando o produto. O pessoal anda conectado, acho importante ter facebook, site”.

G2: “A tecnologia hoje ajuda muito, ela é importante. Hoje em dia o pessoal anda conectado, tá sempre no celular no facebook, nós temos site, temos facebook”.

G3: “Quanto mais tecnologia melhor, nós estamos trocando as máquinas pra modernizar, pra melhorar. As redes sócias são muito importantes, é positiva”.

No que refere-se à tecnologia, os entrevistados acreditam ser uma ferramenta muito importante e destacam que usam a mesma, onde a empresa tem site e facebook. Um dos entrevistados destaca que a empresa está modernizando-se, comprando uma máquina com tecnologia avançada, para melhor atender os consumidores. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo uma oportunidade para a empresa.

Comercialização:

G1: “A embalagem influencia a venda. A nossa embalagem tem que melhorar, não tudo, mas tem que melhorar, o fundo da embalagem tem que melhorar. O nosso processo de armazenamento é bom, temos espaço, o suporte de transporte tá alto, o preço do diesel aumentou muito. Nunca tivemos problemas com o consumidor, nunca precisamos do código de defesa do consumidor, não temos muito conhecimento sobre ele, como nunca precisamos, não fomos buscar conhecimento. A tributação tá um pouco alto, se tivessem um pouco menos o pessoal iria sonegar um pouco menos. O consumidor para comprar visa qualidade, visualização da embalagem, o principal é a qualidade, o preço é variável por que tem consumidores que compra por que é barato e outros não compram por que é muito barato”.

G2: “A embalagem influencia a venda, ela tem que melhorar o que estranha no nome é o segundo ‘R’, esse ‘R’ a mais acaba influenciando na venda, foi um erro quando fizemos, por impulso, por medo de não conseguir a marca, se pudesse tirar eu tiraria. O armazenamento da erva mate tá bom e vamos melhorar ainda mais, vamos cercar a empresa, vamos colocar o selo da EMATER, fazer tudo o que o pessoal da vigilância pede. O custo dos transportes colocamos no custo de produção, este é um dos maiores custos. O código de defesa do consumidor não tenho conhecimento. Os impostos são altíssimos, isso acaba influenciando muito nos custos dos produtos. O consumidor na maioria compra por impulso, depois a qualidade, o que tem mais exporto ele compra, acredito que poucos são fieis a marca, não tenho estudo mas acho que é, eles vão por apresentação da erva, data de validade, acho que é

isso. Acredito que seja com todos os produtos seja assim, poucos são fieis a marca, acho que a maioria vai por impulso”.

G3: “Eu achava que não era assim, mas mudando a embalagem eu acho que vai mudar, tirando um “R”, escrevendo diferente ajuda também, escrevendo as letras juntas te dá uma ligação melhor, acho que seria muito bom mudar. O armazenamento eu acho que tá bom, temos espaço. Os custos de transporte subiu por causa do Diesel, de quando começamos e agora mudou muito, é um ponto negativo, atrapalha. Eu acho importante o código de defesa do consumidor, não tenho conhecimento disso. O imposto é muito caro, se o imposto fosse mais barato arrecadaria mais do que estão arrecadando, deveriam rever essas leis e melhorar para as empresas, se os impostos fossem mais baratos e as multas mais caras o governo iria arrecadar mais. Tem consumidores que compram pela embalagem, uns por impulso, uns por que acham a tua erva é boa, tem outros que compram por que a tua erva é a mais barata no mercado, o cara certo não sabe o porquê, junta tudo isso é quase impossível, cada consumidor é um.

Como observa-se, os gestores destacam sendo uma ameaça, a tributação de impostos deste segmento, sendo considerada muito alta diante de outras empresas. Outro fator, o aumento do diesel, e isso faz com que os produtos sofram uma alteração em seus preços. A empresa destaca estar buscando a certificação do Selo da EMATER, o que será uma oportunidade da organização. Os gestores comentam ainda, assim como os clientes e o fornecedor da empresa, que a embalagem pode ser melhorada, tendo um diferencial diante da concorrência.

3) e 4). Quais são as pontos fortes e pontos fracos em seu ambiente interno?

Marketing

G1: “A qualidade do nosso produto é boa, mas tem muito a melhorar ainda, dá para melhorar bastante ainda, em termos de secagem, moagem, empacotamento, matéria-prima também dá pra melhorar um pouco ainda. A variedade de produtos poderíamos ter mais, ter o composto o tereré, chá nós temos mas é terceirizado, mas hoje o que o mercado mais nos pede é um composto e um tereré. Eu acho que a participação do mercado depende da região em que estamos, acredito que ainda somos pequenos, por ter só 4 anos de mercado, outro fator é pela concorrência e quem tem nome já está lá e quem não tem nome apanha um pouco mas chega lá. Temos Propaganda e Publicidade, mas tem muita coisa errada, que deveríamos fazer de outro jeito, uma divulgação que foi errado foi TV, acho que não deu muito resultado para nós, acho que deveríamos ter investido em outros tipos de propaganda que era melhor, num corpo

a corpo, mateada, promotora de vendas neste sentido acredito que seria melhor. A nossa distribuição é feita por vendedores, mas a entrega é feita direitinha, já teve casos que tivemos que melhorar, mas isso já melhorarmos. A equipe de vendas acho que tem que melhorar muito, temos vendedores que deixam a desejar ainda, não trabalham bem, não trabalham a marca como deveriam trabalhar, acredito que teria que ter treinamentos para eles”.

G2: “A qualidade do produto pra mim é o melhor, ele é de igual mas ele não é pior dos outros, ele é muito parecido. O nosso mix de produtores dá pra ter mais, tem que ter mais no futuro, o tererê teria a erva mate com chá, composto, pro futuro teria que ter. A nossa participação no mercado dá pra melhorar, temos que descobrir como, mas dá pra melhorar. A nossa diferenciação seria o atendimento, que ele atenda bem, que ele cuide bem a prateleira, que ele não deixe erva vencida, mas é difícil com os vendedores, por que a gente não tá junto, mas a gente tenta que eles façam isso. Por não ser uma empresa tão grande, por ser pequena, não tem muitos funcionários a gente consegue cuidar mais o processo de secagem. Fizemos propaganda, dependendo a região e importante, ajuda seria o principal, tem que ter o marketing em que ter a propagando, a mateada é muito bom, promotoras de vendas aonde colocamos a erva e ótimo, radio tem lugares que ajuda em outros não, depende muito do radialista. A nossa distribuição não é 100%, hoje temos vendedores que são bons, outros dão bastante dor de cabeça, que não estão corretos. Aquele que é vendedor da firma, que tem carteira assinada é 100%, agora aquele que é representante não é tanto, precisaria de treinamentos”.

G3: “A qualidade do nosso produto eu acho que 100% ninguém tá, por que depende do consumir por região, tem região que a nosso produto não se adapta e tem região que sim, de um município e outro muda completamente, o que poderia ser feito é trabalhar por região, o que faltou no começo foi um estudo para saber qual o tipo de consumidor temos, qual o tipo de erva que ele que, isso varia bastante. Eu acho que teria que ter mais tipos de produtos, por que tem muito consumidor que ele não pega nossa erva por que ela não tem chá, tem o 10%, 15%, ajudaria muito ter mais produtos, ter mais linha de chá é uma grande coisa. A nossa participação depende do mercado, tem mercados que colocamos a erva e não querem que ninguém trabalhe em cima e tem mercados que querem que nós trabalhamos, somos uma empresa pequena e faz pouco tempo que estamos no mercado, nós temos muito pra conquista ainda. Eu acho que a nossa erva tem diferencial é não é muito forte, ela é uma erva média, tem muita que é forte a nossa não é assim, não sei o consumidor, mas ela não é muito forte. Nós fizemos 6 meses de propaganda na RBS, eu acho que nós não deveria ter feito, sei que não é de hoje para amanhã, mas nós podia ter feito outras coisas se nós tivesse pegado aquele

X gasto com a RBS, em divulgação dentro no mercado que ela é imediata, ia se direto no consumidor, talvez com um longo prazo a RBS seja melhor. Nossa equipe de venda melhorou muito a 5, 6 meses atrás nossa equipe não era tão boa, acho que temos que melhorar a equipe de venda ainda mais”.

No que reporta-se à Marketing, fica evidente, que os gestores assim como os clientes e o fornecedor, destacam que a variedade de produtos e a propaganda devem ser aperfeiçoadas. A empresa deve realizar pesquisas para saber qual o produto o cliente espera e quais meios de comunicação devem ser utilizados para a publicidade e propaganda da empresa, estas são variáveis que são consideradas como sendo ponto fraco da empresa. Além disso, os entrevistados, ressaltam que a qualidade do produto pode ser melhorada, como foi mencionado anteriormente. Este é um fator que deve ser monitorado, pois cada região exige um tipo de Erva Mate e em certos meses a Erva Mate brota, como todas as plantas, e este broto faz com que sua qualidade altere, entretanto, esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da empresa. A gerencia resalta ainda, que a equipe de vendas tem a melhorar, que nem todos os vendedores seguem as orientações repassadas. Como sugestão é a organização reorganizar este setor, oportunizando treinamentos. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto fraco.

Pesquisa de mercado:

G1: “Acho que seria interessante fazer uma pesquisa para saber qual o melhor produto e qual produto nos deveria fazer pro consumidor”.

G2: “Seria muito interessante descobrir a melhor forma, analisar, estudar. Cada região tem um tipo de produto a gente mais ou menos descobriu com as perdas que tivemos, descobriu batendo no peito.

G3: “Não sei se seria tão importante fazer uma pesquisa, por que consumidor já pede pra nós o que eles querem, quero era com chá, quero erva assim ou do outro jeito”.

No que refere-se a pesquisa, os gestores destacam que não realizam e não sabem qual o produto que o consumidor realmente quer. Um dos entrevistados diz saber que cada região deve ter um produto diferenciado, com isso é de grande importância realizar pesquisas. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto fraco.

Sistema de Informação Gerencial:

G1: “O Software é importante, usamos”.

G2: “O sistema que temos é bom, ele não está 100%, tem que melhorar, o que tem que melhorar dentro do carro do vendedor, o sistema dele fornecer direto pro mercado por que não trabalhamos com pedido, teria que ter um programa pra que ele mesmo se faça a nota, que aqui fosse a central, tem que ter isso”.

G3: “O sistema que temos é muito importante, ele não tá 100% porque é só a Aline que cuida dele, mas ele é muito importante”.

Ao referirem-se ao sistema de informação gerencial, os entrevistados responderam que possuem um sistema na empresa, mas que apenas uma funcionária a atualiza, por esse motivo a organização deve monitorar esta variável, contratando outro profissional para ajudar neste setor. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto forte da empresa.

Gerencial:

G1: “Acho que a gerencia, no caso nós, estamos um pouco desorganizados, nós 3(três) temos que se reunir mais, uma reunião por semana ou a cada 15dias, para saber tudo o que tá acontecendo, nós trabalhamos juntos, nunca deu problema, o clima entre nós e os funcionários sempre foi bom”.

G2: “Somos três gerentes, acho que está bom não dá pra se queixar, acho que está 70%. Nos teria que se reuni mais aqui com a gurizada que tá tocando pra junta as ideias novas e se acerta o ponto, por que nada é 100% e pega o que é ruim e o que é bom e tanta melhorar tudo. Trabalhamos juntos. O clima entre o pessoal é trabalho é fácil, tranquilo, tem muita amizade entre funcionários e gerencia, talvez para uma firma passe do ponto, por ser uma empresa familiar”.

G3: “Mas eu acho que está tranquilo, quando temos que decidir algo a gente decide junto, eu acho que entre nós três não tem nada a melhorar, nós trabalhamos juntos, o clima com o pessoal aqui não tem nada a reclamar, o clima é bom e a gente de acerta”.

Com relação à gerencia da empresa, os gestores relatam estar um pouco desorganizados, precisando reunirem-se mais para debater assuntos da empresa e trocar ideias, em virtude de que na empresa existe conflitos de geração. Destacam também que o clima entre os colaboradores da empresa é bom, assim como os funcionários destacaram em sua entrevista. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto fraco da empresa.

Operações:

G1: “Temos controle de estoque, fizemos manualmente, sabemos quanto entro na semana, e entro no mês. Até hoje não tivemos problema com isso”.

G2: “Fizemos controle de estoque, fizemos mais ou menos no grito, pela sacaria, acho que não seria o suficiente, daria para melhorar, dá prá melhorar, tem que ter mais um controle. Uma ideia para melhorar seria detalhar mais, especificar mais. Tem meses que ela dá uma renda maior que outros meses”.

G3: “O nosso controle de estoque mais ou menos a gente sabe quanto vai vender, a gente faz mais na cabeça o controle. A gente compra numa semana para a outra semana. Eu acho que assim controla melhor, pois quando a gente vê que sobra a gente manda para e quando vê que falta a gente manda colher”.

Fica evidente, no que diz respeito à operações, que os gestores não têm domínio sobre o controle de estoque, onde são realizados em papéis ou pela própria cabeça. A organização deve detalhar este estoque, o próprio sistema de informação gerencial deve ser utilizado. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto fraco da empresa.

Relações Humanas:

G1: “Rotatividade na empresa não temos, esse problema aqui não existe. Treinamentos na empresa não temos, acho muito importante ter em todas as áreas, eu fiz o curso de Boas Práticas de Fabricação e percebi que temos que ter muito treinamento. O Salário que estamos pagando é bom, comparando com o que o setor está pagando. O nosso salário retiramos por mês também, não tiramos muito, retiramos uma quantia, até porque somos os maiores fornecedores de Erva Mate para a empresa, a empresa paga pra nós este produto”.

G2: “Não temos rotatividade na empresa. Seria muito importante ter treinamentos, com todos, funcionários, gerencia, vendedores, por ser familiar as vezes escapa um pouco, todos querem mandar um pouco e não pode ser assim. Em vista de outras empresas, com mais anos de história o nosso salário tá bom, tem umas talvez com 60 anos de história, pagam menos que nós, para os funcionários”.

G3: “Não temos rotatividade, até hoje apenas demitimos 1 (um) só. Treinamentos eu acho muito importante, em todos os setores, com nós, com os funcionários, com a equipe de vendedores, todos no geral. Eu acho que salário eles ganham bem, eles nunca se queixaram”.

Na questão acima, constata-se que os entrevistados, no que refere-se a treinamentos relataram que a empresa não realizam. Salientam ser importante ter treinamentos em todas as

áreas da empresa, da base ao pico da pirâmide. Este é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto fraco na empresa. Reportando-se à rotatividade, os gestores relatam não existir este problema na empresa, havendo apenas um caso. Na questão salário, assim como os funcionários destacaram, a empresa apresenta um salário acima da média das outras empresas. Estas são variáveis que podem ser consideradas como sendo ponto forte da empresa.

Finanças:

G1: “O Fluxo de Caixa levamos tudo anotado no papel, temos o sistema, a Aline tem, ela faz por lá e eu por aqui. Temos relatórios de receitas e despesas, mas não é 100%, tem uns que trazem as despesas e não anotam, fica difícil assim. Para formular o preço de venda, calculamos o custo de produção e colocamos uma porcentagem em cima, 100% a gente não tem certeza, mas temos quase certeza, a gente faz manual esses custos”.

G2: “O Fluxo de caixa fizemos só no papel, temos o sistema, mas não é usado. Os relatórios de receitas e despesas é feito, mas não é 100% feito por planilha de entrada e saída, mas não é 100%, tem que melhorar. O preço de venda é feito através do custo de produção mais uma margem, acompanhando a concorrência, tem meses que dá mais margem, meses que dá menos, em virtude da renda da Erva Mate, tem meses do ano que quase ela não dá lucro. Os custos são feitos no papel”.

G3: “O fluxo de caixa nós fizemos entrada e saída em planilhas, no papel, no sistema seria melhor, mas nós temos um pouco de dificuldade em mexer no sistema. Não temos 100% das despesas e receitas, temos anotados em planilhas, mas escapa muita coisa. O preço e venda é formulada através do custo de produção e mais uma porcentagem em cima desse custo, tudo é calculado”.

Como relação às finanças, como mencionaram os gestores, possuem relatórios de receitas e despesas, mas que são realizados no papel, por anotações, onde muitas vezes não é anotado corretamente. Ressaltam ainda que não sabem o real preço de venda do produto, uma vez que não possuem os relatórios de receitas e despesas corretamente formulados. O fluxo de caixa é realizado no papel, eles possuem o sistema de informação que pode calcular todos estes dados, mas como apenas uma funcionária o alimenta, o sistema está desatualizado. Esta é uma variável que pode ser considerada como sendo um ponto fraco da empresa.

4.2.5 Análise de SWOT

Após realizar as pesquisas com os quatro (04) clientes, um (1) fornecedor, quatro (04) funcionários e com os três (3) gestores da organização, foi feita a tabulação dos dados coletados para a consecução dos pontos fortes e pontos fracos do ambiente interno, bem como das oportunidades e ameaças do ambiente externo da empresa.

De acordo com as pesquisas realizadas, são apresentados no quadro a seguir, os itens divididos como pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças que foram identificados na realização das pesquisas.

Quadro 3 – Análise do Ambiente Interno e Externo da Agroindústria de Erva Mate Ouro Mate LTDA

Itens	Ponto Forte	Ponto Fraco	Oportunidade	Ameaça
Atendimento do vendedor	X			
Atendimento do financeiro	X			
Atendimento da logística	X			
Prazo de pagamento	X			
Formas de pagamento	X			
Qualidade dos produtos	X			
Variedade de produto		X		
Promoções	X			
Publicidade/propaganda		X		
Embalagem (cor/design)	X	X		
Cor	X	X		
Sabor	X	X		
Tempo de validade	X			
Política de troca	X			
Profissionalismo e ética	X			
Preço	X			
Concorrência				X
Governo				X
Crise política				X
Impostos				X
Mateadas			X	
Palestras em escolas			X	
Distribuir amostras			X	
Legislações inadequadas				X
Regulamentações				X
Desemprego			X	X
Cooperativismo			X	
Condições de trabalho	X			
Jornada de trabalho	X			
Relação entre colegas e gerência	X			
Desenvolvimento das tarefas	X			
Números de funcionários	X			
Treinamentos		X		
Segurança no trabalho	X			
Constitucionalismo da instituição	X			
Avaliação de desempenho		X		
Salário	X			
Taxa de juros			X	

Itens	Ponto Forte	Ponto Fraco	Oportunidade	Ameaça
Fontes de financiamento			X	
Dólar			X	
Inflação				X
Cenário econômico				X
Tecnologia			X	
Tributação				X
Selo da emater			X	
Equipe de vendas		X		
Pesquisa de mercado		X		
Sistema de informação gerencial	X			
Gerência		X		
Rotatividade na empresa	X			
Controle financeiro		X		

Fonte: Dados de pesquisa (2016)

4.2.6 Indicadores de Posicionamento

A análise da matriz SWOT trata dos fatores do ambiente interno, os pontos fortes e pontos fracos e do ambiente externo das oportunidades e ameaças, como é explanado nas tabelas a seguir, com as variáveis encontradas.

Tabela 1- Matriz SWOT - Variáveis internas

VARIÁVEIS INTERNAS			
PONTOS FORTES	1	5	9
Atendimento do vendedor			X
Atendimento do financeiro			X
Atendimento da logística			X
Prazo de pagamento		X	
Formas de pagamento		X	
Qualidade dos produtos			X
Promoções		X	
Embalagem (cor/design)			X
Cor			X
Sabor			X
Tempo de validade		X	
Política de troca		X	
Profissionalismo e ética			X
Preço			X
Condições de trabalho			X
Jornada de trabalho		X	
Relação entre colegas e gerencia		X	
Desenvolvimento de tarefas		X	
Números de funcionários		X	
Segurança no trabalho			X
Constitucionalismo na instituição			X
Salário			X
Sistema de informação gerencial			X
Rotatividade na empresa		X	
Total de Pontos Fortes			176

VARIÁVEIS INTERNAS			
PONTOS FRACOS	1	5	9
Variedade de produtos			X
Publicidade e propaganda			X
Embalagem (cor/design)			X
Cor			X
Sabor			X
Treinamentos			X
Avaliação de desempenho		X	
Equipe de vendas			X
Pesquisa de mercado			X
Gerência			X
Controle financeiro			X
Total de Pontos Fracos			95

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Tabela 2- Matriz SWOT - Variáveis externas

VARIÁVEIS EXTERNAS			
OPORTUNIDADES	1	5	9
Mateadas			X
Palestras em escolas			X
Distribuir amostras		X	
Desemprego		X	
Cooperativismo			X
Taxas de juros			X
Fontes de financiamento			X
Dólar		X	
Tecnologia			X
Selo da emater			X
Total de oportunidades			78
AMEAÇAS	1	5	9
Concorrência			X
Governo		X	
Crise política			X
Impostos			X
Legislações inadequadas			X
Regulamentações			X
Desemprego		X	
Inflação			X
Cenário econômico			X
Tributação			X
Total de ameaças			82

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Ao observar as tabelas 1 e 2, fica notório que as variáveis internas e as variáveis externas, da Agroindústria de Erva Mate Ouro Mate LTDA, diante das análises de grau de importância das variáveis internas, os pontos fortes têm como resultado 167 e os pontos fracos somam 104. Nas variáveis externas, as oportunidades têm como resultado 78 e as ameaças somam 82.

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 Agroindústria de Erva Mate Ouro Mate LTDA como postura estratégica de manutenção, sendo que apresenta mais pontos fortes e ameaças, conforme demonstra a figura a seguir.

Quadro 4 - Postura estratégica da Agroindústria de Erva Mate Ouro Mate LTDA

			ANÁLISE INTERNA		
			PREDOMINÂNCIA DE		
			PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES	
ANÁLISE EXTERNA	PREDOMINÂNCIA DE	AMEAÇAS	82	95	176
		OPORTUNIDADES	78	Sobrevivência	Manutenção
				Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Oliveira (2015, p. 128)

A estratégia de manutenção para Oliveira (2015, p. 198) deve ser adquirida quando a empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças, mas possui uma série de pontos fortes acumulados ao longo do tempo, que possibilitam assim, que a empresa continue sobrevivendo e mantendo sua posição conquistada. Para isso a empresa deverá usufruir, ao máximo, 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 todos seus objetivos estratégicos, explanando o que dever ser feito; quem deve fazer; o porquê tem que ser feito; onde fazer; quando começará a ser feito; como será feito e quanto custará cada estratégia. O quadro a seguir, apresenta o plano de ação elaborado para a empresa Agroindústria de Erva Mate Ouro Mate LTDA, apresentando os 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 - VARIEDADE DE PRODUTOS	Os gestores	- Porque é um mix de produtos com pouca variedade e os clientes estão insatisfeitos com esta variável.	Na empresa.	A partir de janeiro de 2017.	- Realizar uma pesquisa de mercado, com o intuito de saber qual a real necessidade do consumidor. - Analisar as condições financeiras da empresa para a ampliação desta variável. - Verificar os custos e a rentabilidade por produto, a fim de saber qual a viabilidade de ampliação do mix de produtos.	- A orçar.
2 - PUBLICIDADE/ PROPAGANDA	Os gestores	- Porque diante da percepção dos clientes, a empresa está pouco divulgada, e, pela visão dos gestores, a empresa está divulgando em canais de comunicação imprecisos.	Na empresa; Feiras comerciais; Mateadas. Amostras grátis; Palestras em escolas.	A partir de janeiro de 2017	- Promover uma pesquisa de Marketing, identificando seu público alvo, tendo como finalidade saber quais canais de comunicação utilizar. - Participar de feiras comerciais nas regiões em que a empresa atua, para expor o produto e fazer degustação. - Realizar mateadas, ocasionalmente, nos finais de semana, em praças, e nas cidades em que há a venda dos produtos da empresa. - Distribuir amostras grátis em eventos e exposições que a empresa participa. - Realizar palestras em escolas, destacando os benefícios que a erva mate traz, na saúde mental e corporal dos indivíduos, não apenas como uma bebida, mas como um alimento.	- A orçar.

WHAT? O que?	WHO? Quem?	WHY? Por quê?	WHERE? Onde?	WHEN? Quando?	HOW? Como?	HOW MANY? Quanto Custa?
3 - EMBALAGEM (COR/DESIGN)	Os gestores	- Porque diante da percepção dos clientes ela se confunde diante das outras.	Na empresa.	A partir de janeiro de 2017.	- A empresa já encaminhou um pedido junto ao INPI, para mudança do nome fantasia. A mesma está aguardando julgamento. - Desenvolver e orçar um novo layout da embalagem, criando elementos e características exclusivas da empresa.	- INPI: orçado em R\$ 4.590,00 - Layout: a orçar.
4 – COR	Os gestores	- Porque diante da percepção do fornecedor ela varia dependendo do lote.	Na empresa.	A partir de janeiro de 2017	- Relacionar nomes de fornecedores de Erva Mate em potencial, cuidando e analisando o período de brotação da planta Erva Mate. - Agendar visitas nas propriedades, junto aos fornecedores de Erva Mate, para analisar se pode ou não ser feita a colheita da folha. - Terceirizar ou contratar um Técnico ou Agrônomo, para que junto aos fornecedores de Erva Mate, desenvolvam trabalhos para saber qual o melhor método de adubação dos ervais, sem que seu sabor e cor alterem-se. - Criar testes de qualidade nos ervais, dos fornecedores, para ter certeza de que a planta Erva Mate está sendo adubada corretamente. - Ao chegar na empresa, a Erva Mate in natura, deverá ser separada por fornecedor, sendo que todo o processo de secagem deverá ser feito separadamente, ou seja, a secagem deverá ser feita por fornecedor de Erva Mate. Assim, após seca, a mesma deverá ser colocada em palites, de no máximo 3 fornecedores cada palite, formando assim, um lote da mercadoria.	- As listas de fornecedores e as visitas aos fornecedores, não terá custo. - Terceirização ou contratação de um Técnico Agrônomo, a orçar. - Testes de qualidade nos fornecedores, a orçar. - Planilhas de rastreabilidade, sem custo.

WHAT? O que?	WHO? Quem?	WHY? Por quê?	WHERE? Onde?	WHEN? Quando?	HOW? Como?	HOW MANY? Quanto Custa?
5 - SABOR	Os gestores	- Porque diante da percepção do fornecedor ela varia dependendo do lote.	Na empresa.	A partir de janeiro de 2017	<p>- Elaborar uma planilha com o nome dos fornecedores, lote de fabricação da mercadoria e qual região será distribuída, com o intuito de ter uma rastreabilidade do produto.</p> <p>- A organização deverá guardar uma amostra de cada lote, pelo menos até a data de vencimento, com o propósito de ter uma contraprova, se algo ocorrer.</p> <p>- Elaborar listas de fornecedores de erva mate em potencial, cuidando e analisando o período de brotação da planta erva mate.</p> <p>- Agendar visitas nas propriedades, junto aos fornecedores de Erva Mate, para analisar se a colheita da folha poderá ser realizada.</p> <p>- Terceirizar ou contratar um Técnico ou Agrônomo, para que junto aos fornecedores de Erva Mate, desenvolvam trabalhos para saber qual o melhor método de adubação dos ervais, sem que seu sabor e cor sejam alterados.</p> <p>- Criar testes de qualidade nos ervais, dos fornecedores, para ter certeza que a planta de Erva Mate está sendo adubada corretamente.</p> <p>- Ao chegar na empresa, a Erva Mate in natura, deverá ser separada por fornecedor, sendo que todo o processo de secagem deverá ser feito separadamente, ou seja, a secagem deverá ser feita por fornecedor do produto. Assim, após seca, a Erva Mate deverá ser colocada em palites, de no máximo 3 fornecedores cada palite,</p>	<p>- As listas de fornecedores e as visitas aos fornecedores, não terá custo.</p> <p>-Terceirização ou contratação de um Técnico Agrônomo, a orçar.</p> <p>- Testes de qualidade nos fornecedores, a orçar.</p> <p>- Planilhas de rastreabilidade, sem custo.</p>

					<p>formando assim, um lote da mercadoria.</p> <p>- A empresa deverá ter uma planilha com o nome dos fornecedores, lote de fabricação da mercadoria e qual região será distribuída, com o intuito de ter uma rastreabilidade do produto.</p> <p>- Realizar teste de degustação para cada lote fabricado.</p> <p>- A organização deverá guardar uma amostra deste lote, pelo menos até a data de vencimento, no intuito de ter uma contraprova caso algo ocorra.</p>			
WHAT? O que?	WHO? Quem?	WHY? Por que?	WHERE? Onde?	WHEN? Quando?	HOW? Como?	HOW MANY? Quanto Custa?		
6 - TREINAMENTOS	Os gestores	- Porque os funcionários relataram que a empresa não realiza.	Na empresa.	A partir de janeiro de 2017	<p>- Implementar palestras sobre as Normas Regulamentadoras com a empresa UNIMED envolvendo todos os funcionários e gerência da empresa.</p> <p>- Verificar quanto à possibilidade da EMATER em realizar o curso de Boas Práticas de Fabricação, com todos os funcionários.</p>	- A orçar. Se realizado com a UNIMED não terá custo, pois a empresa possui contrato com a mesma.		

WHAT? O que?	WHO? Quem?	WHY? Por quê?	WHERE? Onde?	WHEN? Quando?	HOW? Como?	HOW MANY? Quanto Custa?
7 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Os gestores	- Para melhor o desempenho dos funcionários.	Na empresa.	A partir de janeiro de 2017.	<ul style="list-style-type: none"> - 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 com os funcionários uma vez por mês, para explanar a avaliação de desempenho do grupo. - Efetuar encontro com cada funcionário, individualmente, dando um feedback de sua avaliação. 	- Não terá custo.
8 - EQUIPE DE VENDAS	Os gestores	- Porque diante da percepção dos gestores ela precisa melhorar.	Na empresa	A partir de janeiro de 2017.	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar, cuidadosamente, o território de vendas atual e potencial, identificando os reais vendedores e clientes da empresa, reavaliando este quadro. - Abrir vagas para possíveis vendedores, em região onde não são encontrados os produtos. - Realizar reuniões trimestrais com todos os vendedores da empresa. - Oferecer palestras e treinamentos trimestrais. - Realizar feedback mensal, com o intuito de saber o que está acontecendo no mercado. 	- A orçar.

WHAT? O que?	WHO? Quem?	WHY? Por quê?	WHERE? Onde?	WHEN? Quando?	HOW? Como?	HOW MANY? Quanto Custa?
9 - PESQUISA DE MERCADO	Os gestores	- Porque os gestores nunca realizaram.	Na empresa	A partir de janeiro de 2017	<ul style="list-style-type: none"> - A organização contratará uma empresa especializada para fazer esta pesquisa de mercado. - Identificar o público alvo, de cada região, referente aos produtos oferecidos pela empresa. - Analisar o comportamento de compra de cada público alvo. - Identificar qual o perfil do público alvo, por região, para desenvolver produtos personalizados. 	- A orçar.
10 - GERENCIA	Os gestores	- Para ter uma melhor organização.	Na empresa.	A partir de janeiro de 2017.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar reunião todas as segundas-feiras, pela parte da manhã. Expondo ideias e feedback. - Analisar a possibilidade de cada gestor realizar um curso, em uma área específica, refletindo num melhor entendimento da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões: não terá custo. - Cursos: a orçar.
11 - CONTROLE FINANCEIRO	Os gestores	- Para que os gestores possam ter conhecimento da situação financeira.	Na empresa.	A partir de janeiro.	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa já possui um software que realiza esta operação, mas o mesmo é atualizado apenas por uma funcionária, devendo-se contratar mais uma funcionária, para ajudar a manter a organização deste setor, sendo possível controlar toda a movimentação financeira da empresa, como: caixa, demonstrativo de resultado, formatação do preço de vendas e estoque. 	- Contratação de funcionária a orçar;

Fonte: Dados da Pesquisa 2016

4.3 SUGESTÕES PARA A EMPRESA

A partir do estudo realizado, analisando a realidade da empresa, verificou-se que ela encontra-se bem posicionada no mercado, mas que ainda precisa melhorar a sua posição estratégica e que, valendo-se dos pontos fortes poderá criar mais oportunidades e, assim, procurar diminuir ou eliminar as ameaças existentes. Algumas sugestões serão oferecidas para serem colocadas em prática pela empresa, as quais contribuirão para um melhor desempenho das atividades. As sugestões elaboradas através dos dados obtidos neste estudo encontram-se a seguir:

- O atendimento do vendedor, do financeiro e da logística devem continuar superando as expectativas dos clientes e dos fornecedores, trabalhando sempre com profissionalismo e ética, sendo monitorado com treinamentos semestrais, para assim abranger a região de atendimento, conquistar e fidelizar mais clientes.
- Os prazos e as formas de pagamento foram considerados como ponto forte, mas a empresa deverá acompanhar a rentabilidade dos seus produtos e analisar os ciclos operacional e financeiro de cada produto, conversando com seus clientes, para chegarem num acordo comercial bom para ambas as partes.
- A qualidade dos produtos foi considerada um ponto forte, mas a empresa deve monitorar esta variável, realizando pesquisas de mercado, por região, com a finalidade de saber quais características do produto é predominante em cada uma dessas regiões, trabalhando os critérios estabelecidos por cada região. Elaborar listas de fornecedores de erva mate em potencial, cuidando e analisando o período de brotação da planta Erva Mate, realizando um rodízio de fornecedores nesta época. Além disso, a empresa poderá comprar matéria prima, in natura, em outros estados, como o Paraná por exemplo, pois esta erva, por ser nativa, não altera sua qualidade em épocas de brotação.
- A empresa deve monitorar as promoções, utilizando-as de forma adequada para atrair novos clientes e fideliza lós, realizando parcerias juntamente com os mercados, em datas comemorativas, por exemplo no mês de aniversário do mercado, fazer promoções de compra, onde o cliente concorra a cesta de produtos da empresa e, até mesmo, distribuição de amostras, mas em momentos adequados, para que este não seja lembrado pelo mesmo, apenas em momentos promocionais.

- O tempo de validade e a política de troca da organização são adequadas e devem continuar desta maneira. O prazo de validade deve continuar sendo de 90 dias e, o prazo para troca da mercadoria de no máximo 45 dias, com o objetivo de o consumidor sempre comprar um produto novo e de boa qualidade.
- O preço dos produtos que a empresa adota são considerados como ponto forte, mas esta variável deve ser monitorada, analisando os custos e a rentabilidade por produto, para chegar no preço de venda real, conseguindo repassá-lo a seus clientes.
- Analisar a concorrência, identificando seus pontos fortes e fracos para que assim, seja possível criar diferenças e vantagens competitivas. A empresa pode copiar os pontos fortes de forma melhorada e, quanto aos pontos fracos, avaliar as falhas e corrigi-las, para torná-las pontos fortes.
- A empresa deve monitorar as variáveis externas, para identificar futuras oportunidades ou ameaças que ainda não foram percebidas, claramente, pela empresa e, assim, ter um maior controle empresarial sobre a organização sobressaindo-se diante da concorrência.
- Verificar junto ao contador da empresa se o regime de tributação que a organização adota é o vantajoso e correto.
- Buscar informações junto a órgãos do setor, IBRAMATE, por exemplo, quais as legislações e regulamentações adequadas para serem trabalhadas na empresa.
- Quanto à variável desemprego, a empresa deve monitorá-la, pois como foi mencionado, pode ser considerada como oportunidade, se o consumidor desempregado comprar Erva Mate por tem mais tempo para degustá-la, e considerado como ameaça, se o consumidor desempregado tomar menos chimarrão, por falta de dinheiro, ou ainda ter menos condições para comprar o produto
- Conversar com a EMATER e verificar a possibilidade de montar cooperativas de produtores rurais, visando uma melhor qualidade dos produtos oferecidos por eles.
- No que refere-se às variáveis relacionadas aos colaboradores, sempre devem estar em evidência nas reuniões realizadas pela empresa, debatendo futuros treinamentos que podem ser realizados, substituição dos equipamentos de EPIs sempre que necessário, enfim, visando sempre o bem-estar do funcionário.
- A taxa de juros e fontes de financiamentos foram destacadas como oportunidades, por ser uma Agroindústria, a organização deve, sempre que necessário, verificar

junto aos bancos e cooperativas de crédito, quais as melhores taxas e formas de financiamentos, antes de utilizar tais variáveis.

- No que diz respeito ao Sistema de Informação Gerencial, a empresa disponibiliza do melhor software. Todas as organizações, de médio a grande porte, utilizam este sistema, mas este software é atualizado apenas por uma funcionária da empresa. A empresa deverá contratar uma funcionária para auxiliá-la nesta tarefa, e assim terá maior controle nas operações, como caixa, demonstrativo de resultado, formatação do preço de vendas e estoque.
- A empresa deverá conseguir o Selo da EMATER e outros selos de qualificação, para assim, os produtos diferenciarem-se diante da concorrência.
- Estar sempre com o site e a página do facebook atualizadas, para que os clientes, fornecedores e consumidores conheçam a família Serrena, conseguindo conhecer, bem como esclarecer possíveis dúvidas.
- Sugere-se ainda, que a empresa esteja sempre atualizada, buscando informações sobre novas tecnologias e tendências do setor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muitas empresas estão surgindo no segmento alimentício, mais especificamente no setor de Erva Mate, exigindo que as empresas tenham flexibilidade e planejamento para adaptar-se e melhorar sua competitividade no mercado, pois a concorrência vem sempre mais forte e atualizada.

O planejamento estratégico pode ser considerado uma ferramenta determinante para o sucesso das organizações, pois ajuda a diagnosticar a postura estratégica da empresa e possibilita um melhor entendimento do mercado de atuação.

A Agroindústria de Erva Mate Ouro Mate LTDA vem enfrentando dificuldades por não possuir um controle interno, que abranja os aspectos financeiro, comercial e administrativo, o que impossibilita a organização, de saber o resultado que está obtendo. Assim sendo, o objetivo deste estudo de caso foi o de reorganizar a empresa, alavancar as vendas e criar vantagens e defesas sob a concorrência.

Diante disto, o planejamento estratégico teve por finalidade identificar os pontos fortes e pontos fracos no ambiente interno da empresa, e as oportunidades e ameaças que envolvem o ambiente externo da organização. Para tanto, realizaram-se entrevistas com os funcionários, clientes, fornecedor e com os gestores da empresa, onde verificou-se que a organização possui muitos pontos fortes, que devem ser mantidos, porém, aperfeiçoados constantemente. Foram encontradas diversas oportunidades que a empresa deve aproveitar ao máximo para analisá-las e colocá-las em prática. Alguns pontos fracos apresentaram-se e a empresa deverá colocar em prática o plano de ação proposto, fazendo uma análise de onde estão os erros e as falhas, para que assim sejam eliminados e que, futuramente, venham tornarem-se pontos fortes para a empresa.

O presente estudo, realizado na Agroindústria de Erva Mate Ouro Mate LTDA., foi fundamental para a empresa, pois nunca havia sido realizado um trabalho de pesquisa, que fosse ao encontro da percepção dos clientes, fornecedor, funcionários e gestor, identificando os pontos fortes e pontos fracos, bem como as oportunidades e ameaças que envolvem este setor, ou seja o ervateiro, além de detalhar em quais aspectos a empresa vem atendendo as expectativas dos funcionários, dos clientes, fornecedor e o que ainda deve melhorar, tendo sido possível, com isso, obter as informações necessárias para tomada de decisões estratégicas, com mais exatidão e não ficar obsoleta perante a concorrência.

Como pesquisadora, pode-se afirmar que o estudo realizado foi significativo, importante e gratificante, pois além de realizar um trabalho de formação acadêmica deste

porte, tive a oportunidade de ajudar a empresa em que trabalho. Fora um privilégio levar aos gestores da empresa os resultados obtidos, como, por exemplo, o que os clientes acham da qualidade dos produtos oferecidos; do atendimento da empresa; do plano de ação, das sugestões apresentadas, entre outros tantos pontos.

O trabalho foi extenso, exigiu bastante raciocínio, tempo para ser analisado, realizado e concluído, mas todo o esforço refletiu em satisfação e experiência que jamais serão esquecidas, pois adquiri um grande conhecimento nesta área, seja em termos teóricos, como práticos, os quais serão fundamentais para uma futura especialização, nesta área. Muitas dificuldades apresentaram-se, mas que com determinação e coragem foram superadas.

Pode-se dizer que a Agroindústria de Erva Mate Ouro Mate LTDA teve uma oportunidade ímpar e, como seria bom se todas as empresas pudessem realizar este trabalho e assim obter informações concretas quanto ao presente, bem como abrir novos horizontes, em busca de pleno sucesso e idealizações.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007, 352p.
- ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 10520**: apresentação de citações em documentos – procedimento. Rio de Janeiro, ABNT, 2002.
- ALVEZ, Juliano Nunes. *et al.* A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.7, n.2, p.80-100, 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/11637/a-utilizacao-do-planejamento-estrat%Edgico-como-ferramenta-de-gestao-na-pequena-empresa>>. Acesso em: 06 abr. 2016.
- ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Adward J. **Implantando a Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo. Atlas, 1993
- CERTO, Samuel C.; PETER J. Paul; FELICIANO, Alberto Henrique da Crus. **Administração Estratégica**: planejamento e implementação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993. 469p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e pratica. 4. ed. Rio de Janeiro Elsevier, 2007, 411p.
- COBRA, Marcos. **Administração estratégica do mercado**. São Paulo: Atlas, 1991.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo, Prentice Hall, 2004.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HITT, Michael; IRELAND, R. Duane; Hoskisson, Robert E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning. 2008, 415p.
- KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e iniciação à 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:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MEGGINSON, L. C. et al. **Administração:** conceitos e aplicações. São Paulo: Harbra, 1986.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safari de estratégia.** Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MINTZBERG, H; QUINN, James B. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001
- MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H.; SILVA, Alvaro Pequeno da (Rev.) **Administração.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003, 525 p.
- NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução a controladoria:** conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas 1993.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico.** Conceitos, Metodologia, Práticas. 23 ed. São Paulo: Atlas, 2007
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico.** Conceitos, Metodologia, Práticas. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1992
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico.** Conceitos, Metodologia, Práticas. 12 ed. São Paulo: Atlas, 1998
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico.** Conceitos, Metodologia, Práticas. 12 . ed. São Paulo: Atlas, 2010
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico:** Conceitos, Metodologia e Práticas. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos A. dos S. **Controladoria estratégica:** textos e casos práticos com solução. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- OLIVEIRA, Oderlene V. de; FORTE, Sérgio H. A. C. Estratégias e ferramentas competitivas das MPEs na Região Nordeste. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v.8, n.2, p. 18-37,2014. Disponível em: <<http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/659/pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2016.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica:** projetos de pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- PORTER, Michael E.. **Estratégia competitiva:** Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996, 362p.

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.

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, 433p.

ZATTI, Vanessa Bertó, **Planejamento estratégico:** Um estudo na Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária – Cresol – Posto de Atendimento de Rondinha. Universidade de Passo Fundo, Campus Sarandi, 2014.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO COM OS ASSOCIADOS

QUESTIONÁRIOS COM OS CLIENTES



Prezado cliente da Agroindústria de Erva Mate Ouro Mate, 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 pelo vendedor da Ervateira Serrena?
- 2- O que você acha do atendimento do financeiro da Ervateira Serrena?
- 3- O que você acha do atendimento da logística da Ervateira Serrena?
- 4- Ao realizar a compra, o que acha do prazo de pagamento que a mesma oferece?
- 5- O que acha das formas de pagamento que a mesma oferece?
- 6- O que acha da qualidade dos produtos oferecidos pela Ervateira Serrena?
- 7- O que acha da variedade de produtos que a mesma oferece?
- 8- O que acha das promoções que a empresa propõe?
- 9- O que acha da publicidade propaganda que a mesma oferece?
- 10- O que você acha da embalagem (cor/design) dos produtos da empresa?
- 11- O que você acha da cor e sabor dos produtos da mesma?
- 12- O que você acha do tempo de validade dos produtos da empresa?
- 13- O que você acha da política de troca que a empresa oferece?
- 14- Em relação ao profissionalismo e a ética praticados pela empresa como você se encontra?
- 15- O que lhe faz comprar os produtos da Ervateira Serrena?
- 16- Quais são as ameaças no setor alimentícios, mais específico com a erva mate?
- 17- Quais são as oportunidades no setor alimentícios, mais específico com a erva mate?

APÊNDICE B- QUESTIONÁRIO COM O FORNECEDOR

QUESTIONÁRIOS COM O FORNECEDOR Embalagem



Prezado fornecedor da Agroindústria de Erva Mate Ouro Mate, 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 do financeiro da Ervateira Serrena?
- 2- O que acha da qualidade dos produtos oferecidos pela Ervateira Serrena?
- 3- O que acha da variedade de produtos que a mesma oferece?
- 4- O que acha da publicidade propaganda que a mesma oferece?
- 5- O que você acha da embalagem (cor/design) dos produtos da empresa?
- 6- O que você acha da cor e sabor dos produtos da mesma?
- 7- O que você acha do tempo de validade dos produtos da empresa?
- 8- Em relação ao profissionalismo e a ética praticados pela empresa como você se encontra?
- 9- O que pode ameaçar as vendas dos produtos alimentícios, no setor da erva mate?
- 10- Quais são as oportunidades no setor alimentícios, mais específico com a erva mate?

APÊNDICE C- QUESTIONÁRIO COM OS FUNCIONÁRIOS

QUESTIONÁRIOS COM FUNCIONÁRIOS



Prezado funcionário da Agroindústria de Erva Mate Ouro Mate, 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- Quanto ao desenvolvimento das tarefas que são solicitadas, você consegue realizar no prazo estipulado? O que poderia ser feito para melhorar?

- 4- Em relação ao número de funcionários que a Ervateira possui, hoje é suficiente para atender toda a demanda?

- 5- A empresa disponibiliza de treinamentos e palestras?

- 6- Segurança no emprego (possibilidade de carreira e solidez)?

- 7- Constitucionalismo da instituição (direitos trabalhistas, privacidade pessoal, liberdade de expressão, tratamento igualitário)?

- 8- Na empresa, existe avaliação de desempenho, você acha necessário?

- 9- Quanto ao seu salário, você está satisfeito?

APÊNDICE D- QUESTIONÁRIO COM OS GESTORES

ENTREVISTA COM A GERÊNCIA



Prezado fornecedor da Agroindústria de Erva Mate Ouro Mate, 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 preocupa a empresa em seu ambiente externo?

- 2- Quais são as oportunidades que a empresa pode aproveitar 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?