

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA MICROEMPRESA DE EMBALAGENS E DESCARTÁVEIS

Caio Vieira Barnabé¹
Farias Santos²

RESUMO

Resumo O objetivo desse trabalho é elaborar um planejamento estratégico para uma microempresa no ramo de embalagens e descartáveis, para que possa auxiliar o empreendedor a organizar seu negócio e visualizar previamente os obstáculos que possam surgir com o tempo, visto que a mesma busca se vislumbrar e ter êxito em um mercado competitivo. Para isso, foram estudados os aspectos teóricos, mostrando as principais ferramentas do Planejamento Estratégico que podem ser utilizados como a análise SWOT, as 5 forças de Porter e outros. Dessa forma, o resultado desse trabalho teve contribuição bibliográfica sobre planejamento estratégico e suas ferramentas e também informações relevantes sobre a empresa através de um roteiro de entrevista, para que possa realizar um diagnóstico mais preciso de sua empresa, fundamentados nos resultados desse diagnóstico.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento estratégico. Ferramentas estratégicas. Micro e pequenas empresas.

ABSTRACT

The companies that have been emerging mainly from micro and small have been showing a significant increase in the Brazilian market. This scenario reflects an exit for many people who are unemployed to become entrepreneurs, owners of their own business. Many ventures are opened informally, without the basis of theoretical or practical knowledge, resulting in difficulties that could have been avoided before, through a market study. The strategic planning is a broad tool in the administration that helps the entrepreneur to organize his business and visualize previously obstacles that may arise over time. Using the method of bibliographic research in a given microenterprise, it was possible to identify the panorama of the organizational scenario of the lack of strategic planning, even in a company with more than ten years of market.

4

KEY-WORDS: Strategic Planning. Strategic tools. Micro and small businesses

¹ Graduando em Administração pela Faculdade Norte Capixaba de São Mateus

² Graduando em Administração pela Faculdade Norte Capixaba de São Mateus

1 – INTRODUÇÃO

Através de ferramentas estratégicas, uma empresa busca manter-se viva no mercado que está cada vez mais dinâmico e competitivo. Por isso, as organizações trabalham com intuito de atingir o ponto de equilíbrio, ou seja, recuperar o dinheiro que investiu inicialmente, se estabilizar e tornar-se sólida no mercado, buscando o sucesso através dos objetivos propostos e das metas estipuladas. Entretanto, muitas empresas existentes não dispõem de um planejamento estratégico que dê sustentabilidade para alcançar seus objetivos, ou seja, não fazem uma análise de mercado ou um planejamento estratégico para a mesma, trazendo como impacto um cenário de incertezas financeiras e sucesso organizacional duvidoso. Com isso, este trabalho proporciona a implementação de um planejamento estratégico para uma empresa no ramo de embalagens e descartáveis para que a mesma possa estar preparada para o pleno desenvolvimento e buscar a inovar, com isso Oliveira (2010, p.17) define planejamento estratégico como:

Processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Este trabalho justifica-se a aplicação do planejamento estratégico como ferramenta fundamental para reduzir as incertezas e resolver os problemas no presente e no futuro. O mercado mudou, não há consistência para quem não se adapta. Chiavenato (2004, p.376) afirma que “as mudanças que ocorrem no mundo moderno exigem a revitalização e a reconstrução das organizações. Essas têm de se adaptar às mudanças do ambiente”.

O intuito desse trabalho é elaborar um planejamento estratégico em uma microempresa no ramo de embalagens e descartáveis na cidade de São Mateus – ES, desenvolvendo uma análise através da ferramenta das Cinco Forças de Porter e da análise SWOT. Outro ponto que será abordado é a criação de uma identidade para a empresa, enfatizando sua posição no mercado atual e possibilitando uma direção segura e duradoura para a mesma, delimitando uma estratégia genérica para a organização.

A elaboração do Planejamento Estratégico é fundamental para que a empresa reconheça os desafios do mercado atuante e os efeitos para o seu futuro; destacando que é preciso identificar as oportunidades de negócio que sejam mais promissoras para a organização. Por isso, deve-se conhecer o mercado e o segmento em esteja atuando e também o nível de satisfação dos seus clientes, com isso pode-se obter vantagens, desenvolvendo estratégias para atrair e reter clientes em potencial, podendo contribuir para o desenvolvimento econômico da cidade através da geração de empregos.

O trabalho aborda a falta de um planejamento estratégico e o uso de suas ferramentas em uma microempresa do ramo de descartáveis e embalagens, situada na cidade de São Mateus – ES, que está atuando no mercado há cerca de 12 anos. Com isso, a empresa busca consolidar-se em um mercado cada vez mais competitivo, vislumbrando um crescimento nas vendas buscando novos clientes e aumento das vendas, maximizando os resultados. Dessa forma, questiona-se: Como pode-se criar competitividade através da implantação do Planejamento Estratégico em uma microempresa de embalagens e descartáveis?

O objetivo desse trabalho é elaborar por meio das ferramentas estratégicas de análise de mercado um planejamento estratégico de uma empresa de embalagens e descartáveis de São Mateus, enfatizando a elaboração de uma identidade perante os stakeholders. Com base nisso tem-se os seguintes objetivos específicos: aplicar ferramentas de análise estratégica da análise SWOT; elaborar análise 5 forças de Porter da Empresa; definir quais as estratégias genéricas utilizadas pela organização e elaborar missão, visão e valores para a empresa.

2 METODOLOGIA

No caso desse trabalho foi desenvolvida uma pesquisa exploratória, em uma empresa atuante no ramo de descartáveis e embalagens na cidade de São Mateus – ES. Um dos métodos utilizados foi a pesquisa bibliográfica para definir

os conceitos e ideias a respeito dos assuntos abordados, buscando sustentação nos argumentos que foram apresentados durante a elaboração desse trabalho, por isso de acordo com Gil (2010, p. 29) que diz que “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos”.

Outro método que foi utilizado foi a de pesquisa de campo através de coleta de dados usando como instrumento a entrevista semiestruturada com roteiro previamente definido, com base na análise das principais ferramentas de estratégia de mercado como análise SWOT, 5 forças de Porter, estratégia genérica, ou seja, foi utilizado um formulário de perguntas correlacionado aos temas trabalhados dentro desse artigo. De acordo com Gil (2002, p. 41) “embora o planejamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível, na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso”. Com isso, foi feita propostas de melhorias desenvolvidas a partir do embasamento teórico dos autores estudados, aplicando as mesmas através da análise dos dados exposta. De acordo com Ferrão (2012, p. 86) “as técnicas de pesquisas como bibliográficas, as de campo, de laboratório, experimental, entre outras, são partes práticas das pesquisas, pois são os momentos onde ocorrem as coletas de dados”.

Desenvolvido pelo próprio grupo de pesquisa, buscando trazer a realidade da empresa quanto ao planejamento estratégico com perguntas de respostas abertas, tendo a oportunidade de visualizar detalhes que não seriam possíveis detectar com respostas fechadas.

Ainda segundo Lakatos (1992, p. 106) que define entrevista para coleta de dados como “uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistador, verbalmente, as informações necessárias”. Por isso foi contextualizado os dados da entrevista, direcionando os assuntos segundo o objetivo da pesquisa, mas tendo a oportunidade de visualizar detalhes expostos pelo entrevistado que não poderiam ser vistos em respostas fechadas como múltipla escolha, por exemplo.

3 REFERENCIAL TEORICO

3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento de uma empresa é essencial para uma organização. Este, é separado em níveis, determinando assim, o tripé da Administração Estratégica (Estratégico, Tático e Operacional) que é uma ferramenta que quando trabalhada de forma completa, transforma o sistema interno empresarial para processos integrados e homogêneos nos departamentos, e determina a formulação de uma estratégia organizada mais assertiva, com objetivo de efetividade institucional e garantia da sobrevivência no futuro.

O planejamento estratégico segundo Oliveira (2011, p.73) “é uma metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, e que visa ao maior grau de interação com o ambiente, no qual estão os fatores externos ou não controláveis pela empresa”, mostrando um posicionamento da empresa em relação com o seu ambiente externo à longo prazo.

Ao iniciar uma empresa com o passar do tempo a mesma pode se encontrar em uma situação instável por passar tanto tempo e não haver determinado se quer um tipo de estratégia inicial, que moldaria todo um contexto futuro da organização no que se diz respeito ao delineamento da forma de trabalho segundo o mercado e como ataca-lo, como também planejamentos na operação interna em outro caso, por exemplo. Estas ações delimitadas são tomadas por parte da Direção da empresa, seja pelo proprietário ou pelos sócios investidores da organização, pois são os responsáveis de pensar essas estratégias e aplicá-las.

Não cabe ao operacional esquematizar e delimitar as ações à serem tomadas de cunho estratégico ou marqueteiro, mas compete aos mesmos executar as definições elaboradas pela diretoria à fim de se atingir o objetivo planejado. Oliveira (2011, p.73) afirma que “o Planejamento Estratégico deve considerar toda a empresa e não apenas suas partes”.

Frisa-se que no neste planejamento são onde ocorrem os planos de ações e cronogramas (onde as coisas acontecem) e no Tático há a integração entre os níveis estratégicos e operacionais, que tem por objetivo otimizar os resultados buscados em cada exercício, em que ambos podem trabalhar de forma separada, entretanto no Planejamento Estratégico não há essa possibilidade.

Ele visualiza o sistema como um todo que necessita de ser alimentado e estar interagindo constantemente entre todos os níveis, a fim de se desenvolver planos e estratégias a serem seguidas de acordo com o que a instituição pode de fato oferecer ao cliente, restringindo todo tipo de comunicação divergente expressa pela empresa que não bateu os fatos apresentados com o que ela é de fato, onde o cliente enxerga a mesma como um todo e filtra as informações apresentadas definindo uma satisfação do usuário quanto a empresa. Com um planejamento estratégico bem formulado, a experiência do cliente é mais satisfatória e à longo prazo as formas de trabalho terão mais exatidão.

Segundo o que afirma Porter (2006, p.95), “a essência da formulação de estratégia é lidar com a concorrência”, ou seja, as forças competitivas também são capazes de moldar a estratégia pois estão inseridas dentro do contexto de determinada empresa.

Clientes, Fornecedores, potenciais entrantes e produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos importantes ou ativos, dependendo do segmento. [...] O poder coletivo dessas forças determina o potencial de lucro final de um setor. Porter (2006, p.95)

Entende-se desta maneira que o contexto da estratégia e todas suas ferramentas disponíveis para utilização do administrador só existem porque o mercado é dinâmico, onde existem mudanças e cenários diferentes a todo momento. No caso da concorrência, por exemplo, uma empresa luta constantemente para obter vantagem em cima da outra e vice-versa, sempre na disputa para se ganhar clientes e prestígio no mercado, bem como a manutenção da sua área alcançada.

Se houvesse somente uma empresa de um único segmento não haveria necessidade de se implantar estratégia dentro da organização, pois a única

preocupação que se teria nas mesmas seria em ter o produto no estoque para revendê-lo ao cliente ou possuir os insumos para prestação de um determinado serviço sem se preocupar com gestão de custos, eficiência nos processos, troca de fornecedores, marketing, entre outros assuntos dentro da Administração.

Desta forma, visualiza-se que a estratégia existe devido ao grande movimento que existe no mercado para a sobrevivência dos mesmos, visto que há uma ampla cadeia de concorrentes diretos como indiretos e clientes limitados para essas quantidades de empreendimentos existentes.

3.1.1 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Na definição de um planejamento estratégico uma organização deve estar apresentável quanto ao seu exterior. Tantas pessoas físicas como jurídicas tem uma visão criada de uma entidade, seja por uma experiência de interação, indicação ou até mesmo uma avaliação própria apenas pelo que visualiza externamente. Biagio e Batocchio (2005, p. 34) relatam que:

Um planejamento estratégico bem elaborado tem em sua composição os seguintes fatores relacionados à empresa: visão, missão e cadeia de valores, competências essenciais, análise das oportunidades e ameaças, análise de pontos fortes e fracos, definição de objetivos e das metas, formulação e implementação das estratégias, controle e retorno das informações.

A Visão da empresa há por sua essência a definição de um interesse pessoal da mesma em como ela quer ser vista por todos à longo prazo. É uma curta declaração que mostre o objetivo em que a empresa atingirá em determinado tempo. De acordo com Oliveira (2010, p. 65).

Visão é conceituada como os limites que os proprietário e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser.

A Missão da empresa não é apenas a definição de um simples conceito interno, mas a formulação de uma arma estratégica, pois a missão indica que a organização não vende simplesmente um produto ou um serviço em troca de dinheiro, muito mais do que isso, ela oferta a compra de um interesse social comum, um compromisso pessoal da instituição com o consumidor de forma geral, mesmo tais não sendo clientes daquele empreendimento. Move-se forças internas a fim de que todos os colaboradores batalhem por esta única ideia, tornando essa estratégia como uma bússola de orientação social dentro da empresa. Biagio e Batocchio (2005, p. 37)

A principal função da missão é manter todos os integrantes da empresa unidos em torno de um único ideal, atuando como força motivadora e propósito final de todas as pessoas que trabalham para o êxito da organização. A missão deve refletir os maiores propósitos da empresa e será utilizada como princípio norteador na definição das estratégias de negócio a ser adotadas.

Entende-se dessa maneira que esse aspecto reflete exatamente o ponto em onde a empresa pretende chegar, o que ela almeja para o futuro quanto uma instituição. Busca-se o alinhamento do mesmo entre a instituição e os colaboradores para que haja eficácia, no qual com o passar do tempo pode ser reavaliado. Os valores de uma organização são simplesmente critérios adotados que delimitam a base moral da empresa.

Estes conceitos defendidos são como colunas primordiais de uma construção, onde sem sua existência não há sustentação de um edifício.

A empresa molda a conduta pessoal dos colaboradores internos em cima dos mesmos, definindo uma cultura organizacional interna que é percebida pelo contexto externo através dos clientes, parceiros e concorrentes. Para Oliveira (2010, p. 68) “os valores da empresa devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa. E, se estes valores forem efetivamente verdadeiros, servem, também, de sustentação da vantagem competitiva da empresa”. É relevante para a empresa a elaboração de uma identidade organizacional, criando a visão, missão e valores mesmo que inicialmente de forma incorreta

(que podem ser corrigidas com o passar do tempo), destinando a mesma para um horizonte fixo, com direcionamento fixado buscando boas perspectivas.

3.2 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT ou FOFA (como é conhecida no Brasil), é uma ferramenta fundamental utilizada na administração para que as empresas no mercado possam conhecer o que tem de melhor ou pior à oferecer nos parâmetros internos, como também externamente o mercado no que oferece de oportunidades em que podem ser utilizadas para formulação de uma estratégia mais eficiente que a praticada, bem como as ameaças que surgem à todo momento que podem ser capazes de deixar a empresa mais frágil ou em desvantagem competitiva quanto aos concorrentes e/ou o que vier à tentar ameaça-la.



Fonte: <https://marketingdeconteudo.com/como-fazer-uma-analise-swot/>
(Acesso em: NOV/2018)

Para Biagio e Batocchio (2005, p. 86)

A análise da matriz SWOT permite identificar as principais orientações estratégicas da empresa. Apesar do uso de valores ponderados durante a análise das oportunidades e ameaças ou dos pontos fortes e fracos da empresa, grande parte das conclusões extraídas da matriz SWOT continua sendo apoiada no bom senso. A estratégia SWOT procura eliminar os pontos fracos em áreas onde existem riscos e fortalecer os pontos fortes em áreas onde identificam oportunidades.

A utilidade da mesma amplia o leque de opções para tomadas de decisões dentro empresa, pois o administrador que trabalha com esse instrumento possui informações de cunho estratégico, podendo descobrir se os métodos utilizados

têm sido válidos avaliando o contexto próprio da organização como o que está acontecendo com o ambiente exterior.

As empresas necessitam executar periodicamente esta análise, pois o mercado não é estagnado, mas está em mudança constantemente principalmente no atual cenário brasileiro. Carvalho e Serafim (2004, p.3) ratificam que “pode-se afirmar, com toda a segurança, ser a mudança a coisa mais certa no instável mundo das relações empresariais”, portanto é de extrema importância a constante análise para identificação e consolidação dos pontos fortes, a percepção dos pontos fracos visando o aperfeiçoamento do mesmo, a reconhecendo do ambiente externo através das oportunidades que possam surgir e o reconhecimento das ameaças existentes, bem como a apropriação de uma estratégia que fortaleça a instituição nos momentos ameaçadores, ou seja, fazer da ameaça uma grande oportunidade negócio ou fortalecimento da empresa em relação aos concorrentes.

3.2.1 FORÇAS E FRAQUEZAS

Dentro do planejamento estratégico do negócio, as forças de um empreendimento estão diretamente ligadas aquilo o que a empresa tem internamente de melhor a oferecer em relação aos seus concorrentes, ou seja, tudo aquilo de melhor que a organização pode oferecer ao seu cliente mais eficiente ou com mais qualidade nos seus produtos e serviços em relação a quem ela compete. Mintzberg, [et al.] (2006, p.82) afirma que “a competência característica de uma organização é mais do que ela pode fazer; é aquilo que ela pode fazer particularmente bem”.

As forças remetem-se a delimitação das melhores atividades praticadas, recursos, vantagens comerciais e o nível de atração dos clientes. Philip Kotler afirma que “às vezes, um negócio vai mal não porque faltam a seus departamentos as forças necessárias, mas porque não trabalham em equipe” (2009, p.87), ou seja, é preciso tomar ciência dos processos da empresa de forma correta, para realmente ficar claro se a falta de resultado dentro da instituição emana das forças apresentadas ao mercado ou se simplesmente há

um problema interno que não fora identificado e/ou acabou surgindo com o passar do tempo. As forças são atrativas, pois ofertam vantagens sobre pontos interessantes como uma equipe unida, relacionamentos de forma estratégica, boa localização, tecnologia, procedimentos, como outros.

As fraquezas de uma empresa são pontos fracos que prejudicam ou acabam interferindo de alguma maneira o trabalho da organização. Para fazer esta análise interna de forma auto avaliativa é necessária muita franqueza e imparcialidade por parte da instituição, porque pode acontecer de que um real problema que exista de fato dentro do negócio possa ser omitido por parte dos executantes da ferramenta e o objetivo não é esconder as fraquezas, mas sim ter ciência das mesmas desenvolvendo formas de trabalha-las em benefício da instituição.

Vários fatores podem se destacar como a mão de obra capacitada, entender porque o produto do concorrente tem sido escolhido, abordagem e envolvimento com o cliente, bem como má utilização dos recursos, desmotivação dos colaboradores, tecnologia obsoleta, processos falhos entre outros. Kotler (2009, p.87) traz que:

Claramente, não é necessário corrigir todas as fraquezas do negócio nem destacar suas forças. A grande questão é se o negócio deve ficar limitado a essas oportunidades em que possui as forças exigidas ou se deve adquirir forças para explorar outras oportunidades melhores.

É necessário conhecer a realidade dos fatos organizacionais de forma assertiva não apenas com o objetivo de uma crítica irrelevante, mas utilizar as definições obtidas dentro da organização à fim de traçar estratégias competitivas que tragam benefícios a instituição quanto ao mercado em que o empreendimento funciona, delineando planos de ações para se obter solidez.

3.2.2 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Diferente das forças e fraquezas, as oportunidades são ímpetus que emanam do ambiente externo que são capazes de oferecer benefícios ao empreendimento. De maneira não controlável elas subsistem em relação ao negócio, entretanto a

mesma vantagem que pode é oferecida à uma empresa também é ofertada a todos os concorrentes do mesmo segmento. Segundo Kotler (2009, p.87) quanto as oportunidades, transcreve que “A mera competência não constitui uma vantagem competitiva.

A empresa de melhor desempenho será aquela que pode gerar o maior valor para o consumidor e sustenta-lo ao longo do tempo”. A oportunidade está para todas indústrias, contudo aquela organização que oferecer maior agregação de valores ao seus produtos e/ou serviços garantirá a vantagem competitiva de efetividade com base na(s) oportunidade(s) criada(s) pelo mercado.

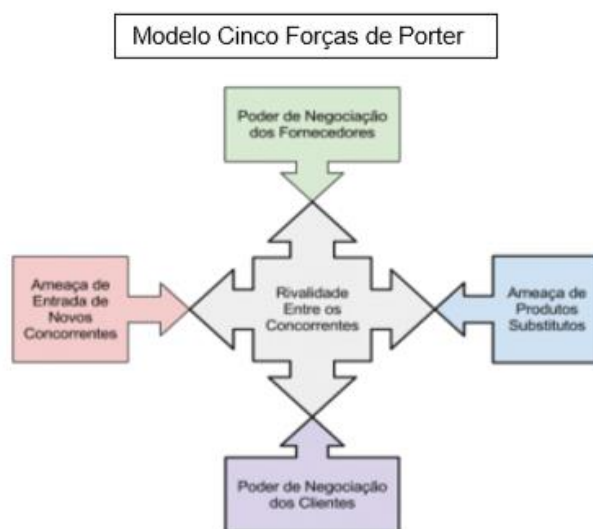
Esses fatores podem surgir pela mudança do cenário político, regime de impostos, ampliação ou diminuição do crédito ao consumidor, bem como o surgimento de tecnologias novas, produtos complementares aos trabalhados e até mesmo uma moda existente ou tendencial. As ameaças também são fatores externos quanto ao negócio. Elas exprimem “um desafio decorrente de uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de ação defensiva de marketing, a deterioração das vendas ou do lucro” Kotler (2009, p.87). Esse módulo deve ser observado com atenção pois caso não haja um posicionamento da empresa quanto à esta ameaça existente, pode haver consequências prejudiciais quanto planejamento estratégico praticado na instituição, bem como a perda de clientes, diminuição do faturamento e os resultados demonstrados não baterem as metas planejadas de lucratividade como de custos.

Esses indícios podem se dar através de novos competidores no mercado, capacitação exigida praticada pelos concorrentes, mudanças e criação de novas leis, pirataria, escassez de recursos, roubo de produtos como de informações, catástrofes, entre outros aspectos.

3.3 CINCO FORÇAS DE PORTER

O administrador possui muitas ferramentas de marketing para auxiliar na melhoria de métodos e processos, e principalmente nas tomadas de decisão

estratégicas à fim de manter a empresa no mercado. Dentro das opções, podemos destacar as 5 forças de Porter, que definirá se a empresa está realmente preparada para enfrentar desafios e dessa forma, superar as adversidades que o mercado gera.



Fonte: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/5-forcas-de-porter/> (Acesso em NOV/2018)

De acordo com Porter (2009, p. 4) que diz que “A compreensão das forças competitivas e de suas causas subjacentes revela às raízes da atual lucratividade do setor, ao mesmo tempo em que fornece um referencial para prever e influenciar

Modelo Cinco Forças de Porter a competição (e a lucratividade) ao longo do tempo”. Dessa forma, essa ferramenta deverá ser usada como estratégia para competitividade, definindo o conhecimento da estrutura da empresa, compreendendo as forças que poderá ser usada com mais eficácia nesse mercado desse segmento e também até em outros segmentos que afetam diretamente ou indiretamente a empresa.

3.3.1 AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES

As empresas para se manterem competitivas devem buscar alternativas e se preparar para que não seja surpreendida por novas empresas que querem uma

fatia desse mercado, sendo assim a empresa deve impor algo como uma diferenciação do seu serviço ou estratégia para competir com seus novos concorrentes.

As empresas que já estão em atividade por mais tempo, sempre vão estar vulnerável quanto a ameaça de novas empresas. De acordo com Porter (2009, p. 8), que diz a respeito sobre essa vulnerabilidade, observando que “os novos entrantes injetam no setor nova capacidade e forte disposição para conquistar participação no mercado, pressionando preços, custos e níveis de investimento”. Dessa forma, as empresas visam atender as necessidades dos clientes com preço competitivo, eficiência e agilidade na entrega dos produtos e prazo estipulado, para que não afete o capital de giro da empresa.

3.3.2 RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES

A rivalidade entre os concorrentes também pode ser uma oportunidade. Por isso, quando existe a rivalidade entre os concorrentes direto, as empresas usam como estratégia, preços mais atrativos, estoques adequados para não deixar o cliente sem os produtos, priorizando a satisfação e o bom atendimento. Portanto, de acordo com Porter (2009, p.20) que diz que:

A rivalidade pode converter-se em soma positiva, ou efetivamente aumentar a lucratividade média do setor, quando cada concorrente se concentra no atendimento das necessidades de diferentes segmentos de clientes, com diversas combinações de preços, produtos, serviços, atributos e marcas.

Dessa forma, as empresas procuram direcionar através de diversidades e variação de produtos e serviços, opções para suprir um mercado cada vez mais amplo e exigente.

3.3.3 PODER DOS FORNECEDORES

As micros e pequenas empresas tem mais dificuldades de barganhar diante dos seus fornecedores, desse modo, os grandes fornecedores controla essas empresas que sempre estão necessitando de matéria-prima e insumos, induzindo estes a comprar pelo preço determinado pelo fornecedor, além de

estipular o prazo para entrega desses materiais. De acordo com Porter (2009, p. 13) “fornecedores poderosos capturam para si mesma maior parcela da criação de valor, cobrando preços mais altos, limitando a qualidade ou os serviços ou transferindo custos para os participantes do setor”. Portanto, é fundamental que as empresas e os empreendedores tenham duas ou mais opções de fornecedores para determinado grupo de produtos, para que não fique totalmente dependente somente de um fornecedor.

3.3.4 O PODER DOS CLIENTES

O cliente tem o poder de influenciar o mercado através do seu volume de compra, podendo barganhar através da quantidade de produtos que esteja adquirindo, quanto a forma de pagamento, e também pelas opções de compras que tem disponível no mercado, principalmente com o avanço da tecnologia em que os consumidores desfrutam de compras pela internet. Segundo Stoner (1999, p. 149) “a medida que novas empresas entram em campo e as opções dos consumidores se tornam maiores, as condições de lucratividade podem mudar radicalmente”. Por isso, é de extrema importância ter um bom atendimento, opções de pagamento e variedade de produtos para atender para os mesmos.

3.3.5 AMEAÇA DE SUBSTITUTOS

Com a tecnologia e inovação em alta, a substituição de serviços e/ou produtos está cada vez mais frequente no mercado. Dessa forma, as empresas estão vulneráveis a um mercado cada vez mais competitivo e arrojado, pois com o desenvolvimento e através de pesquisas a tendência é substituir aqueles produtos que vão ficando cada vez mais obsoletos. Para Porter (2009, p. 18) que diz que “as mudanças tecnológicas ou as descontinuidades competitivas em negócios aparentemente díspares podem exercer grande impacto sobre a lucratividade do setor”. Entretanto, as empresas devem buscar o aperfeiçoamento com o objetivo de diferenciar seus produtos ou serviços para melhoria contínua do processo.

3.4 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Michael Porter aponta a existência de três estratégias genéricas que podem trazer sucesso no âmbito de superação da concorrência em determinado segmento mercadológico. Porter (2004, p.37) informa que “as estratégias genéricas são métodos para superar os concorrentes em uma indústria”.



Fonte: https://pt.wikipedia.org/wiki/Estrat%C3%A9gias_competitivas_gen%C3%A9ricas (Acesso em NOV/2018)

3.4.1 ESTRATÉGIA DE LIDERANÇA EM CUSTO

A estratégia da liderança no custo total rege princípios de que uma empresa posiciona a venda dos seus produtos à consumidores que procurem baixo preço nos estoques e prateleiras. Essas mercadorias produzidas e vendidas são itens de alto giro no mercado, geralmente solidificadas como de gêneros alimentícios por exemplo, à falar, o arroz e o feijão, sendo os mesmos itens de demanda sólida e de giro muito alto. Nesse contexto trabalha-se um controle rígido nos custos de produção destes produtos, pois como o lucro é muito menor e a rotatividade de produtos alta, os mínimos centavos modificados tem um alto abalado no cálculo total.

Este posicionamento. Porter (2004, p.37) afirma que o “baixo custo defende a empresa contra compradores poderosos trazendo maior flexibilidade para enfrentar os aumentos de custo dos insumos”, entretanto esta metodologia implica em Estratégias genéricas competitivas de Porter investimentos pesados de capital e prejuízos iniciais para consolidação do produto no mercado.

3.4.2 ESTRAGÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO

Nessa estratégia busca-se oferecer produtos ao mercado consumidor em que eles sejam totalmente únicos, de fato diferenciados dos itens convencionais do mesmo mercado. Pode-se citar por exemplo o segmento da venda de automóveis, onde exista a produção e venda de carros populares em massa em que qualquer cliente possa possuí-lo, entretanto uma determinada empresa produz carros únicos, com designer inovador, acessórios especiais e tecnologia diferenciada feitos um a um, com um valor muito maior do que os automóveis tradicionais, automaticamente selecionando o público apenas para compradores que possuem muito dinheiro para tê-lo. Este carro único retrata exatamente o foco da indústria da diferenciação, onde são produtos especiais que são pouco vendidos, mas possuem uma altíssima lucratividade. Porter (2004, p.39) diz que:

A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, embora de um modo diferente do que na liderança de custo. Ela também aumenta as margens, o que exclui a necessidade de uma posição de baixo custo.

Mesmo que haja um reconhecimento por parte dos consumidores da superioridade da empresa, não serão todos os clientes que optarão por desembolsar grandes quantidades para adquirir tal produto.

3.4.3 ESTRATÉGIA DE FOCO

A estratégia do enfoque por sua vez tem como objetivo atingir um grupo comprador ou um mercado de forma geográfica. Ela pode tanto assumir a diferenciação como a liderança no custo total devido a busca de se atender uma necessidade específica dos seus clientes. Porter (2004, p.40) mostra que “a estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla”.

Enquanto as estratégias anteriores visam o âmbito da indústria de forma total, o enfoque busca apenas um segmento particular, seja por atender um

determinado bairro geograficamente falando, por exemplo, ou por focar em determinados tipos de cliente para melhor atendê-los. Caso a parcela de clientes escolhida seja determinada por estilos de vida por exemplo, estes potenciais compradores podem ser atingidos caso a empresa esteja disposta a investir por ser um segmento em que não se encontra em qualquer local, vendendo por e-commerce analogamente falando.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 EMPRESA

A empresa do ramo de produtos de limpeza, embalagens e descartáveis, objeto de estudo, no qual optou por não se identificar, iniciou suas atividades em janeiro de 2006 na cidade de São Mateus-ES. Com mais de doze anos no mercado, segundo o dono do empreendimento, ela vem oferecendo uma grande variedade de produtos com qualidade e atendimento diferenciado aos seus clientes. Atualmente possui um quadro de quatro funcionários que colaboram tanto nos setores de vendas externas, como no de estoques e faturamento.

A organização é de cunho familiar que possuem mais de vinte e dois anos de experiência com comércio em Belo Horizonte-MG de outro segmento e inseriu suas instalações na cidade inicialmente por um casal que teve influência de outro parente que empreendia na mesma atividade na cidade de Vila Velha-ES, onde ensinou a trabalhar, oferecendo todo apoio inicial quanto aos fornecedores, bem como os métodos e processos a serem utilizados nas operações. Do influxo de embalagens e descartáveis, com o passar do tempo a empresa por conta própria expandiu seu leque de produtos para itens de limpeza, doces, sorveteria, bem como o gênero de consumíveis para lanchonetes, pizzarias e restaurantes devido à necessidade dos clientes.

4.2 ANÁLISE SWOT

Através do questionário elaborado e aplicado, o empresário entrevistado identifica suas forças e fraquezas internas, bem como oportunidades e ameaças no mercado externo:

FORÇAS	FRAQUEZAS
- VARIEDADE DE PRODUTOS - VENDA COM PRONTA ENTREGA	- ESPAÇO FÍSICO DA LOJA E DO ESTOQUE LIMITADO - LOCAL DE ARMAZENAGEM DO

	ESTOQUE AFASTADO
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
- AUMENTO DE FEIRANTES NA CIDADE DE SÃO MATEUS	- ATIVIDADE DE GRANDES DISTRIBUIDORAS DA CAPITAL EM SÃO MATEUS - PREÇOS MAIS BAIXOS OFERTADOS POR GRANDES EMPRESAS

Fonte: Elaborada pelos autores (2018)

É possível analisar que o empreendedor não utiliza a ferramenta Análise SWOT na íntegra, obtendo informações superficiais do que realmente acontece no mercado externo principalmente nas ameaças, por apenas se dar conta de que está em desvantagem somente quando o concorrente bate à porta oferecendo produtos com valores mais baratos do que os praticados pelo negócio próprio, não sendo capaz de antecipar previamente o que pode colocar em risco a vitalidade do empreendimento.

Entretanto ele é capaz de identificar suas forças e fraquezas organizacionais com mais exatidão pela experiência de mais de doze anos de empresa no mercado e mais vinte e dois anos em comércio de outro segmento. Com o passar do tempo foi possível verificar, por exemplo, que se o local de armazenagem fosse mais próximo dos clientes, seria possível diminuir o custo de transporte dessas mercadorias.

4.3 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A empresa de embalagens e descartáveis não possui uma identidade organizacional definida mesmo após mais de doze anos de mercado, entretanto foi possível delinear estes aspectos de Identidade Organizacional através das perguntas aplicadas do questionário elaborado:

Ao perguntar quais os valores que a empresa procura agregar para satisfazer os clientes a resposta resume-se em: Bom atendimento, vender produtos que

satisfaça o cliente de acordo com sua exigência e oferecer um ambiente harmonioso.

O dono da empresa expõe que alcança a informação de como é visto pelos seus stakeholders através dos relatos dos próprios clientes ou dos seus fornecedores e possui como valores éticos a honestidade, caráter, respeito, ética e transparência.

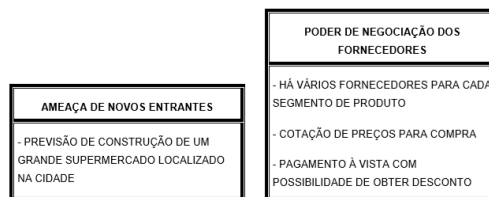
A organização daqui cinco anos quer estar "mais conhecida no mercado, pois apesar de ter mais de doze anos de existência, o marketing é um ponto a ser avaliado e implantado" (Entrevista com base no questionário, outubro de 2018).

A empresa como na ferramenta SWOT não possui uma identidade organizacional definida à fim de passar uma imagem melhor ao seu cliente, porém pelas respostas obtidas através das perguntas elaboradas dentro da área da Identidade Organizacional, é possível montar um tripé de Missão, Visão e Valores da empresa.

4.4 CINCO FORÇAS DE PORTER

As perguntas elaboradas sobre o estudo da ferramenta Cinco Forças de Porter apresentaram os seguintes resultados:





Fonte: Elabora pelos autores (2018)

O empresário como visto previamente é limitado em conhecimentos teóricos sobre administração, entretanto tem muito bem especificado quem são as ameaças dentro do mercado em que atua. Almeida (2010, p.16) retrata desta visão de macroambiente em que “é semelhante ao que ocorre ao clima físico, em que se pode prever com certa facilidade apenas o tempo a curtíssimo prazo”, ou seja, vale destacar que a empresa tem se atualizado constantemente, não deixando que haja longos intervalos de pesquisa, mesmo que de maneira informal dentro do seu ambiente de atividades.

4.5 METAS E ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

Quando interrogado quanto as metas da empresa de médio e longo prazo da mesma, o gestor afirma que não possui planos de metas definidos para datas futuras, entretanto, como a empresa vem crescendo a cada ano, estipularam o objetivo de se organizar melhor e se adequar dentro das exigências dos clientes. Quanto as estratégias genéricas existentes no contexto do estudo da Administração, a organização segundo o administrador da mesma afirma que utiliza as três.

Posso dizer que utilizo, as três estratégias, visto que verificamos o quanto o concorrente está vendendo os produtos que mais giram e que atraí os clientes para comprar e equiparamos os preços ou abaixamos os preços até mais, desde que não extrapole a margem de lucro adequada. Produtos diferenciados, como sacolas de diversos tamanhos e algumas até fora de padrão para atender clientes específicos, pois há alguns tamanhos que não se acham dentro de São Mateus. E Foco em determinado mercado, pois ao atender os feirantes, temos que ter diferentes tipos de sacolas, bobinas, e redinhas para frutas.” (Entrevista com base no questionário, outubro de 2018).

Porter (2004, p.42) afirma discorre que “As estratégias genéricas também implicam em arranjos organizacionais diferentes, [...] o compromisso contínuo com uma das

estratégias como alvo primário é necessário para que o sucesso seja atingido”. O gestor ainda traz algumas informações quanto as vantagens de se trabalhar neste ramo pelo fato de haver pouca concorrência na cidade de São Mateus, visto que alguns grupos de produtos descartáveis são poucos os que comercializam. Afirma também que no quesito variedade de produtos como por exemplo, tipos de sacolas e nas vendas à pronta entrega, acaba eliminando ainda mais a chance de os concorrentes tomarem os clientes da empresa, mantendo a solidez do negócio na região.

A desvantagem observada nesse segmento segundo o proprietário do empreendimento está em precisar de uma área grande para se trabalhar os estoques devido o volume dos mesmos, os produtos ocupam bastante espaço e acabam limitando a possibilidade da inclusão de novos itens, bem como o problema da sazonalidade de algumas mercadorias como o exemplo citado de objetos para sorveterias, onde só tem um bom giro em eventuais épocas.

5 PROPOSTAS DE MELHORIAS

5.1 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Com as informações obtidas na pesquisa, propõe-se a Identidade Organizacional da empresa pautada da seguinte maneira como mostra o quadro abaixo, podendo essa questão ser novamente avaliada periodicamente, buscando com o passar do tempo a melhor descrição possível dos seus atributos e inovações que desejam aplicar ao cenário do seu mercado na determinada época reelaborada:

DIRETRIZES	ENUNCIADO
Missão	Oferecer ao mercado produtos de qualidade que atendam a necessidade do cliente por um baixo preço.
Visão	Ser referência em atendimento e confiabilidade por seus consumidores na cidade de São Mateus.
Valores	Honestidade Bom Atendimento Qualidade Confiança

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Segundo Machado (2009, p. 24) “uma das características claras das organizações de sucesso é possuir uma imagem clara do que estão realizando”, portanto desta maneira colocada, fica claro a identidade da empresa segundo o que tem praticado.

5.2 ESTRATÉGIA GENÉRICA

Avalia-se que a empresa de embalagens e descartáveis possui comodidade no mercado em que atua em relação aos seus concorrentes, devido o baixo custo de suas mercadorias ofertadas, a quantidade de produtos vendidos que não se encontra em outros estabelecimentos e a grande quantidade de clientes fidelizados junto à mesma. Para Porter (2004, p.39) a diferenciação é inovar, oferecer um produto ou serviço único no âmbito da indústria. Indica-se desta forma intensificar a estratégia de diferenciação e custo. Enquanto os concorrentes ainda não aderiram ao seu portfólio os produtos diferenciados da empresa, ela pode trabalhar a sua estratégia no marketing no momento da venda diretamente ao seu cliente de maneira disciplinada em todos os momentos, oferecendo estes produtos sem grandes divulgações inicialmente para que os concorrentes não façam benchmarking e seja entregue facilmente as mercadorias vendidas. Entretanto, propõe-se acentuar de maneira mais explanada a questão do baixo custo dos produtos, pois de fato a empresa possui produtos baratos em relação aos seus concorrentes locais e não utiliza de ferramentas para divulgação dos produtos.

5.3 METAS

Um dos problemas evidentes na empresa é o espaço físico dos estoques segundo a pesquisa feita, pois já chegou no seu contingente total, limitando a forma de expandir o catálogo de produtos ofertados.

Sugere-se a expansão ou troca do local de armazenagem, bem como alugar uma área maior caso seja lucrativo no final das contas, possibilitando por exemplo, a promoção de vendas. Kotler (2006, p.577) diz que a mesma é um

ingrediente-chave nas campanhas de marketing, onde “consiste de um conjunto diversificado de ferramentas de incentivo, em sua maioria a curto prazo, que visa estimular a compra mais rápida e/ou em maior volume de produtos”. Enquanto maior a liberdade para o gerenciamento das mercadorias armazenadas, melhor será para a formulação de promoções como para a gestão de custos da organização.

6 CONCLUSÃO

O estudo procurou analisar o cenário da empresa de embalagens e descartáveis na cidade de São Mateus quanto ao seu planejamento estratégico. Um empreendimento que já estava em funcionamento à mais de uma década, mas que até o momento não havia feito formalmente o uso das ferramentas estratégicas da administração na mesma. Sugeriu-se então alguns pontos estratégicos para que a empresa pudesse adapta-los internamente à fim de organizar conceitos e estratégias, além de fomentar uma visão holística formal da sua atuação no mercado atual.

Observou-se que o gestor da empresa trabalha apenas com o conhecimento já adquirido, não preocupando-se atualizar em conteúdos teóricos atuais apesar de conhecer muito bem o mercado em que atua, podendo melhorar seus resultados. Sugeriu-se pontos estratégicos para melhoria da mesma. Percebe-se que a empresa está bem colocada dentro do seu mercado de atuação, pois além de possuir vantagens competitivas em relação aos seus fornecedores e concorrentes, detecta com rapidez as ameaças que possam atingir o negócio, bem como procura sempre estar com produtos diferenciados dos seus concorrentes e com preços baixos, a fim de que não se perca alguma fatia no comércio.

Portanto, o estudo foi de grande relevância, apontando que da parte de empresários mesmo sem conhecimentos teóricos, é possível fazer uma boa gestão de um negócio trabalhando organizadamente e ligado no que acontece no mercado. Podese utilizar a mesma pesquisa em organizações de outros ramos, cooperando para a melhor competição no mercado.

7 REFERÊNCIAS

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antônio. Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas. Barueri: SP: Manole, 2005.

COBRA, Marcos. Administração de marketing: 2 ed. São Paulo, Atlas, 2011.

FERRÃO, Romário Gava; FERRÃO, Liliâm Maria Ventorim. Metodologia científica para iniciantes em pesquisa: 4 ed. Vitória, ES, Incaper, 2012.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa: - 4.ed. - São Paulo Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa: - 5.ed. - São Paulo Atlas, 2010.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4 ed. São Paulo, Atlas, 1992.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PORTER, Michael E. 2004. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 12ª Reimpressão.

PORTER, Michael E. Competição. Ed. Revista e ampliada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 27 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

MINTZBERG, Henry; [et. al.]. O processo da estratégia : conceitos, contextos e casos selecionados. – 4. Ed. – Porto Alegre : Bookman, 2006.

ALMEIDA, Martinhos Isnard Ribeiro de. Manual de Planejamento Estratégico. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MACHADO, Denise Selbach. Filosofia Institucional: Missão – Visão – Valores do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2009.

SITE: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/desemprego-fica-em-122-em-janeiro-de-2018.ghtml> (Acesso em NOV/2018).