

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA  
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**THIAGO LUIZ ALVES**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: A  
VIABILIDADE DA UTILIZAÇÃO DA MATRIZ SWOT**

**BAGÉ  
2014**

**THIAGO LUIZ ALVES**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: A  
VIABILIDADE DA UTILIZAÇÃO DA MATRIZ SWOT**

Monografia apresentada ao curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Sonáglio Albano

**BAGÉ  
2014**

**THIAGO LUIZ ALVES**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: A  
VIABILIDADE DA UTILIZAÇÃO DA MATRIZ SWOT**

Monografia apresentada ao curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Dissertação defendida e aprovada em: 21/08/2014  
Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Claudio Sonáglio Albano  
Orientador  
Unipampa

---

Prof. Dr. Caio Marcello Recart da Silveira  
Unipampa

---

Prof. Me. Andressa da Rocha Lhamby  
Unipampa

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por me trazer até aqui e me guiar por todo o caminho.

Agradeço a todas as pessoas que de alguma forma contribuíram com o meu sucesso, que de alguma forma me deram oportunidades para me tornar a pessoa que eu sou, em especial aqueles me tornaram mais humildes e responsável durante essa jornada.

Agradeço aos meus pais, pois sem o apoio, educação e todo o amor que me foi dado, eu não estaria neste patamar, logo, dedico não somente este trabalho, mas o meu sucesso à eles.

Agradeço ao meu orientador, professor Claudio Albano, por estar sempre disponível para meus questionamentos, pela paciência e pela sinceridade que sempre veio dele a meu respeito.

Aos senhores Luiz Mario e Rodrigo, que abrem as portas de sua empresa e me possibilitam estudar com eles a empresa que lhes traz sustento.

”É impossível avaliar a força que possuímos sem medir o tamanho do obstáculo que podemos vencer, nem o valor de uma ação sem sabermos o sacrifício que ela comporta.” (H. W. Beecher)

## RESUMO

Na realidade brasileira, na maioria dos casos, a gestão das empresas de pequeno porte é desempenhada pelos seus próprios donos, que muitas vezes não possuem experiência e conhecimentos necessários para esta atividade. Este fato ocasiona que a grande maioria destas organizações não consigam fazer frente as novas exigências de seus mercados competitivos. Assim, este trabalho teve como principal objetivo propor e demonstrar para gestores de uma pequena empresa do ramo agrícola, ferramentas de planejamento estratégico, tais como a matriz SWOT e desenvolver com estes gestores a metodologia para a composição da mesma. Ao final do trabalho percebe-se que os gestores não tinham conhecimento desta ferramenta, bem como que a partir dos resultados do desenvolvimento da matriz SWOT, estes profissionais podem ter melhores condições para o desempenho de suas atividades, possibilitando para a organização melhores condições de competir em seu mercado.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Micro e pequenas empresas. Matriz SWOT.

## **ABSTRACT**

In Brazil, in most cases, the management of small businesses is performed by its owners, who often lack experience and knowledge required for this activity. This fact causes that the vast majority of these organizations are unable to cope with the new demands of their competitive markets. This work aimed to propose and demonstrate to managers of a small business, agricultural, strategic planning tools such as SWOT and develop these managers with a methodology for the composition of it. At the end of the work can be seen that effectively managers were not aware of this tool, as well as that from the results of the development of the SWOT matrix, these professionals may be better able to perform their activities, allowing for better organization conditions to compete in your market.

**Key words:** Strategic planning. Micro and small enterprises. SWOT matrix.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Interação entre ambiente interno e externo .....	24
Figura 2 – Análise de Ambiente interno e externo.....	25
Figura 3 – Matriz GUT.....	26



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Pontos fortes.....	34
Quadro 2 – Oportunidades.....	34
Quadro 3 – Pontos Fracos.....	35
Quadro 4 – Ameaças.....	37
Quadro 5 – Matriz GUT .....	37

## **LISTA DE SIGLAS**

BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento.

BRDE - Banco Regional do Desenvolvimento.

GUT – Gravidade, Urgência, Tendência.

PIB - Produto Interno Bruto.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>14</b>
2.1	Objetivo geral.....	14
2.2	Objetivos específicos.....	14
<b>3</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
3.1	Micros e Pequenas Empresas.....	15
3.2	Dificuldades encontradas pelas micro e pequenas empresas.....	16
3.3	Planejamento estratégico.....	17
3.4	Planejamento estratégico nas organizações.....	19
3.5	Planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas.....	20
3.6	A importância do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas.....	21
3.7	Matriz SWOT.....	22
3.8	Matriz GUT.....	26
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>27</b>
4.1	Descrição do contexto de trabalho.....	28
4.1.1	Multi Grãos Cereais.....	29
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO.....</b>	<b>31</b>
5.1	Questões gerais relacionadas ao planejamento estratégico da organização.....	31
5.2	Formação Matriz SWOT – Pontos fortes.....	33
5.3	Formação Matriz SWOT – Oportunidades.....	34
5.4	Formação Matriz SWOT – Pontos Fracos.....	35
5.5	Formação Matriz SWOT – Ameaças.....	36
5.6	Formação Matriz GUT.....	37
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>39</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>40</b>

## 1 INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

No atual cenário econômico, onde a competitividade é bastante forte, existe a necessidade de manter-se sempre atualizado de acordo com as características organizacionais que fazem a diferença para o sucesso ou para o declínio das organizações. De uma forma geral, é necessário um amplo conhecimento do segmento no qual a empresa está inserida, ou seja, dominar o seu nicho de mercado, além de estar sempre atento às novas tecnologias e ferramentas que auxiliam e muitas vezes podem ser fundamentais para o futuro de algumas organizações.

De acordo com Oliveira (2008), em um cenário de mudanças, no qual a competitividade das empresas parece não mais estar assegurada por incentivos fiscais, ou apenas pelo conceito de grandes marcas; no mercado interno, pelos mecanismos protecionistas, o potencial empresarial tende a não mais se ancorar em instrumentos de pressão e lobby político, mas sim na eficiência da empresa. A partir dessa nova tendência, a fragilidade de empresas que não utilizam uma política de eficiência produtiva e administrativa, pode correr riscos de perder espaço e apresentar resultados impactantes negativamente.

No conjunto das transformações que marcaram a passagem do milênio, é fundamentado o interesse sobre o papel que as micro e pequenas empresas podem ter na reestruturação produtiva, assim como no desenvolvimento de regiões e países. Segundo Reis (2007), a presença das micro e pequenas empresas representam hoje 99,2% do total das empresas formais no Brasil e desempenham importante papel na criação de novos empregos que chegam a 57,2% da força de trabalho, que são, sem dúvidas, imprescindíveis para a economia do país. Ao analisar este contexto, facilmente se percebe a importância deste tipo de organização para o crescimento econômico, implicando positivamente para muitos setores do Estado.

Entretanto, existem muitos fatores que dificultam a entrada das micro e pequenas empresas nos mercados competitivos, a inserção destas se torna complexa, pois as organizações presentes no cenário competitivo impõem barreiras para a entrada dos novos competidores, de forma a evitar uma maior concorrência na área. Outro fator importante é a necessidade de se manter competitiva diante de, muitas vezes, concorrentes consagrados que já possuem uma estrutura diferenciada.

Estudos sobre o desempenho competitivo das micro e pequenas empresas indicam que existem limitações a este desempenho. Essas limitações são comuns às empresas de países desenvolvidos e em desenvolvimento, tais como: máquinas obsoletas, administração inadequada e dificuldades de comercialização de seus produtos em novos mercados (LEVISTKY, 1996).

Assim, se faz necessário buscar uma forma de planejar os objetivos a serem seguidos aproveitando oportunidades e se mantendo distante das ameaças que existem dentro de cada segmento, ou até mesmo relacionados às mudanças econômicas que acontecem em um momento de instabilidade do mercado.

Pressupondo a necessidade de se antecipar aos acontecimentos que levam ao sucesso ou ao declínio de uma organização, se introduz o conceito de planejamento estratégico. Porter (2004) define a estratégia como o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa competirá, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levarem-se a cabo essas metas. Conforme este conceito percebe-se a importância do tema e sua necessidade de emprego, usando deste artifício como um diferencial para que a empresa avance de forma próspera e atenta às armadilhas que o mercado oferece.

O planejamento estratégico normalmente é de responsabilidade dos cargos superiores dentro das empresas. Um dos pressupostos às estratégias organizacionais é de que um raciocínio estratégico deve interligar a situação externa (oportunidades e ameaças) com a capacidade interna da organização (pontos fortes e fracos). O primeiro momento para uma formulação estratégica considera as variáveis ambientais que influenciam a organização, identifica aquelas que concorrem para sua vulnerabilidade interna e os pontos fortes necessários ao aproveitamento das oportunidades.

Partindo do princípio da utilização da gestão estratégica pelas grandes organizações, se faz necessária a inserção deste conceito de uma forma mais abrangente nas micro e pequenas empresas, de forma a atuar de um modo profissional desde a elaboração da estratégia corrente que será utilizada no negócio, até as políticas e ações utilizadas para atingir as metas e o objetivo que é buscado. Dessa forma, este trabalho analisa uma ferramenta de gestão estratégica, que possam ser aplicados em empresas de micro e pequeno porte, transformando seu modelo de gestão, que muitas vezes parte de um conglomerado familiar, ou devido ao tempo de trabalho de uma única maneira, apresenta barreiras culturais para a inserção de

novos planos de gestão que podem ser determinantes para que a organização atinja o sucesso esperado.

A Matriz SWOT é uma ferramenta que insere o planejamento estratégico nas decisões que são tomadas durante a gestão empresarial da atualidade. A importância da sua utilização é retratada em diversas pesquisas, dissertações, teses, de forma a mostrar a importância de conhecer e utilizar a ferramenta na tomada de decisões da empresa.

Este trabalho se justifica pela necessidade de observar e propor alternativas para a aplicação da gestão estratégica em empresas de micro e pequeno porte, que atualmente apresentam uma defasagem quando tratam de estratégia organizacional, portanto, este trabalho se justifica pelo fato de estudar e analisar a viabilidade da utilização de uma ferramenta que aproxime a gestão da empresa dos seus objetivos e facilite e auxilie no crescimento do negócio.

## **2 OBJETIVOS**

Os objetivos deste trabalho estão divididos em geral e específicos.

### **2.1 Objetivo geral**

Utilizar a ferramenta de gestão estratégica chamada de matriz SWOT, visando aproximar e/ou inserir o planejamento estratégico em micro e/ou pequenas empresas.

### **2.2 Objetivos específicos**

Para alcançar o objetivo principal, será necessário atingir os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar micro e pequenas empresas e a importância do planejamento estratégico para estas organizações;
- b) Revisar os princípios da utilização das matrizes SWOT e GUT;
- c) Desenvolver nos gestores da organização o contato com ferramentas estratégicas, tais como a matriz SWOT e matriz GUT;
- d) Apresentar ferramentas que facilitem a gestão estratégica aos gestores das micro e pequenas empresas e facilitar a profissionalização da gestão.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

#### **3.1 Micros e Pequenas Empresas**

As micro, pequenas e médias empresas vêm sendo há muito tempo alvo de atenção de analistas econômicos devido a seu potencial de geração de renda e de emprego. As dificuldades de definição do conceito de micro e pequenas empresas e o peso do setor informal na economia brasileira levam a diferentes visões sobre a importância destas empresas na economia do país. Segundo estimativas do SEBRAE (2013), há cerca de três milhões e meio deste tipo de empresa no Brasil, das quais 1,9 milhões são microempresas.

De acordo com o SEBRAE (2013), considera-se micro empresa aquela que detém receita anual bruta igual ou inferior a R\$ 240 mil. Na sequência, as empresas de pequeno porte (pequenas empresas) são as que possuem faturamento anual superior a R\$ 240 mil e igual ou inferior a R\$ 2,4 milhões.

Citando a legislação vigente, conforme o art. 3º da Lei Complementar 123/06, do código civil brasileiro, I – no caso das micro empresas, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais); II – no caso das empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais), e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

Uma realidade enfrentada pelas micro e pequenas empresas é a dificuldade de obtenção de crédito para investimentos de inovação, tecnologia ou equipamentos de ponta, deixando muitas vezes o negócio com um custo muito elevado. Reis (2007) afirma que a falta de recursos destas empresas faz com que elas estejam sempre em desvantagem em relação às grandes organizações do setor se tratando de produtos, processos e até mesmo, muitas vezes, na forma de administrar o negócio.

Para Reis (2007), no Brasil o crescimento e a permanência no mercado de muitos empreendimentos estão alicerçados em um início difícil das atividades, pois com escasso recursos financeiros, os negócios são regidos pela determinação do empreendedor em vencer e conquistar seu espaço, nascendo assim milhares de micro e pequenas empresas.

De acordo com Pinheiro (2011) as micro e pequenas empresas respondem por 98% do mercado empresarial brasileiro e dada essa relevância, a sua análise se faz necessária para compreensão de seu significado e importância para o desenvolvimento econômico nacional. A relevância desse estudo se dá em razão da necessidade de situarmos a micro e pequena empresa no cenário empresarial e econômico do país, pois a visão dominante em nossa sociedade é a de que, só as grandes e médias empresas, é que possuem destaque e influência no cenário econômico do Brasil.

A economia brasileira é predominantemente composta por micro, pequenas e médias empresas: 99,2% das empresas brasileiras são deste tipo. Sua importância econômica é evidenciada pelo fato de empregarem 57,2% dos trabalhadores formais, aproximadamente 15,5 milhões de pessoas. São mais de 4,8 milhões de unidades gerando renda e ocupação para os empregados e os sócios. Em 2000, estas organizações concentravam 4.117.602 (quatro milhões, seiscentos e dezessete mil e seiscentos e dois) estabelecimentos empresariais, chegando em 2004 para 5.028.318 (cinco milhões e vinte e oito mil, trezentos e dezoito) estabelecimentos, ou seja, um crescimento de 22,1%. Comparativamente às médias e grandes empresas cresceram no mesmo período 19,5%, o que denota um potencial de crescimento deste setor, quase 3% maior que as médias e grandes empresas (SEBRAE, 2013).

Seguindo alguns autores, a maior parte dos atuais grandes conglomerados empresariais, ou mesmo das grandes empresas, começaram menores e se desenvolveram economicamente ao longo do tempo, o que contribuiu significativamente para o desenvolvimento econômico do país.

### **3.2 Dificuldades encontradas pelas micro e pequenas empresas.**

Inúmeros fatores podem ser determinantes no sucesso de qualquer tipo de negócio, por isso se percebe a necessidade de aprimorar as ferramentas existentes para tornar a chegada ao sucesso da organização algo possível. Bernardes & Sá (2009), informam que em relação às micro e pequenas empresas, a força do ambiente é considerada ainda mais implacável.

Segundo os estudos mais abrangentes nesta linha de pesquisa, estas empresas são muito frágeis para afrontar as forças do mercado, sendo praticamente destinadas ao fracasso. Estes estudos consideram que as pequenas empresas são vítimas indefesas de um ambiente



opressor e determinista e rejeitam a hipótese de verdadeira escolha estratégica pela empresa e sua direção.

A baixa capacitação gerencial decorre do fato de que estas empresas são em sua maioria familiares. O tamanho reduzido das empresas faz com que seus proprietários/administradores tenham um horizonte de planejamento de curto prazo, ficando presos num círculo vicioso onde a resolução de problemas diários impede a definição de estratégias de longo prazo e de inovação (SEBRAE, 2013).

Alguns autores aconselham que a organização das empresas pequenas em rede, poderia fazer com que elas se fortalecessem dentro de um contexto bastante competitivo (RAYMOND, 2000), mas ainda assim, sua margem de manobra estratégica seria mínima. Bernardes & Sá (2009), citam a importância do papel do proprietário na formação e no crescimento da micro e pequena empresa, especificamente no contexto das correntes que atribuem o sucesso das PME às características e comportamento do seu proprietário-dirigente ou empreendedor-fundador.

Bernardes & Sá (2009), ainda chamam atenção para a importância do papel institucional dos líderes organizacionais ao se engajarem em tais arranjos coletivos, onde envolvidos na construção de estratégias coletivas, possuem demanda maior sobre relações de valores e de manutenção de laços sócio-intitucionais, do que ações de sobrevivência individual da organização.

Um dos principais problemas das pequenas e micro empresas brasileiras é a sua vida curta. Conforme levantamento do SEBRAE (2013), feito entre 2000 e 2002, mostra que metade das micro e pequenas empresas fecham as portas com menos de dois anos de existência. A mesma entidade considerou o que seriam as principais razões, segundo os próprios empresários, para tal. A falta de capital de giro foi apontada como o principal problema por 24,1% dos entrevistados, seguido dos impostos elevados (16%), falta de clientes (8%) e concorrência (7%).

### **3.3 Planejamento estratégico**

De acordo com Andreuzza (2008), a revolução industrial marca a inserção da tecnologia presente às indústrias, de forma a obter resultados de produção em escalas maiores, deixando de vez as forças artesanais em segundo plano. De uma maneira geral, o

planejamento estratégico é responsabilidade dos níveis hierárquicos mais elevados da empresa/organização, o planejamento tático é desenvolvido pelos níveis intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis e o planejamento operacional que é elaborado pelos níveis mais baixos da organização.

Os conceitos de planejamento estratégico estão ligados diretamente à intenção e aos propósitos do empreendimento. Tais conceitos definem a visão, missão e valores do negócio, que nortearão à empresa no embasamento para se obter o sucesso. Também segundo Andreuzza (2008), a visão do negócio é uma definição subjetiva do que a instituição gostaria de ser, aonde seria ideal chegar enquanto empresa, qual o perfil de seus colaboradores e funcionários, além de estar fundamentada mais na intuição dos responsáveis por desenvolver esta visão, do que basicamente análises objetivas, e esta, posteriormente, deve ser confirmada pelo planejamento estratégico.

Já a missão do negócio, de acordo com o ANDREUZZA (2008), é definida como a declaração da sua utilidade como instituição para seus clientes, isso reflete no que a empresa quer oferecer, como devem ser seus produtos e seus stakeholders, estes, que são os principais interessados no negócio. Deve ser clara, excitante e inspiradora, para servir de motivação às pessoas, gerando um forte senso de organização, identidade e propósitos do negócio.

Já os valores de uma instituição são definidos, ainda por ANDREUZZA (2008) como um conjunto de princípios culturais, ideológicos e éticos a serem seguidos pelo empreendimento e por todos os interessados no negócio, sejam eles internos ou externos em relação à organização. Este princípio define as atitudes que serão tomadas em todos os níveis da organização.

A importância do planejamento estratégico para as organizações está diretamente ligado ao seu sucesso, pois consegue analisar as armadilhas do mercado explorando seus pontos fortes diante das oportunidades que se apresentam, impedindo, ou limitando que as ameaças que podem influenciar negativamente no negócio, conforme fala Fishmann&Almeida (2011).

Assim pode-se afirmar que a estratégia organizacional tem como finalidade proteger as vantagens competitivas da atuação da concorrência, identificando quais os planos e recursos estratégicos importantes para continuar investindo neles.

### **3.4 Planejamento estratégico nas organizações.**

O termo “estratégia” é referenciado por diversos autores ao longo da literatura de uma forma geral, inclusive fugindo do ramo administrativo, por exemplo, Sun Tzu, no clássico *A Arte da Guerra*, utiliza o termo para explicar os reinos combatentes no leste da China antiga. Para Andreuzza (2008), as grandes guerras do século passado fizeram com que o tratamento do planejamento estratégico se fizesse presente em cada operação, afinal era necessário obter informações que previssem os movimentos do adversário, percebessem seus pontos fortes e fracos de forma a evitar os riscos de insucessos nas operações logísticas, de ataque, de movimentação de tropas, enfim, de todos os mecanismos utilizados nessas operações militares.

Drucker (1977), um dos gurus da administração, em um de seus primeiros trabalhos, define o que é estratégia, e como se deve avaliar os pilares que sustentam essa estrutura dentro da organização interessada. Uma das questões fala que a estratégia organizacional é um conjunto de ferramentas, ou um “amontoado” de técnicas, que são definidas e aplicadas, além disso, a utilização do planejamento como ferramenta, demanda utilizar informações atuais, ou seja, esta não opera com decisões futuras, nem ao menos prospecta previsões para os caminhos que serão seguidos a partir de uma decisão de longo prazo.

Também é importante frisar que este conteúdo não elimina o risco em que a empresa corre ao operar em seu mercado, contudo o objetivo é correr um risco com baixo grau de perigo, o que faz com que as decisões tomadas tomem forma, em sua maioria, de acertos ao invés de equívocos. Obviamente, com todas as informações possíveis em relação a um determinado assunto, torna-se mais fácil tomar uma decisão.

Há muitas conceituações para planejamento estratégico. Segundo Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios.

Já Drucker (1977) define Planejamento Estratégico como um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos. Uma outra conceituação interessante apresenta o planejamento estratégico “como um processo administrativo para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela

empresa, visando ao otimizado grau de fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada” (OLIVEIRA, 2008, p. 24).

De forma resumida, pode-se dizer que quanto aos níveis, o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático relaciona-se aos objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa.

Já o planejamento operacional pode ser considerado como partes homogêneas do planejamento tático, sendo a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidos. Tem foco nas atividades do dia-a-dia.

### **3.5 Planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas**

Para Rezende (2008) planejar é sinônimo de objetivar, pensar, sonhar, desejar, desenhar. Para tanto, essas questões também podem ser adaptadas para a vida pessoal, familiar e profissional. É comum ouvir dizer que a necessidade de pensar estrategicamente é das grandes organizações, porque as pequenas, mais empreendedoras, poderiam buscar outras rotas de crescimento. Isto na prática não é verdade, os pequenos negócios não podem contar com a inércia do mercado para sobreviver porque ao contrário dos grandes, não chegam ao sucesso pela força bruta, com investimentos pesados e uma inesgotável fonte de recursos.

Segundo Las Casas (2010), frequentemente ouve-se falar que os procedimentos de planejamento formal não se aplicam às pequenas empresas e, com algumas restrições, às médias empresas. Afirmativas deste tipo não são válidas. Uma empresa de nível médio não pode contar sempre com os recursos necessários e, apesar da necessidade de planejamento, o faz com certas limitações. Há casos em que ela pode não considerar o potencial de mercado, em virtude, de restrições quanto à sua produção e à sua capacidade de crescimento.

Para uma pequena empresa, as limitações são maiores ainda e frequentemente o empresário apresenta aversão total ao planejamento formal. O ideal, entretanto, é que ocorra sempre planejamento formal, uma vez que, através de um plano bem elaborado, a empresa obtém maior alocação de recursos, maior eficácia e, conseqüentemente, redução de custos, além de ajudar a manter informados os executivos, facilitando a determinação de melhores

oportunidades de negócios no mercado. Na realidade, independente de seu porte, a pequena empresa pode realizar planejamento, desde que o adapte às suas condições.

Pinto & Pinto (2012), faz alusão à limitação de conhecimento do micro e pequeno empreendedor quando abre precedente em que se acredita que as empresas conhecem sua importância, contudo questiona sobre sua aplicabilidade, ou forma de como deve ser conduzido o desenvolvimento do projeto, levando em consideração que nem sempre, o gestor apresenta conhecimento técnico necessário para elaborar, implementar e manter o planejamento estratégico em funcionamento e evolução.

Pinto & Pinto (2012), ainda comenta que devido à escassez de mão-de-obra para este setor do mercado, que demanda um alto investimento na contratação e bons profissionais para exercer as funções estratégicas, se faz a necessidade de uma “arte” de criar e planejar o dia-a-dia e o futuro da empresa. Isso configura suprir a falta de conhecimento técnico por planos simples e informais de gestão estratégica, que possam trazer os resultados esperados sem demandas complexas.

As mudanças que atualmente ocorrem de forma muito rápidas no mercado contemporâneo estão caracterizados como ameaças à pequenas e micro empresas que precisam demonstrar excelência em produtos e serviços para não serem engolidas pelas grandes corporações. A concorrência torna-se muito competitiva, afinal, quando se investe muito, é possível barganhar preço de forma a tornar produto mais barato, o que é determinante para muitas vezes fidelizar o cliente.

### **3.6 A importância do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas**

Ao observar a inserção das micro e pequenas empresas nas abordagens estratégicas, percebe-se que já existe um princípio de desenvoltura na realidade dessas empresas, e que essa nova cultura organizacional faz parte da modernidade da gestão empresarial, por ser praticamente impossível competir sem uma estratégia de mercado definida. De acordo com a abordagem aplicada, faz-se necessária a inclusão da gestão estratégica nas empresas de micro e pequeno porte, como sendo uma ação imprescindível para a continuidade de empresa em relação ao mercado e ao seu crescimento em termos de organização.

### 3.7 Matriz SWOT

Segundo Andrews (1980), O SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), ou em Português (Pontos fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças), é uma técnica que auxilia a elaboração do planejamento estratégico das organizações que começou a ser desenvolvido nos anos 60-70, nas escolas americanas. O objetivo é focalizar a combinação das forças e fraquezas da organização com as oportunidades e ameaças do mercado.

Os pontos fracos e fortes de uma empresa são constituídos dos seus recursos, que incluem os recursos humanos (experiências, capacidades, conhecimentos, habilidades); os recursos organizacionais (sistemas e processos da empresa como estratégias, estrutura, cultura, etc.); e os recursos físicos (instalações, equipamentos, tecnologia, canais, etc.).

Já as oportunidades são situações externas e não controláveis pela empresa, atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas pela empresa, podem influenciá-la positivamente. Quanto às ameaças são situações externas e não controláveis pela empresa, atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela empresa, podem afetá-la negativamente.

Montana & Charnov (2005), explicam que essa abordagem utiliza a opinião dos executivos da organização para avaliar os pontos importantes do planejamento. Para tanto, são realizadas entrevistas com os executivos e as informações obtidas são agrupadas em uma matriz. Assim, considerarão que esses executivos têm um entendimento abrangente da organização no que se referem aos seus pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças. O objetivo da SWOT é levantar estratégias para, no contexto do planejamento estratégico, manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando-se de oportunidades e protegendo-se de ameaças. A análise também é útil para revelar pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e identificar pontos fracos que podem ser corrigidos.

As definições de pontos fortes e fracos da organização são uns dos principais desafios dessa técnica. Para solucionar esse problema busca-se identificar quais aspectos da organização são duradouros e imutáveis durante períodos relativamente longos e quais aspectos são necessariamente mais responsivos às mudanças no mercado e às pressões de forças ambientais.

A função principal da análise SWOT é levar ao estabelecimento de objetivos para a organização. Analisando-se as variáveis incontroláveis do ambiente externo, tais como de

aspectos socioeconômicos, políticos, de legislação entre outros, pode-se esperar um cenário otimista ou pessimista. Tal cenário é então confrontado com a capacidade da empresa e assim avaliam-se os meios para competir em mercados concorridos. Desse modo, são estabelecidos os objetivos que irão definir o que deverá ser feito para os próximos anos. É, pois, nesse sentido, que se afirma que a estratégia e a Inteligência Competitiva devem andar juntas (AZEVEDO & COSTA, 2001).

Andreuzza (2008) coloca os seguintes passos para que uma matriz SWOT seja elaborada em determinada empresa, são eles:

- a) Criar uma lista de executivos e funcionários base;
- b) Desenvolver entrevistas individuais;
- c) Organizar as informações;
- d) Priorização das questões;

A matriz SWOT permite avaliar a situação da empresa e propor uma adequação das competências, capacidades e habilidades, inserindo um cenário onde existem riscos para gerir e oportunidades para aproveitar. Esses riscos, de acordo com Zuñiga (2009) podem influenciar de forma positiva ou negativa à organização em seu ambiente. Esse processo é um ciclo, já que essas oportunidades e ameaças não são constantes, assim como os pontos fortes e fracos podem variar de acordo com a gestão aplicada na organização. Neste sentido, é importante o controle periódico do processo estratégico e de suas soluções.

Luce & Rossi (2002) explicam a análise externa como influências do ambiente que estão aquém do alcance interno da organização, ou seja, qual o cenário econômico, político, social, legal, tecnológico que afetam de alguma forma o seu desempenho. Logo, classifica as oportunidades como possibilidades de alcançar seus objetivos de uma forma mais fácil e rápida, já as ameaças são descritas como alguma situação que considera dificuldades no cumprimento dos objetivos, e conseqüente perda de mercado e de receitas e lucros.

Em um contraponto, Zuñiga (2009) define o ambiente interno como o nível da administração que compõe a proposta de valor da empresa. Analisar este ambiente traz à tona as suas vantagens e desvantagens competitivas, nesse caso é possível considerar aspectos financeiros, de gestão, de processos, de produção, de pessoal e demais aspectos organizacionais. Portanto nesse quesito são classificados os pontos fracos e fortes da organização, onde os pontos fracos são limitações ativas que colocam a empresa em uma

situação de desvantagem em relação aos concorrentes. Já os pontos fortes são características consideradas vantagens competitivas em relação aos concorrentes considerando os aspectos internos da organização.

É importante citar, que de acordo com as definições que este trabalho traz sobre forças e fraquezas, que estas podem ser influenciadas e controladas pelas próprias decisões ou atitudes tomadas dentro da empresa, enquanto que as ameaças e oportunidades não podem ser modificadas por forças próprias, essas portanto, devem ser consideradas para formular as estratégias com tentativas de combinar oportunidades externas com as forças externas e fazer com que as ameaças se tornem oportunidades futuras. A Figura 1 a seguir mostra a interação entre os ambientes internos e externos da matriz SWOT.

Figura 01 – Interação entre ambientes interno e externo.



Fonte: Rocha (2012)

A análise SWOT foi criada por dois professores da Harvard Business School: Kenneth Andrews e Roland Christensen e aplicada por inúmeros acadêmicos. É um instrumento muito utilizado no planejamento estratégico, no qual se relacionam as condições externas e internas relativas à organização. A análise possibilita identificar as oportunidades que a organização pode utilizar para melhorar seu desempenho e as ameaças que podem afetá-la (ambiente externo), além de suas forças e fraquezas (ambiente interno). De acordo com esta análise proposta pelos autores, é possível fazer uma análise ambiental sobre as empresas, tendo como objetivo verificar o ambiente interno e externo das organizações conforme a Figura 1,



possibilitando levantar, na análise externa, as oportunidades e ameaças, e na análise interna, as forças e as fraquezas que fazem parte da empresa.

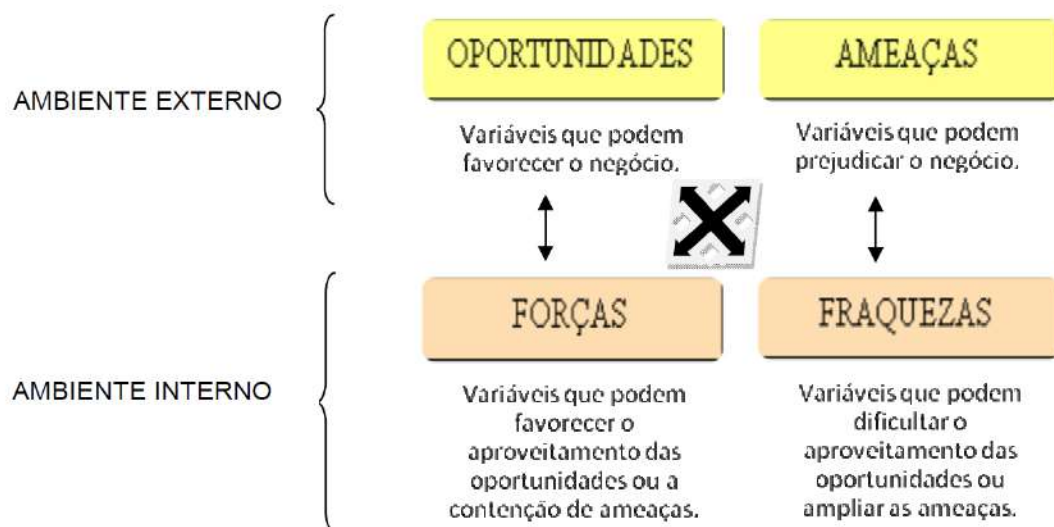
É importante salientar, que para implantar uma ferramenta de gestão estratégica como a matriz SWOT, é necessário que o sistema esteja aberto à entrada de uma nova cultura organizacional, e que seus líderes estejam interessados em estar sempre informados de forma a aplicar as informações, principalmente do cenário econômico e de seu mercado especificamente, em suas empresas, atualizando pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

A análise SWOT fornece segundo Machado (2005), uma orientação estratégica bastante significativa, pois permite:

- a) Eliminar pontos fracos nas áreas pelas quais a empresa enfrenta ameaças graves da concorrência e tendências desfavoráveis perante o negócio;
- b) Compreender oportunidades descobertas a partir de seus pontos fortes;
- c) Corrigir pontos fracos nas áreas em que a organização vislumbra oportunidades potenciais;
- d) Monitorar áreas onde a organização possui pontos fortes afim de não ser surpreendida futuramente por possíveis riscos e incertezas.

Essas orientações são mostradas na figura 2 abaixo:

Figura 2 – Análise de Ambiente interno x externo.



Fonte: Fuscaldi & Marcelino (2008)

### 3.8 Matriz GUT

Uma forma de verificar prioridades durante o processo de gestão das estratégias é a matriz GUT, que busca priorizar os problemas identificados. Essa matriz, que significa gravidade, urgência e tendência, prioriza, de acordo com Damazio (1998), os problemas a serem tratados. A gravidade representa o impacto do problema sobre operações e pessoas da empresa. A urgência representa o tempo disponível ou necessário para solucionar o problema. A tendência representa o potencial de crescimento ou a piora do problema.

Cada grupo de problemas ou ações recebe uma nota de prioridade que varia de 1 a 5, após, o produto dos números que ocupam as colunas de classificação determinam os problemas ou ações que devem ser priorizadas durante o processo de tomada de decisões, como mostrado na figura 3.

Figura 3 – Matriz GUT

MATRIZ GUT					
Nº	Problemas	G	U	T	Total
1	Comunicação formal	4	5	5	100
2	Deposição de materiais maiores	5	3	3	45
3	Deposição de materiais menores	3	3	3	27
4	Materiais	5	5	3	75
5	Transporte	2	4	3	24
6	Organização de horários	3	4	1	12
7	Delegação de responsabilidades	5	5	5	125
8	Disponibilidade de mão-de-obra	2	3	3	18

Fonte: Damazio (1998)

Durante um processo de gestão estratégica em uma organização, é possível perceber pelo descrição das etapas até aqui tratadas que é necessário, além de possuir uma imagem clara nas análises ambientais da empresa, e da necessidade de se priorizar as estratégias a serem utilizadas, é imprescindível que se acompanhe e monitore os resultados e novos acontecimentos nos ambientes interno e externo.

#### 4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Quanto à coleta de dados, este trabalho fez uso da técnica de levantamento. De acordo com Gil (1999), as pesquisas de levantamento se caracterizam pela interrogação direta das pessoas que participam do contexto dos locais que fazem parte. Nesse caso, procede-se com a solicitação das informações a um grupo significativo de pessoas acerca do assunto abordado para que, após a obtenção de tais dados, obter conclusões referentes ao que se propõe.

O que pode ser determinante para a escolha do tipo de levantamento a ser aplicado são condições de fácil acesso como: situação financeira, acesso aos entrevistados, dificuldades em coletar os dados, enfim, tudo que torne viável a pesquisa em si. As pesquisas de levantamento geralmente, por apresentar um perfil que identifica causas qualitativas, geralmente são utilizadas em estudos descritivos. Gil (1999) indica que este tipo de pesquisa possui um direcionamento para formação de opiniões e são úteis em pesquisas de atitude e realçam muitas vezes situações que resultados quantitativos não mostram.

Portanto este levantamento qualitativo, deverá executar um levantamento sobre as condições em que a empresa se encontra em seu nível estratégico. Nesse caso, serão efetuadas entrevistas com os empresários, gestores da empresa estudada, com intuito de formalizar e identificar a forma de aplicação de uma matriz SWOT nas empresas estudadas.

Este estudo trata-se de uma pesquisa exploratória que caracteriza, segundo Gil (1999) em propiciar uma visão geral acerca de um fato determinado, portanto esse tipo de pesquisa é realizado, sobretudo, quando o tema escolhido possui dificuldades em se formular hipóteses precisas e operacionais. Isso se aplica à presente pesquisa pois, torna-se difícil quantificar o grau de estratégia em que uma organização está, nesse caso, a pesquisa exploratória pode contribuir, na forma de um levantamento, para chegarmos à conclusão de como estas organizações operam em níveis estratégicos, através de dados quantitativos passados pelos responsáveis em tese por essas áreas.

Andrade (2002) indica finalidades importantes nesse método, como proporcionar maiores informações sobre o assunto estudado, facilitar a delimitação de seu tema, fixar de forma clara os objetivos e formular hipóteses, de forma específica para cada problema. Outra característica importante consiste em aprofundar conceitos preliminares sobre a temática, contribuindo para esclarecer questões superficialmente abordadas sobre o assunto.

Serão entrevistados os responsáveis por gerenciar a organização, ou seja, serão entrevistados os diretores/proprietários. Abaixo estão relacionadas as questões a serem:

- a) Quais os executivos e funcionários base para implantação da matriz Swot?;
- b) Qual o entendimento de matriz Swot por partes desses funcionários?;
- c) Os executivos estão dispostos a aplicar esta ferramenta?;
- d) Quais os objetivos da empresa em 5 anos?;
- e) Quais os objetivos da empresa em 10 anos?;
- f) Quais os pontos fortes que a empresa apresenta?;
- g) Quais as oportunidades foram aproveitadas nos últimos anos, e quais podem aparecer durante os próximos?;
- h) Quais as fraquezas da empresa?;
- i) Quais as ameaças que o mercado oferece para a empresa atualmente?;
- j) Como a empresa responderia a uma divisão de mercado?;
- k) Quais os valores utilizados para chegar aos objetivos?;
- l) Qual a visão estratégica da empresa e qual sua missão?.

Com estes questionamentos, será possível organizar as informações de modo a classificar a empresa quanto ao grau de instrução em relação à ferramenta, e ao grau de interesse de sua implantação. Por fim, teremos a priorização das questões bases com intuito de definir as questões chaves e concluir a análise da empresa e ajudar a norteá-la em suas metas e objetivos no médio e longo prazo.

#### **4.1 Descrição do contexto de trabalho**

Ao longo desta pesquisa, uma empresa será utilizada para que sejam efetuados os levantamentos necessários, além das aplicações das ferramentas desenvolvidas.

#### 4.1.1 Multi Grãos Cereais

A empresa foco do trabalho trata-se de uma pequena cerealista no município de Bagé no RS. Situada na região da campanha, onde a produção de grãos está em alta, afinal a concessão de crédito por meio do BNDES e BRDE para a produção primária no Brasil está muito forte. O subsídio rural por parte do governo federal, além de propiciar o aumento do PIB brasileiro e regional, contribui para incentivar a alta produtividade dos produtores rurais do país, o que pode levar a gerar uma alta receita para a balança comercial, haja visto que o comércio de grãos tende a ser exportado no curto prazo.

A empresa citada no trabalho não possui nenhum tipo de gestão estratégica. Ela é gerenciada pelo próprio dono, que demanda bastante tempo em suas atribuições coordenando e supervisiona o trabalho de seus 7 funcionários.

O processo em si consiste em beneficiar grãos de soja, ou seja, receber ela direto da colheita, limpar a produção de forma a deixar o grão puro e limpo, e armazená-lo até que seja carregado ao seu destino, que geralmente é o porto de Rio Grande. Os funcionários iniciam seus trabalhos pela manhã, quando recebem a carga de soja ou trigo, esses funcionários carregam uma esteira com os grãos limpos para que sejam levados aos silos para armazenagem e secagem, no caso da produção estar suja, ou seja, conter impurezas como, folhas, excesso de terra, pedras e grãos que estejam fora do padrão, além de sementes de outras espécies que estejam contaminando esses grãos.

A atividade é sazonal, ou seja, a unidade de produção pode ficar fechada durante alguns meses do ano, pois a produção de trigo e soja somente atende os meses de Outubro e Novembro para o caso do trigo, e Abril e Maio para o caso da soja. Atualmente, durante os outros meses do ano a unidade está produzindo uma espécie de ração para frigoríficos, que possui um confinamento de gado bovino em sua unidade de abate de bovinos também na cidade de Bagé.

O faturamento médio mensal também é sazonal, que durante os meses de benefício de trigo possui uma média de R\$ 16.000,00, enquanto o faturamento com a soja gira em torno de R\$ 30.000,00 durante os meses em que recebe soja. Os custos totais giram em torno de 70% a 80%, já considerando custos fixos e variáveis, estes últimos bastante baixos em função da empresa já ter sido montado há alguns anos com financiamentos diversos. O lucro com a entrega de rações vendidas ao Frigorífico é fixado em aproximados R\$ 3.500,00, que pode

variar de acordo com a demanda do frigorífico, que também possui outros fornecedores e mantém a unidade como uma segunda alternativa em caso de os demais não atender à sua demanda.

Além da apresentação da empresa, também será solicitado aos proprietários da empresa, seguir alguns tópicos relevantes para que se pudesse aplicar a matriz SWOT, e forma introdutória para melhor abordagem qualitativa do levantamento, conforme indica Andreuzza (2008):

- a) Desenvolver entrevistas individuais com intuito de verificar qual o nível de conhecimento e comprometimento de cada colaborador.
- b) Organizar as informações para realizar a análise qualitativa do levantamento.
- c) Priorizar questões e definir objetivos em diferentes prazos.
- d) Definir as questões chaves a serem abordadas.

Durante as entrevistas individuais, serão solicitadas as definições de: missão, visão, valores e objetivos do negócio, contudo não existe uma formalização da empresa para com tais conceitos.

## **5 ANÁLISE E DISCUSSÃO**

Nesta etapa do trabalho, está relatado como foram executados os fundamentos da matriz SWOT e da matriz GUT com os gestores da empresa.

### **5.1 Questões gerais relacionadas ao planejamento estratégico da organização.**

A empresa estudada, atualmente não possui uma abordagem de gestão estratégica que norteie suas ações. Seu objetivo principal, como na maioria das organizações, é o aumento do resultado positivo e lucro líquido conforme relatado pelos proprietários. Apesar disso a empresa apresenta bons resultados ao longo dos anos, obviamente que possui uma sazonalidade, pois acompanha as safras de soja e trigo e depende dos bons resultados dos agricultores para prosperar em conjunto com estes.

De forma a atuar na iniciação do planejamento estratégico desta empresa, reuniram-se os diretores, que também são os proprietários da empresa, onde foi possível perceber que a forma de gestão é bastante operacional, ou seja, não possui um registro dos resultados, estatísticas ou dados que possam ser avaliados, porque estes resultados são consequentes do serviço que é realizado sem planejamento anterior ou direcionamento de ferramentas administrativas, contudo há um grande interesse de evolução com intuito profissionalizar seus produtos e serviços.

Nesta etapa, foram entrevistados os diretores, que também são os proprietários da Multi Grãos cereais, Rodrigo de Medeiros Lopes e Luiz Mario Blanco Lopes, em conjunto, eles responderam às perguntas, assim foi possível obter as respostas que seguem abaixo:

a) Quais os executivos e funcionários base para implantação da matriz SWOT?;

A implantação da matriz SWOT será efetuada pelos sócios da empresa, com o apoio de um funcionário encarregado do secretariado administrativo. Com esta resposta, os executivos criariam um cargo de gerência administrativa para a empresa com intuito de controlar as áreas fiscal, documental, de pessoal e de controladoria.

b) Qual o entendimento de matriz SWOT por partes desse(s) funcionário(s)?;

Acredita-se que será uma ferramenta que irá possibilitar o crescimento da empresa na busca de uma expansão com sustentabilidade. Entende-se ainda, que a matriz SWOT, irá evidenciar os pontos que não estão corretos, realçando-os para que possam ser realinhados no

intuito de colaborar com o crescimento do estabelecimento. Em relação aos funcionários, atualmente seu conhecimento é nulo em relação à ferramenta, mas estão dispostos a participar do desenvolvimento deste planejamento estratégico, até porque é possível trazer o quadro de colaboradores para que trabalhem na gestão, aumentando inclusive o incentivo destes em seu trabalho.

c) Os executivos estão dispostos a aplicar esta ferramenta?;

Sim, a empresa passa por um período no qual necessita de amparos eficientes, preferencialmente de ordem administrativa. Para aplicar a matriz SWOT na empresa Multi Grãos Cereais, é necessário que estes executivos tenham um rumo a seguir em função, não apenas dos resultados da empresa, mas também de todos os fatores que fazem com que suas atividades sejam possíveis.

d) Quais os objetivos da empresa em 5 anos? ;

A empresa busca manter-se no mercado, projetando seu crescimento de maneira consciente, tendo capacidade de expansão de negócios, atendendo a necessidade do produtor, buscando sempre mantê-lo ao seu lado, pois acredita que o relacionamento com a sua matéria prima é o ponto forte de qualquer crescimento sustentável.

Além do mais, se faz necessário o planejamento para que seja mantido o mesmo número de clientes, pois estes estão passando por um processo de expansão de suas áreas plantadas, e dessa forma, há uma maior produtividade, e dessa forma, o anseio da empresa é poder atender esse aumento da demanda.

Apenas a título de informação adicional, cada produtor aumenta em média 10% sua área plantada ao ano, e, conseqüentemente, sua produção pode vir a aumentar na mesma proporção, visto que é necessário observar os demais fatores, como por exemplo, as condições climáticas.

e) Quais os objetivos da empresa em 10 anos?;

A empresa busca implantar o sistema de fornecimento de insumos aos seus clientes, vindo os mesmos a serem pagos somente na safra, com o próprio produto, sendo feito um acerto de contas de tais valores. Busca ainda, ao final dos dez anos, poder dar todo o suporte, ou seja, desde o combustível até o transporte final ao depósito para o devido beneficiamento.

Para que os objetivos a longo prazo sejam cumpridos de forma eficaz, é necessário que os responsáveis diretos pelo planejamento estratégico estejam atualizados com o ambiente



interno de sua empresa, afinal, serão estes pontos que irão agregar um maior valor para a sua cadeia produtiva e para o seu desenvolvimento.

- f) Como a empresa responderia a uma divisão de mercado, sendo que divisão de mercado significa a possibilidade da entrada de novos concorrentes e assim a organização poderá ter uma fatia menor de mercado?;

Com dificuldade, pois não possuímos condições de equiparar as nossas propostas com as da concorrência. Atualmente, o grande volume de produção faz com que haja uma oferta maior que a demanda, porém, muitos produtores estão entregando o produto diretamente em empresas de carregamento de navios no porto de Rio Grande, o que faz com que o alto valor dos produtos reduza essa oferta.

- g) Quais os valores utilizados para chegar aos objetivos?;

Nossa meta é manter o respeito em relação ao cliente, pois ele é a nossa fonte de matéria-prima, buscamos apresentar as melhores condições para que sua produção esteja sempre em nossas mãos, oportunizando-os melhores negócios.

A propaganda é feita pela competência, e tem-se como meta não comparar nossos serviços com o da concorrência. Devemos ser leais com os demais, porém tal virtude tem caído no esquecimento da sociedade que muitas vezes busca meios menos onerosos de estoque.

- h) Qual a visão estratégica da empresa e qual sua missão?;

Passar por toda a implantação da forte concorrência na região, sem perder os nossos clientes, e podendo, dar todo o suporte necessário sem dúvidas é a nossa missão. Esperamos no futuro, poder oferecer tudo o que for necessário aos nossos clientes, buscando sempre ser os melhores naquilo que fizemos. E, por consequência, ter o nosso trabalho reconhecido, sendo referência na área em que atuamos.

## **5.2 Formação Matriz SWOT – Pontos fortes.**

Para elencar os pontos fortes da organização os gestores devem observar os aspectos internos da mesma, ou seja, devem identificar em seus colaboradores, ferramentas tecnológicas, processos entre outros elementos fatores que podem diferenciar (positivamente) a organização dos concorrentes perante os clientes (ou mercado de atuação).

a) Quais os pontos fortes que a empresa apresenta?;

Os pontos fortes são o bom relacionamento com o cliente, e as taxas de armazenamento inferiores ao da concorrência.

No Quadro 1, estão relacionados os fatores que os gestores identificaram como pontos fortes da organização.

Quadro 1 – Pontos fortes da organização.

<b>Pontos fortes</b>	<b>O que fazer para manter ou melhorar? Visando os objetivos da empresa</b>
Bom relacionamento com os clientes	Manter a proximidade com os clientes. Efetuar sempre pagamentos à vista, se necessário implantar limites de crédito para que o pagamento seja antecipado quando possível. Além de em alguns anos poder participar da produção com financiamentos de lavouras e insumos com combustível e transporte ao depósito.
Taxas armazenamento inferiores aos concorrentes	Permitir que os clientes escolham entre receber antecipado com o mesmo valor pago pela concorrência ou pagar quando tiver o grão negociado com taxa superior à concorrência. Lembrando que os produtores tem muitos compromissos e sempre querem receber o mais breve possível.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir das entrevistas com os gestores.

### 5.3 Formação Matriz SWOT – Oportunidades.

As oportunidades que existem na empresa estão em destaques em toda a região, isso se deve ao fato de uma mudança na cultura das formas de produção da região, que deixa de ser predominantemente pecuarista e abre bastante espaço para a agricultura.

a) Quais as oportunidades foram aproveitadas nos últimos anos, e quais podem aparecer durante os próximos?

Durante os últimos anos as oportunidades aproveitadas foram a do beneficiamento do trigo, cultura de inverno na nossa região, e também a fabricação de ração para confinamentos.

De acordo com os diretores da empresa, a mudança que o mercado tem oferecido nos últimos anos na região possibilita inúmeras formas de desenvolvimento das culturas agrícolas na região e de seus serviços. O Quadro 2, apresenta a relação das oportunidades que a organização pode aproveitar durante as próximas safras.

Quadro 2 - Oportunidades

Oportunidades	O que fazer para aproveitar as oportunidades? Visando os objetivos da empresa
Nova cultura - trigo	Incentivar os produtores de soja a plantar trigo, ao invés de fazer pastagens para o gado de engorda e recria. Trazendo esse produto após a colheita.
Fabricação de rações	Fazer convênios com frigoríficos para fornecimento de ração provindo do trigo, nos confinamentos que são cada vez mais numerosos na região por conta da falta de gado em algumas épocas. Também no varejo.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir das entrevistas com os gestores.

#### 5.4 Formação Matriz SWOT – Pontos Fracos.

A gestão estratégica também irá atuar de forma a proteger a organização de possíveis forças que podem levar a empresa a perder espaço no mercado competitivo. Portanto, é necessário que sejam conhecidos e neutralizados os pontos fracos que a empresa apresenta de forma a ser mais competitiva.

a) Quais as fraquezas da empresa?

Equipamentos antigos, com alto custo para troca.

Mão de obra desqualificada.

Custos para expansão.

Concorrência com grande tecnologia.

Falta de recursos para financiar o cliente.

Dificuldade para aumentar a capacidade de recebimento.

Segundo as informações descritas acima pelos gestores da Multi Grãos cereais, a empresa possui fraquezas que podem fazer bastante diferença quando a concorrência estiver acirrada, afinal, é cada vez mais importante que os domínios internos sejam conhecidos para que as providências de neutralização sejam tomadas. Uma empresa que possui inúmeras fraquezas precisa utilizar formas criativas que devolvam a competitividade ao seu escopo de atuação, independente da falta de recursos que muitas vezes é o motivo principal para a falta de infraestrutura e desenvolvimento das unidades fabris. O Quadro 3 traz um resumo das fraquezas apontadas pelos diretores da empresa.

Quadro 3 – Pontos Fracos

Fraquezas	O que fazer para minimizar as fraquezas? Visando os objetivos da empresa
Mão de obra desqualificada.	Procurar mão-de-obra qualificada em universidades e cursos técnicos que existem na região. Primeiro para liderar a mão-de-obra, depois para participar da gestão ativa da empresa.
Custos para expansão.	Dificuldade de crédito por problemas ocorridos no passado com instituições financeiras que limitaram o acesso ao crédito. Procurar algum investidor que queira se associar à empresa de alguma forma e que entre com dinheiro.
Concorrência com grande tecnologia.	Procurar compensar a falta de tecnologia com modificações no processo com ações providas de novos profissionais que precisam ser inseridos para mudar o contexto produtivo atual, afinal os equipamentos antigos são eficazes, porém mais lentos.
Falta de recursos para financiar o cliente.	Procurar investidores para financiar produtores agrícolas de forma a garantir sempre que o negócio esteja na ativa, dessa forma, o custeio dado pela empresa garante que a entrega será na nossa unidade de beneficiamento evitando perder clientes e melhorando ano a ano o sistema produtivo do mesmo.
Dificuldade para aumentar a capacidade de recebimento.	Verificar forma de captar recursos para reinvestir na unidade ou fazer a gestão contábil de forma a destinar sobras líquidas para que seja reinvestido na unidade, já que hoje não existe uma forma contábil que organize este processo de para onde vão os lucros especificamente.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir das entrevistas com os gestores.

De outro lado, também há necessidade de conhecer e estar atento ao que o mercado tem oferecido e quais suas mudanças, afinal, a empresa depende de produtos que são *comoditties*, ou seja, mercadoria equivalente e trocável por outra igual independente de seu produtor, e do local no mundo, neste caso, negociados na bolsa de valores de Chicago em sua maioria, e por isso, são produtos especulativos que demandam uma atenção bastante grande. Por exemplo, atualmente a soja está com um preço alto pois os maiores plantadores do mundo estão apresentando problemas climáticos em sua produção, isso faz com que o valor do produto seja elevado para que os estoques que são armazenados sejam destinados ao mercado, fazendo com que este preço se equilibre até que as vendas sejam efetuadas, logo além da sazonalidade, podem apresentar variações diárias no preço do produto, algo que impacta diretamente na gestão do negócio.

### 5.5 Formação Matriz SWOT – Ameaças.

A economia atual, aliada à globalização dos produtos que são produzidos no Brasil, mais especificamente na região da campanha do Rio Grande do Sul, sofre com a alteração de preços e mercados diariamente. Um produto bastante demandado na última safra pelo

mercado chinês pode apresentar muita oferta pelo mercado estadunidense neste semestre, fazendo com que os preços baixem e seja vantajoso para alguns produtores manter seu produto estocado ou até mesmo não produzi-los. Portanto, é importante ter domínio das ameaças que podem ser prejudiciais ao cumprimento dos objetivos da organização.

a) Quais as ameaças que o mercado oferece para a empresa atualmente?

As ameaças estão presentes no nosso dia a dia, entretanto, nos últimos anos a cultura da soja na nossa região teve uma projeção a nível internacional, com um grande volume de produção. Assim, empresas de fora da cidade acabaram se instalando na região, com propostas melhores, pois são empresas de grande porte e acabam oferecendo melhores condições aos clientes. Estas empresas, além de trazer um know-how específico, ou seja, o domínio das técnicas de produção, de outras regiões, que de alguma forma são cases de sucesso, também possuem altos investimentos de grandes investidores, fazendo com que a oferta de capital não seja um problema para suprir a falta de tecnologia e adequação de estrutura organizacional em geral. O Quadro 4 faz alusão às ameaças que a empresa pode enfrentar diante da competitividade do mercado.

Quadro 4 - Ameaças

Ameaças	O que fazer para minimizar as ameaças? Visando os objetivos da empresa
Novos concorrentes, devido a nova cultura (soja)	Aplicar os detalhes listados nos “pontos fortes” para que os produtores entreguem a soja na nossa unidade e evite os concorrentes.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir das entrevistas com os gestores.

Ao ter conhecimento das ameaças que podem ser encaradas pela organização, se faz necessário que a empresa crie planos de ações que não permitam que ameaças ajam como fatores determinantes para resultados ruins.

## 5.6 Formação Matriz GUT

A partir das respostas acima, foi necessária a realização de uma matriz GUT para priorizar as etapas a ser priorizadas no planejamento da matriz SWOT, tendo como resultado a conclusão apresenta no Quadro 5:

Quadro 5 – Matriz GUT

MATRIZ GUT						
Relação	N°	Problema	G	U	T	Total
Pontos Fortes	1	Manter boa relação com os clientes	5	5	3	75
	2	Manutenção das taxas de armazenamento inferiores aos concorrentes	4	4	2	32
Oportunidades	3	Implementar/trabalhar trigo como nova cultura	4	4	5	80
	4	Fabricar rações para venda em atacado e varejo	4	4	4	64
	5	Procurar de mão-de-obra qualificada para a unidade	5	5	4	100
Pontos fracos e ameaças.	6	Procurar financiamento para Custeio da safra.	3	3	3	27
	7	Atrair novos profissionais que compensem a falta de tecnologia da unidade ante aos concorrentes	3	3	2	18
	8	Procurar financiamento para novos investimentos/ampliação	3	3	3	27
	9	Dialogar com clientes para que procurem melhores métodos de financiamento.	4	3	3	36

Fonte: desenvolvido pelo autor.

Utilizou-se as seguintes observações para preenchê-lo:

- Gravidade: quão grave é a solução deste problema, ou quanto mais problema este traria ao não ser priorizado.
- Urgência: qual a urgência de sua solução ou manutenção.
- Tendência: em caso de não resolução, qual a tendência que esse problema traria positiva ou negativamente.

A partir da análise da matriz GUT mostrada pelo quadro 5, é possível se observar que em relação aos pontos fortes da empresa, se faz necessário a manutenção da boa relação com os clientes.

Com relação às oportunidades, a implementação e desenvolvimento eficaz da cultura trigo, é uma oportunidade com uma viabilidade econômico interessando e que traz ótimas tendências de mercado. Por fim, em relação ao ambiente interno da empresa, se faz necessária a melhoria da mão-de-obra utilizada na empresa, seja ele na parte gerencial, ou na área operacional, afinal todos os demais concorrentes já possuem tecnologia ou colaboradores que deixam o processo produtivo superior ao desenvolvido na Multi Grãos Cereais.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho teve por objetivo utilizar a ferramenta matriz SWOT para introduzir fundamentos de planejamento estratégico em micro e pequenas empresas, devido à necessidade de preparar estas empresas para as novas exigências do mercado. Portanto, a proposta deste trabalho foi apresentar uma ferramenta que aproxime o gestor dos objetivos em nível estratégico. É necessário que a diretoria da empresa esteja ciente de que o planejamento estratégico é imprescindível para seu futuro enquanto organização que faz parte de um mercado extremamente competitivo.

A pesquisa se faz importante, não somente para que os gestores das empresas estudadas insiram o planejamento estratégico e a matriz SWOT no seu dia-a-dia de trabalho, mas também, que os gestores, diretores e até mesmo proprietários de outras empresas, já planejem seus negócios de forma mais profissional, ou seja, que tenham um planejamento que possibilite o crescimento da organização, e que faça com que esta não fique atrás de outros concorrentes, independente do tamanho ou ramo de mercado.

Ao propor a utilização da matriz SWOT para a Multi Grãos Cereais, foi possível apresentar um novo horizonte de trabalho para a empresa, que pretende a partir de agora utilizar os fundamentos dessa ferramenta para inserir os conceitos do planejamento estratégico na sua forma de gestão. Segundo os próprios gestores da empresa utilizada, a ferramenta é acessível, pois demanda conhecimento técnico que já existe, porém propõe uma reflexão na forma de atuação, fazendo com que se alavanquem pontos fortes, se aproveitem as oportunidades, reduzam seus pontos fracos e afastem ou inibem as ameaças, logo, faz com que seja refletida a situação atual e formem-se objetivos e metas para alcançar o desenvolvimento do negócio.

Contudo, este trabalho fica limitado à proposição da utilização da matriz SWOT e não de sua implementação, até porque a gestão estratégica é um procedimento de médio e longo prazo. Portanto, sugere-se futuros trabalhos com implementação dessa ferramenta para que seja possível colher os dados e verificar quais os benefícios que foram trazidos por sua aplicação e de que forma houve impacto no desenvolvimento da empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ANDRADE, MARIA MARGARIDA DE; Como Preparar Trabalhos Para Cursos de Pós-graduação: noções práticas. 5ed. São Paulo. Atlas, 2002.
2. ANDREUZZA, MÁRIO GIUSSEPP SANTEZZI BERTOTELLI; Apostila de planejamento estratégico. 2008. Instituto SAGRES de Políticas e Gestão de Estratégias Aplicadas.
3. ANDREWS, KENNETH; The Concept of Corporate Strategy. Universidade da Virgínia. Ed. Irwin. EUA. 1980.
4. AZEVEDO & COSTA; Métodos para avaliação da postura estratégica. Cadernos de pesquisa em administração. São Paulo. 2001.
5. BERNARDES, MARIA; SÁ, FLAVIA; Voluntarismo e Determinismo em Implementação de Estratégias Coletivas de PME: Uma Análise de Dois Processos em Arranjos Produtivos Moveleiros; IV Encontro de Estudos de Estratégia – Recife – PE. 2009.
6. DAMAZIO, A. Administrando com a gestão pela qualidade total. Rio de Janeiro: Interciência, 1998.
7. DRUCKER, PETER.A Prática de Administração de Empresas - Rio de Janeiro: Ed Fundode Cultura S. A. 1977
8. FISCHMANN, ADALBERTO AMERICO; ALMEIDA, MARTINHO ISNARD R; Planejamento Estratégico na Prática. Ed. Atlas. 2011. São Paulo.
9. FUSCALDI, KELLIANE; MARCELINO, GILENO; Análise SWOT: o caso da secretaria de política agrícola. XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. SOBER – Universidade de Brasília. Brasília – DF. 2008.
10. GIL, ANTONIO CARLOS. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5.ed. São Paulo. Atlas. 1999.
11. KOTLER, PHILIP. Os 10 pecados Mortais do Marketing: causas, sintomas e soluções. Riode Janeiro. Elsevier, 1992.
12. LAS CASAS, ALEXANDRE LUZZI. Marketing de Serviços. São Paulo: Atlas, 2010.
13. LEVITSKY, JACOB. Support systems for SMEs in developing countries. Small and Medium Enterprises Programme Discussion Paper. Vienna: United Nations Industrial Development Organization, 1996
14. .MACHADO, ROSA TERESA MOREIRA. Estratégia e competitividade em organizações agroindustriais. Lavras: UFLA/FAEPE, 2005.
15. MONTANA, P, J; CHARNOV, B,H; Administração.2. Ed. Saraiva. São Paulo. 2008.
16. OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças. Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas: 2008.
17. PINHEIRO, LUIZ FELIPE; Micro e Pequena Empresa: Conceito e Importância para a Economia. Universidade Federal do Acre. 2011.



18. PINTO, CARLOS EDUARDO; PINTO ABGAIL; Planejamento Estratégico para Micro e Pequenas Empresas. Revista Ampla de Gestão Empresarial ([www.revistareage.com.br](http://www.revistareage.com.br)) – São Paulo – SP. 2012.
19. PORTER, M. E. Vantagem competitiva. Rio de Janeiro. Campus, 2004.
20. RAYMOND, L. Globalisation, économie du savoir et compétitivité : un cadre de veille des tendances et enjeux stratégiques pour les PME, Gestion, Revue Internationale de Gestion.2000.
21. REIS, ZENAIDE; Micro e pequenas empresas: a importância de conhecê-las. São Luis Do Maranhão. 2007.
22. REZENDE, DENIS ALCIDES. Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios. Riode Janeiro: Brasport, 2008.
23. ROCHA, Antonio de Borba; Estudo sobre a decisão de investimento em melhorias em empresa de loja de conveniência em Novo Hamburgo. Trabalho de conclusão de curso de graduação em administração de empresas do Departamento de Ciências Administrativas da UFRGS. Porto Alegre, 2012.
24. LUCE, Fernando Bins e ROSSI, Carlos Alberto. Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência. ANPAD 2002.
25. [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br) – Acessado em 15/09/2013. Leitura do conteúdo informativo disponível.
26. ZUÑIGA, Alejandro; Planejamento Estratégico: Caso Consulting. Trabalho de conclusão do curso de Especialização em Gestão Empresarial da UFRGS. Porto Alegre. 2009.