

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

BRUNO GONÇALVES OLIVEIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FORMA DE MAXIMIZAR O
DESEMPENHO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE PEÇAS AGRÍCOLAS**

**Bagé
2023**

BRUNO GONÇALVES OLIVEIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FORMA DE MAXIMIZAR O
DESEMPENHO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE PEÇAS AGRÍCOLAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado 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: Cláudio Sonáglio Albano

**Bagé
2023**

BRUNO GONÇALVES OLIVEIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FORMA DE MAXIMIZAR O DESEMPENHO DE
UMA EMPRESA DO SETOR DE PEÇAS AGRÍCOLAS**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao Curso de Engenharia
de Produção da Universidade Federal
do Pampa, como requisito parcial para
obtenção do Título de Bacharel em
Engenharia de Produção.

TCC defendido e aprovado em: 02/fevereiro/2023.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Cláudio Sonáglio Albano

Orientador

UNIPAMPA

Prof. Dra. Evelise Pereira Ferreira

UNIPAMPA

Prof. Dra. Fernanda Gobbi de Boer Garbin

UNIPAMPA



Assinado eletronicamente por **CLAUDIO SONAGLIO ALBANO, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 07/02/2023, às 14:42, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **EVELISE PEREIRA FERREIRA, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 07/02/2023, às 16:26, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **FERNANDA GOBBI DE BOER GARBIN, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 07/02/2023, às 20:41, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.unipampa.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1033092** e o código CRC **84E9A258**.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos
pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do
Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais) .

0048p Oliveira, Bruno Gonçalves

Planejamento estratégico como forma de maximizar o
desempenho de uma empresa do setor de peças agrícolas /
Bruno Gonçalves Oliveira.

53 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) --
Universidade Federal do Pampa, ENGENHARIA DE PRODUÇÃO,
2023.

"Orientação: Cláudio Sonáglio Albano".

1. Planejamento estratégico. 2. Matriz SWOT. 3.
Comercio de peças agrícolas. 4. 5 forças de Porter. I.
Título.

*“Concentre-se nos pontos fortes,
reconheça as fraquezas, agarre as
oportunidades e proteja-se contra as
ameaças”*

Sun Tzu

RESUMO

O planejamento estratégico, de origem militar, incorporou-se à cultura empresarial. Para o sucesso das empresas em diversas áreas de atuação, é imprescindível entender o negócio em que se está inserido, ou seja, o seu campo de batalha. Para usar a técnica do planejamento estratégico, é possível recorrer a inúmeras ferramentas, algumas das quais são abordadas neste trabalho. A matriz SWOT é uma das ferramentas mais populares de planejamento estratégico, talvez devido à sua praticidade de aplicação. Este trabalho utiliza essa matriz em conjunto com suas derivações, e realiza sua implementação e análise visando impulsionar o faturamento de uma empresa de comércio varejista de peças agrícolas. Por meio do levantamento realizado com questões pré-definidas e aplicadas aos sócios e colaboradores da empresa, foram elaboradas e sugeridas estratégias a serem adotadas pela gestão no curto e médio prazo. Além da matriz SWOT, foi estabelecida a Missão, Visão e Valores para a organização em estudo, e foram utilizadas as ferramentas Cinco forças de Porter e Matriz GUT para priorização das ações a serem desenvolvidas. A partir dessa análise, foi possível determinar a missão, visão e valores da empresa, bem como suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A Matriz SWOT resultante foi então cruzada com as Cinco forças de Porter para traçar estratégias ofensivas, confrontativas, de reforço e defensivas para a empresa. As estratégias incluem a criação de campanhas de venda programada de peças, reforço do conhecimento de mercado da empresa, agregação de serviços de consultoria agrícola e mecânica e contratação de um técnico agrícola para prospectar clientes e prestar consultoria. As estratégias visam antecipar as necessidades dos clientes, reforçar a marca e o atendimento diferenciados, aumentar a relevância da companhia para seus clientes e manter e expandir a carteira de clientes atual.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Matriz SWOT. Comércio de peças agrícolas. Cinco forças de Porter

ABSTRACT

Strategic planning, which originated in the military, has become part of business culture. To succeed in various areas of business, it is essential to understand the industry in which one operates, or in other words, the battlefield. To use the technique of strategic planning, there are numerous tools available, some of which are discussed in this paper. The SWOT matrix is one of the most popular tools in strategic planning, perhaps due to its practicality of application. This paper uses the matrix in conjunction with its derivatives, and implements and analyzes it in order to boost the revenue of a retail agricultural parts company. Based on a survey conducted with predefined questions applied to the company's partners and employees, strategies were developed and suggested to be adopted by management in the short and medium term. In addition to the SWOT matrix, the Mission, Vision, and Values were established for the organization under study, and the Five Forces of Porter and GUT Matrix tools were used to prioritize actions to be developed. From this analysis, it was possible to determine the company's mission, vision, and values, as well as its strengths, weaknesses, opportunities, and threats. The resulting SWOT matrix was then cross-referenced with Porter's Five Forces to develop offensive, confrontational, reinforcement, and defensive strategies for the company. These strategies include creating scheduled parts sales campaigns, reinforcing the company's market knowledge, adding agricultural and mechanical consulting services, and hiring an agricultural technician to prospect clients and provide consulting services. The strategies aim to anticipate customers' needs, reinforce the brand and differentiated service, increase the company's relevance to its customers, and maintain and expand the current customer base.

Keywords: Strategic planning. SWOT matrix. Agricultural parts trade. Porter's 5 forces

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de matriz BCG	22
Figura 2 - As 5 forças de Porter	23
Figura 3 - Modelo VRIO	25
Figura 4 - Representação gráfica da matriz SWOT.	27
Figura 5 - Exemplo de montagem matriz GUT.	39
Figura 6 - Matriz Swot	45

LISTA DE TABELAS

Quadro 1 – Entrevista MVV	34
Quadro 2 – Entrevista Matriz SWOT	35
Quadro 3 – Respostas MVV	41
Quadro 4 – Respostas entrevista SWOT	43
Quadro 5 - Matriz GUT.	48

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. Questão de pesquisa	11
1.2. Objetivos	11
1.2.1. Objetivo geral.....	11
1.2.2. Objetivos específicos.....	11
1.3. Justificativa.....	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1. Planejamento estratégico	14
2.2. Estratégia	15
2.3. Micro e pequenas empresas.....	15
2.4. Ferramentas e/ou metodologias para desenvolver uma estratégia/ planejamento estratégico.	16
2.4.1. Missão Visão e Valores (MVV).....	17
2.4.2. Matriz BCG	18
2.4.3. As Cinco forças de Porter.....	20
2.4.4. Modelo VRIO	21
2.4.5. Matriz SWOT	22
3. CONTEXTO DO TRABALHO	25
3.1. O Comércio de peças agrícolas	25

3.2. A empresa foco do trabalho	26
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	27
4.1. Caracterização da Pesquisa	27
4.2. Coleta de dados.....	28
4.2.1. Coleta de dados: Missão, Visão e Valores	30
4.2.2. Coleta de dados para matriz SWOT	31
4.3. Análise dos dados.....	32
4.3.1. Categorização a priori: Missão, visão e valores	33
4.3.2. Categorização a priori: Matriz SWOT.....	33
4.4. Combinação de fatores da matriz SWOT	33
4.5. Matriz GUT.....	34
5. RESULTADOS.....	37
5.1. Missão, Visão e Valores (MVV).....	37
5.2. Matriz SWOT	38
5.3. Cruzamentos da matriz SWOT e as Cinco forças de Porter	41
5.4. Matriz GUT.....	43
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	46

1. INTRODUÇÃO

Para obter um melhor desempenho frente aos concorrentes, é imprescindível o conhecimento por parte dos gestores no que tange aos diferenciais competitivos de seus produtos e serviços, bem como processos gerenciais que visam otimizar os resultados da organização. O mercado está em constante mudança, uma estratégia competitiva deve ser adaptável aos novos cenários sendo revisitada com frequência e, assim ajustes são normalmente requeridos para que o plano estratégico possa ser adaptado as novas exigências do mercado.

Planejamento é o processo contínuo de elaboração e o plano é o produto ou resultado do planejamento, (FISCHMANN; ALMEIDA, 2018). Ainda para estes autores, o planejamento estratégico é uma técnica que pode criar consciência nas organizações fornecendo as diretrizes de propósito e direção a seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos.

Para Fernandes e Berton (2022), o estudo de estratégias empresariais está fundamentado historicamente nos conceitos militares. A estratégia dentro de uma organização parte do suposto do conhecimento da atual situação em que a organização está inserida e se define onde esta organização deseja estar em um determinado prazo, esses dois pontos necessitam de uma interligação/caminho. Este caminho a ser traçado é a estratégia e quanto melhor for seu planejamento, mais fácil, rápido e economicamente viável poderá ser o resultado.

Também se pode entender por estratégia, o que conceituam Arthur e Gamble (2008), como sendo os passos competitivos e processos de gestão que resultam em crescimento do negócio, atraindo e satisfazendo clientes. É um plano de ação, um compromisso a ser adotado pelos gestores visando conduzir a organização para o melhor desempenho financeiro e crescimento de mercado.

Um bom planejamento, com uma estratégia bem definida, clara, objetiva e de fácil execução, torna simples a compreensão por parte dos mais variados níveis da organização, sendo eles, operacional, tático e estratégico, alinhando assim seus propósitos. O planejamento pode ser feito em setores específicos da organização ou nela como um todo.

Da mesma forma que o planejamento se aplica a qualquer setor de uma organização, ele pode e deve ser executado por organizações de todos os portes e ramos de atuação, não se limitando apenas a grandes corporações. Isso se torna mais evidente no contexto brasileiro. O Brasil possui cerca de 6,4 milhões de organizações onde mais de 95% estão na categoria de micro e pequenas as quais representam quase 30% do PIB e empregam mais de 50% da mão de obra formal (SEBRAE, 2011).

Ainda de acordo com Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) que no ano de 2016 elaborou o artigo Pequenos Negócios em números, as MPE's (Micro e Pequenas Empresas) apresentam uma estrutura enxuta com poucos colaboradores e pouco capital investido. Dada esta característica podem se valer como vantagem, uma melhor capacidade de adaptação a situações adversas, por sua vez como desvantagens enfrentam a dificuldade de acesso ao crédito e a menor capacitação técnica dos envolvidos em sua gestão e processos.

O agronegócio, contexto do presente estudo, para Pena (2022) é a cadeia de atividades que inclui produção agrícola, demanda por adubos e fertilizantes, desenvolvimento de maquinários agrícolas, industrialização de produtos do campo e desenvolvimento de tecnologias. O autor destaca que este setor tem sua relevância dentro da economia brasileira, pois representou quase 30% do PIB brasileiro no ano de 2021, segundo o boletim CEPEA - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada.

As Projeções do Agronegócio Brasil emitidas em 2019 pelo MAPA - Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento dão conta de que até o ano-safra 2028/29 a produção de grãos no Brasil tenha um acréscimo de 26,8% enquanto a área plantada crescerá 15,3% no mesmo período.

1.1. Questão de pesquisa

Tendo como base a análise do ambiente interno e externo, de um comércio de peças agrícolas, quais estratégias de gestão são consideradas as mais eficientes para serem adotadas, permitindo uma maior vantagem competitiva?

1.2. Objetivos

Os objetivos do trabalho estão divididos em duas categorias, geral e específicos, os quais seguem abaixo:

1.2.1. Objetivo geral

Fornecer informações estratégicas aos gestores de uma empresa de comércio de peças agrícolas, aumentando seu conhecimento do mercado e da própria empresa, visando proporcionar melhores condições de competitividade para a organização, por intermédio de uma proposta de planejamento estratégico.

1.2.2. Objetivos específicos

- a) proporcionar aos gestores da organização, maior e melhor conhecimento sobre ferramentas de gestão, de mercado e da própria organização;
- b) melhorar a gestão da organização, ao proporcionar aos gestores maior entendimento dos contextos acima mencionados;
- c) desenvolver uma maior interação entre a UNIPAMPA e o segmento empresarial da cidade, em especial, do agronegócio.

1.3. Justificativa

Para Mintzberg (2007), planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões. Resultados futuros dependem de um planejamento bem elaborado, dividido em inúmeras estratégias que abranjam se não a totalidade das circunstâncias, pelo menos aquelas que podem ser previsíveis, para as demais variáveis que não podem ser controladas. É importante que as estratégias sejam de rápida adaptação a um

possível novo cenário adverso. Ainda segundo este autor, estratégia é um plano ou algo equivalente a um guia, um curso de ação para o futuro, estratégia é também um padrão, ou seja, consistência no comportamento de longo prazo.

Desta forma, as MPE's que obtém sucesso e crescimento, normalmente são aquelas em que há grande vontade e dedicação do empreendedor em superar as barreiras que o mercado impõe. Como exemplo das dificuldades enfrentadas pelas MPE's, está a pesquisa encomendada pelo Banco Central do Brasil ao IBGE, realizada em dezembro de 2020 para identificar o impacto da pandemia de COVID-19 nas empresas, a qual indicou que 33% das empresas da amostra haviam encerrado suas atividades de forma temporária ou definitiva, impacto este concentrado nas firmas de pequeno porte.

A falta de capacitação técnica de gestão faz com que essas organizações dependam de grande esforço para se manter ativas no mercado, o que nem sempre surte efeito, pois de acordo com SEBRAE (2013) metade delas fecham suas portas antes de completar dois anos de existência.

A falta de acesso à informação, talvez seja um fator limitante para a implementação do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas, mas está justamente nessa carência a grande oportunidade da diferenciação. Em um mercado em que as demais organizações desenvolvem sua gestão de maneira empírica, aquela que busca uma estruturação por meio do planejamento estratégico deverá obter melhores resultados.

Para Casas (2011), a estratégia é resultante das condições do mercado. Pensar em uma maior ou menor necessidade de planejamento depende muito das condições em que este ambiente se apresenta e quanto mais complexo e incerto for o mercado, maior sua necessidade.

Este trabalho se justifica por focar sua ótica sobre uma pequena empresa, de um setor que ocupa papel relevante na economia do país, em especial na cidade de Bagé/RS, no segmento do agronegócio. As MPE's, assim como organizações de maior porte são acometidas por inúmeros fatores de risco, porém sua falta de estrutura e capacitação tornam ainda mais importante a elaboração de um

planejamento estratégico com proposição de estratégias devam levar a organização a alcançar seus objetivos e se proteger das ameaças.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados os conceitos e ferramentas que suportam o desenvolvimento do trabalho. Assim sendo, abrange os assuntos de planejamento estratégico e estratégia. Na sequência uma abordagem sobre as micro e pequenas empresas. Ao final do capítulo, é dissertado sobre diversas ferramentas utilizadas no processo de planejamento estratégico.

2.1. Planejamento estratégico

Embora a literatura convirja para as décadas de 60 e 70 como o começo do estudo do planejamento estratégico, Fayol o “pai da administração”, em 1916 citava que “administrar significa olhar à frente” dando ideia da importância dada ao planejamento no mundo dos negócios. Planejamento estratégico é a metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, e que visa ao maior grau de interação com o ambiente, onde estão os fatores não controláveis pela empresa, (OLIVEIRA, 2019).

É imprescindível o envolvimento de todos os agentes dos mais diversos níveis da empresa, onde todos possuem sua relativa importância no sucesso da implementação de um planejamento estratégico, para Fischmann e Almeida (2018), na administração das organizações podemos distinguir três níveis, que têm características distintas:

- a) estratégico: dá a direção à organização adaptando-a ao seu meio ambiente (Diretoria, Conselho de Administração). Visa o longo prazo. Procura a eficiência, mas, sobretudo, a eficácia organizacional;
- b) tático: cuida do relacionamento e integração interna da organização (como Treinamento, Controladoria, Gerência de Produtos). Procura tanto a eficiência, quanto a eficácia;
- c) operacional: cuida das operações da organização (como Compras, Produção, Departamento de Pessoal, Tesouraria, Vendas). Visa o curto prazo e procura a eficiência.

A integração entre setores se faz necessária, pois de nada adianta, por exemplo, o departamento comercial de uma organização elaborar um planejamento para um

crescimento nas vendas e o setor de produção não ter sido incluído na fase de planejamento e, por consequência não conseguir acompanhar o aumento gerado na demanda.

2.2. Estratégia

Para Johnson, Scholes e Whittington (2011), estratégia é a orientação no longo prazo da organização, expresso em declarações gerais sobre o que a organização deve seguir e os tipos de ação necessários para atingir os objetivos buscando conquistar vantagens em um ambiente inconstante por meio da configuração de recursos e competências.

Para Arthur e Gamble (2008), estratégia um plano de ação administrativo para conduzir as operações da empresa, um compromisso para adotar um conjunto de ações por parte dos gerentes visando o crescimento da empresa, atrair e satisfazer os clientes, competir de modo bem-sucedido, conduzir operações e melhorar o desempenho financeiro e de mercado.

Ainda é válido salientar que há uma diferença entre plano e planejamento, como bem expõe Fischmann e Almeida (2018), planejamento é o processo contínuo de elaboração e o plano é o produto ou resultado do planejamento. Ou ainda a visão mais filosófica dos mesmos autores que afirmam: que o plano é como uma fotografia (estático) e o planejamento é como um filme (dinâmico).

Para Mintzberg (2007), a diferenciação entre planejamento estratégico e estratégia se dá na sua abrangência e complexidade, onde o planejamento usa um conjunto de diferentes ferramentas de gestão que uma vez elaboradas visam responder perguntas como, quando e quanto custa para então a organização implementar as estratégias propostas para que a mesma alcance seus objetivos.

2.3. Micro e pequenas empresas

De acordo com a Lei Complementar n.º 123/2006, que determinou a Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas, microempresa é toda aquela que tem um faturamento igual ou inferior a R\$ 360 mil por ano. Por sua vez a empresa de

pequeno porte (ou pequena empresa) é a que tem um faturamento anual superior a R\$ 360 mil e inferior a R\$ 4,8 milhões. Além do critério faturamento, também é usado o critério de quantidade de funcionários para a adequação da categoria da empresa, onde microempresa emprega até nove pessoas no comércio e serviços ou 19 pessoas no setor industrial e pequena empresa emprega de 10 a 49 pessoas no comércio e serviços ou de 20 a 99 pessoas na indústria.

Segundo o SEBRAE (2018), as MPE's, além de representar 99% das cerca de 6,4 milhões empresas do país, são responsáveis por geração de renda que representa 27% do PIB brasileiro e de emprego, com 52% dos empregos com carteira assinada.

Em contrapartida, segundo o IBGE o tempo médio de sobrevivência das MPE's é de cinco anos e a causa disso podem ser diversas, como: excesso de burocracia, falta de planejamento e capacitação, alta carga tributária e custo elevado de crédito. Prova da burocracia é o estudo da Doing Business (2020), em que o Brasil se encontra em 138º lugar, dos 190 países pesquisados, na classificação de “tempo de abertura de empresa” que no Brasil tem uma média de 15 dias. Junta-se a isso a pouca experiência dos empreendedores, baixa barreira de entrada dos empreendimentos, se tem o cenário das principais dificuldades enfrentadas.

Dado o contexto em que é feita a gestão das MPE's, conforme Vasconcelos, Santos e Andrade (2021), estas enfrentam limitações de recursos e estrutura, fazendo assim com que o grande volume de estudos na área de gestão, se de nas grandes organizações, o que limita o acesso a informações relevantes para a gestão das MPE's.

2.4. Ferramentas e/ou metodologias para desenvolver uma estratégia/ planejamento estratégico.

Nesta etapa são apresentadas as ferramentas de maior popularidade na elaboração de estratégias, das quais algumas foram aplicadas neste trabalho.

2.4.1. Missão Visão e Valores (MVV)

Uma ferramenta usual para a etapa inicial de um processo de planejamento estratégico é a definição de Missão, Visão e Valores ou “MVV”. Ainda que pareça uma ferramenta simples, é de suma importância para o futuro da empresa, pois força a manter-se alinhada a esses parâmetros ao longo do tempo.

Missão é a razão de ser da empresa, correspondendo à conceituação da sua área de atuação, agora e no momento futuro, explicitando a quem ela oferece os seus produtos e serviços, (OLIVEIRA, 2019).

Para defini-la, Marcelo Nakagawa (2015) em seu Manual de estratégia e Gestão, cita que é necessário responder às seguintes perguntas:

- a) qual é o principal benefício que sua empresa leva a seu público-alvo?
- b) qual é a principal vantagem (diferencial) competitiva que distingue sua empresa da concorrência?

Visão é o que a empresa quer ser. Proporciona grande delineamento das questões estratégicas a serem desenvolvidas e operacionalizadas pela empresa. (OLIVEIRA, 2019).

Para defini-la, Marcelo Nakagawa (2015) em seu manual de estratégia e gestão, cita que é preciso responder às seguintes perguntas:

- a) em um horizonte de planejamento de três ou cinco anos. Como gostaria que sua empresa estivesse ao final desse período?
- b) na resposta acima, seria possível determinar algum tipo de indicador de avaliação e metas numéricas que poderiam ser atingidas nesse período?

Valores representam o conjunto de princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, (OLIVEIRA, 2019).

Para defini-la, Marcelo Nakagawa (2015) em seu manual de estratégia e gestão, menciona que as questões a serem respondidas são:

- a) se sua empresa fosse uma pessoa, por quais atitudes ela deveria ser conhecida, lembrada e admirada?
- b) essa lista de atitudes poderia servir como a lista de valores do seu negócio? Se não, refaça a lista de atitudes?

Ao terem identificadas e elaboradas as etapas da fase de concepção, com o uso do “MVV”, a empresa poderá deter-se ao planejamento estratégico necessário para seu cumprimento.

2.4.2. Matriz BCG

Segundo Fernandes e Berton (2017), foi criada em 1967 pelo Boston Consulting Group, se trata de uma ferramenta visual que por meio de quatro quadrantes analisa um determinado produto em relação ao mercado e seus concorrentes. Tal análise permite identificar produtos que geram caixa para a empresa e produtos que devem deixar de ser produzidos por estar consumindo muitos recursos.

A representação gráfica é composta por crescimento de mercado (eixo y) e participação relativa (eixo x), onde cada eixo é composto por dois setores divididos em: Vaca leiteira, estrela, interrogação e abacaxi.

Na Figura 1, tem-se a representação gráfica da matriz BCG e seus respectivos quadrantes.

Figura 01 - Modelo de matriz BCG



Fonte: Adaptado de FGVjr (2021).

Conforme Patel (2018), ela foi elaborada em função do que grandes empresas tinham em mente, porém pode ser adaptada a diversos tipos e tamanhos de negócios. A exceção são empresas em fase de planejamento, pois não possuem histórico de informações suficientes para a aplicação do método.

Seus quadrantes representam:

- vaca leiteira: Produto ou serviço consolidado que chegou no limite, tem alta participação e baixo crescimento de mercado;
- estrela: Parte da matriz que toda empresa deseja, pois aqui o item tem alta participação de mercado e alta possibilidade de crescimento.
- interrogação: Ponto que requer mais atenção pois, o crescimento de mercado é alto, mas a participação ainda é baixa.
- abacaxi: Quadrante que representa um problema, produtos de baixa participação e baixa taxa de crescimento.

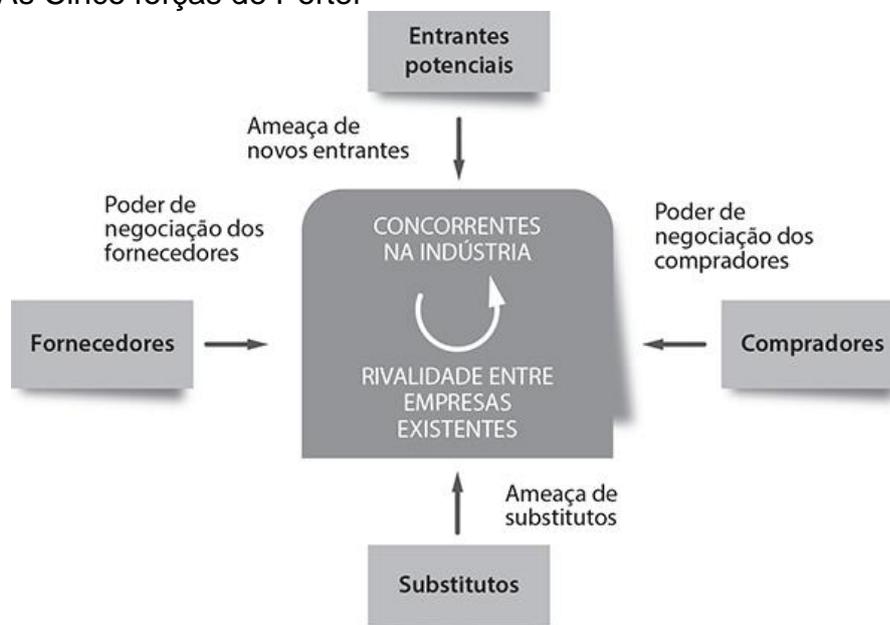
Com base nessas informações a empresa pode fazer a análise de alocação de recursos e lançamentos de novos produtos.

2.4.3. As Cinco forças de Porter

Michael Porter, propôs um modelo de análise conhecido como Cinco forças Competitivas de Porter. Esse modelo serve para avaliar o nível de competitividade de um setor. Ao estudar as Cinco forças, a organização pode buscar estratégias que modifiquem a sua posição em relação a essas regras, em favor da empresa (FISCHMANN; ALMEIDA, 2018).

A Figura 2 mostra a representação gráfica estruturada das Cinco forças de Porter.

Figura 2 - As Cinco forças de Porter



Fonte: Adaptado de Fischmann e Almeida (2018).

Os autores Fischmann e Almeida (2018) descrevem da seguinte forma as 5 forças de Porter.

- a) poder de negociação dos fornecedores - Refere-se ao poder de barganha dos fornecedores em relação ao setor. São fatores determinantes do poder dos fornecedores, por exemplo, diferenciação de insumos, custos de mudança dos fornecedores e das empresas na indústria, presença de insumos substitutos, concentração de fornecedores, ameaça de integração para frente em relação à ameaça de integração para trás pelas empresas na indústria.

- b) poder de negociação dos compradores - Representa o poder de barganha dos compradores em relação ao setor. São fatores determinantes do poder dos compradores, por exemplo, concentração de compradores *versus* concentração de empresas, volume do comprador, custos de mudança, informação do comprador, possibilidade de integração para trás e produtos substitutos.
- c) ameaça de novos entrantes - Refere-se às barreiras de entrada do setor para novos concorrentes. Por exemplo, economia de escala, acesso a insumos necessários, acesso à distribuição, curva de aprendizagem.
- d) ameaça de produtos substitutos - Refere-se ao grau de exposição a uma eventual substituição do produto, ao desenvolvimento de uma nova forma de suprir a necessidade atendida pelo produto. Por exemplo: desempenho do preço relativo dos substitutos, custos de mudança, propensão do comprador a substituir.
- e) intensidade da rivalidade - Representa o grau de concorrência entre os competidores já existentes. Por exemplo, crescimento do ramo de atividade, custos fixos, excesso de capacidade ociosa, complexidade informacional e barreiras de saída.

O modelo de Porter se detém a mostrar que não basta olhar competitivamente apenas para concorrentes diretos, existe uma série de outros fatores que orbitam o processo de decisão estratégica que devem ser levados em consideração.

2.4.4. Modelo VRIO

A ferramenta de Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (VRIO), criada pelo norte americano Jay Barney, tem como objetivo analisar a condição de possuir ou de criar uma vantagem competitiva na empresa.

O modelo VRIO é um mecanismo que integra a perspectiva de posicionamento e a Visão Baseada em Recursos, (HERMES, CRUZ, SANTINI, 2018). Ainda para os mesmos autores, o modelo estabelece algumas questões que ajudam na implementação do modelo, são elas:

- a) a questão de valor – os recursos e capacidades da organização permitem responder adequadamente aos riscos e às oportunidades do meio envolvente, agregando vendas ou reduzindo custos?
- b) a questão de raridade – esse recurso está sendo utilizado por um pequeno número de concorrentes?
- c) a questão de imitabilidade – o custo para obter ou desenvolver esse recurso na concorrência é elevado?
- d) a questão de organização – existem normas ou procedimentos organizados para tirar o máximo de proveito desses recursos de valor, raridade e imitabilidade?

A Figura 3, é uma representação gráfica desenvolvida pelo SEBRAE para exemplificar o uso da ferramenta VRIO.

Figura 3 - Modelo VRIO



Fonte: Adaptado de SEBRAE (2019).

2.4.5. Matriz SWOT

Matriz SWOT "Strengths", "Weaknesses", "Opportunities" e "Threats", ou em português Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (FOFA), talvez seja o acrônimo mais popular entre as ferramentas de gestão, surgiu na década de 70 e pode ser usada para uma análise global da empresa ou unidades de negócio.

Seu propósito é estabelecer uma relação entre o ambiente interno, onde estão as forças e fraquezas, do ambiente externo, onde se situam as oportunidades e ameaças (TAVARES, 2010).

Para Barney e Hesterly (2011), a análise do ambiente é uma função de destaque no processo de formação estratégica, visto que o levantamento de informações será base fundamental para a escolha e a implementação posterior das estratégias, as quais direcionam a organização para as suas vantagens competitivas sustentáveis.

O ambiente externo representa o contexto no qual a organização existe e opera, é composto pelos elementos fora dos limites da empresa. Já o ambiente interno consiste nos elementos internos da organização, como trabalhadores, administradores, cultura organizacional, tecnologia, estrutura organizacional e suas instalações (XERPAY, 2018).

Por Forças e Fraquezas pode-se afirmar, segundo Tavares (2010) que são relativas. Ao se fazer um paralelo com a concorrência, por exemplo, a empresa tem condições de estabelecer o que está fazendo melhor, de forma semelhante ou inferior aos seus competidores. Essas forças e fraquezas existem devido aos recursos que ela emprega e à natureza dos seus relacionamentos com seus públicos relevantes.

Por sua vez, as Oportunidades e Ameaças são descritas por Tavares (2010) por ações que existem fora da empresa. Abrangem o seu macro ambiente, relacionamentos e ambiente competitivo. Alavancar forças sem que elas tenham um impacto no ambiente externo pode tornar a empresa eficiente, mas não adaptada ao seu meio.

As oportunidades são forças externas que impactam positivamente a empresa. As ameaças são o contrário das oportunidades: forças externas que influenciam negativamente o seu negócio. São exemplos de ameaças: escassez de mão de obra, catástrofes naturais, roubo de dados, novos e melhores concorrentes (IMME, 2019).

Na Figura 4 tem-se a representação gráfica da montagem de uma matriz SWOT.

Figura 4 - Representação gráfica da matriz SWOT



Fonte: Adaptado de Euax Consulting (2019).

3. CONTEXTO DO TRABALHO

Neste capítulo é apresentada a empresa foco da aplicação deste trabalho, bem como a contextualização do seu ramo de atividade.

3.1. O Comércio de peças agrícolas

O comércio é essencialmente troca econômica, compra e venda de bens, serviços e/ou valores por outros bens, serviços e/ou valores, intermediada hoje em dia, em sua quase totalidade, pela moeda ou documento que a represente (DAÓLIO, 2020).

A cada dia novas tecnologias são incrementadas no mercado para transformar o trabalho árduo de plantio e colheita em um trabalho mais fluido, mais facilitado e de alta produtividade.

O investimento em peças, por parte dos empresários do setor agrícola, se dá por diversos motivos e dentre eles estão:

- a) maior produtividade da máquina;
- b) conforto, segurança e ergonomia para o operador;
- c) preocupação com o impacto ambiental da atividade;
- d) avanço da tecnologia aplicada ao campo;
- e) investimento em manutenção preventiva/preditiva;
- f) preocupação com a disponibilidade mecânica das máquinas.

Segundo João Carlos Marchesan (2021), presidente do Conselho de Administração da Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (ABIMAQ) o mercado de máquinas e componentes agrícolas será puxado para cima e se espera um crescimento em 2022 de 10% comparado ao ano anterior. Também segundo Marchesan, 50% do parque de máquinas brasileiro tem mais de dez anos de uso, o que exige assim um maior consumo de peças para manutenções periódicas e corretivas.

O relatório da CNA - Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (2022), indica que na indústria de máquinas agrícolas, o faturamento anual estimado

cresceu 62,65%, em função do avanço de 15,68% dos preços reais e do importante crescimento de 40,60% da produção, na comparação com 2020.

Para Silva e Winck (2019), o setor agropecuário brasileiro é destaque no cenário econômico mundial. A modernização do agronegócio é peça chave no crescimento da produção agrícola. Nos últimos anos a indústria de máquinas e implementos agrícolas brasileira vem investindo em tecnologias para atender a demanda dos produtores rurais e as peculiaridades de cada região do país. Ainda para o mesmo autor, a frota brasileira de tratores e colheitadeiras cresceu a uma média de 5% ao ano nos últimos 60 anos. O censo agropecuário 2017 fala em uma frota de 1.402.106 unidades entre tratores e colheitadeiras em todo Brasil, (IBGE, 2017). Analisando apenas o Rio Grande do Sul, a frota de tratores e colheitadeiras é de 287.552 unidades (IBGE, 2017).

3.2. A empresa foco do trabalho

Este trabalho foi realizado em uma loja de peças para tratores, colheitadeiras e implementos agrícolas, pequena empresa essa situada em Bagé, criada no ano de 2009. A empresa realiza atendimento a diversos municípios da região e atua no fornecimento de peças para máquinas e implementos agrícolas das principais marcas do mercado, tais como, John Deere, Massey Ferguson, Valtra e New Holland. Ainda se soma ao portfólio de produtos, os lubrificantes, EPI's, e insumos de oficina, tais como equipamentos de solda e desbaste, ferramentas manuais e de fixação.

Atualmente sua estrutura de mão de obra para atendimento e gestão conta com os dois sócios, um vendedor e um estagiário. A comercialização se dá por meio do atendimento direto na loja, visitas às propriedades rurais e via Whatsapp quando os clientes solicitam o envio. A loja tem variado estoque próprio, mas por ser uma revenda multimarca, também trabalha com estoques de terceiros, ou seja, vende para entrega posterior, dependendo assim da logística dos correios e transportadoras para que a peça chegue até o produtor.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho é desenvolvido por meio da pesquisa ação, com o uso de entrevistas aplicadas aos sócios da empresa. As entrevistas são divididas em dois tópicos, MVV e matriz SWOT, visando formular uma proposição de planejamento estratégico para a empresa.

4.1. Caracterização da Pesquisa

Segundo Thiollent (1986), uma pesquisa pode ser qualificada como pesquisa-ação quando houver realmente uma ação por parte das pessoas ou grupo implicados no problema sob observação, ainda para o autor, a principal finalidade da pesquisa ação é possibilitar os meios para os participantes responderem os problemas com base em uma ação transformadora, aumentando o conhecimento sobre determinadas situações. Para Engel (2000), a pesquisa ação é a conciliação da pesquisa com a ação, podendo ser utilizada quando se é uma pessoa prática e deseja-se compreender a ação de uma melhor forma.

Um ponto importante para o desenvolvimento de uma pesquisa ação, é a determinação de quem está envolvido na pesquisa, neste caso, o pesquisador e os dois sócios da empresa. Dessa forma, a coleta de dados ocorreu em reuniões com participação direta dos envolvidos e com a utilização das entrevistas semiestruturadas, cujas respostas podem subsidiar uma proposição de estratégias a serem adotadas na empresa.

O objeto de estudo deste trabalho é uma pequena empresa, de comércio varejista de peças agrícolas multimarcas que tem em seu portfólio peças para tratores, colheitadeiras e implementos, também conta em seu mix de produtos os lubrificantes e EPI's. A organização fundada em 2009, conta hoje com a atuação de dois sócios, um vendedor e um estagiário.

Localizada no município de Bagé/RS, região da campanha onde há notória vocação agrícola e pecuária, segundo o Boletim Perfil das Cidades Gaúchas - SEBRAE 2020, cultiva 47.282 hectares distribuídas em 1.127 propriedades rurais e existe um rebanho comercial bovino, ovino e equino que somados totalizam 374.362

animais gerando um faturamento de R\$184.300.000,00, todos estes dados referentes ao ano de 2018.

Este trabalho, por intermédio de entrevistas semiestruturadas com sócios e colaboradores da organização, com o uso de perguntas pré definidas, busca realizar a análise ambiental do contexto da organização e a partir deste, propor estratégias que possam promover melhor posição competitiva para a organização dentro de seu segmento de atuação.

4.2. Coleta de dados

Os métodos de coleta de dados mais utilizados na pesquisa ação são a entrevista e o questionário. As entrevistas podem ser estruturadas ou semiestruturadas (MARTINS, 2013). Segundo Arnoldi (2007), a entrevista enquanto uma técnica de coleta de dados, não se trata de um simples diálogo, mas, sim, de uma discussão orientada para um objetivo definido, que, por meio de um interrogatório, leva o informante a discorrer sobre temas específicos, resultando em dados que serão utilizados na pesquisa.

A coleta de dados por intermédio da entrevista é usada para se obter informações com o objetivo de descrever ou explicar um determinado conhecimento, do indivíduo que está sendo inquirido. Para Lakatos (2021), a entrevista é o encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto. Trata-se, pois, de uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica, que proporciona ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária. Ainda para Lakatos, as entrevistas podem ser classificadas em: estruturada; semiestruturada e, painel.

- a) estruturada: é aquela em que o entrevistador segue um roteiro estabelecido; as perguntas são previamente determinadas. Ela segue um formulário elaborado e é efetuada de preferência com pessoas selecionadas de acordo com um plano. O motivo da padronização é obter dos entrevistados respostas às mesmas perguntas e permitir que todas elas sejam comparadas com o mesmo conjunto de perguntas. O

pesquisador não é livre para adaptar suas perguntas a determinada situação, de alterar a ordem dos tópicos, ou de fazer outras perguntas.

- b) semi estruturada: o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal.
- c) painel: consiste na repetição de perguntas, de tempos em tempos, às mesmas pessoas, a fim de estudar a evolução das opiniões em períodos curtos. As perguntas devem ser formuladas de maneira diversa, para que o entrevistado não distorça as respostas com essas repetições.

Como técnica de coleta de dados, a entrevista oferece algumas vantagens e limitações, dentre elas:

Vantagens:

- a) pode ser utilizada com todos os segmentos da população: analfabetos ou alfabetizados;
- b) fornece uma amostragem muito melhor da população geral: o entrevistado não precisa saber ler ou escrever;
- c) há maior flexibilidade, podendo o entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, formular de maneira diferente; especificar algum significado, como garantia de estar sendo compreendido;
- d) oferece maior oportunidade para avaliar atitudes, condutas, podendo o entrevistado ser observado naquilo que diz e como diz: registro de reações, gestos etc;
- e) dá oportunidade para a obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos;
- f) há possibilidade de conseguir informações mais precisas, podendo ser comprovadas, de imediato, as discordâncias;
- g) permite que os dados sejam quantificados e submetidos a tratamento estatístico.

Limitações:

- a) dificuldade de expressão e comunicação de ambas as partes;
- b) incompreensão, por parte do informante, do significado das perguntas da pesquisa, que pode levar a uma falsa interpretação;
- c) possibilidade de o entrevistado ser influenciado, consciente ou inconscientemente, pelo entrevistador, pelo seu aspecto físico, suas atitudes, ideias, opiniões etc;
- d) disposição do entrevistado em dar as informações necessárias;
- e) retenção de alguns dados importantes, receando que sua identidade seja revelada;
- f) pequeno grau de controle sobre uma situação de coleta de dados;
- g) tempo despendido muito grande e dificuldade de realização.

No presente trabalho, serão efetuadas entrevistas semiestruturadas com os sócios proprietários e funcionários da empresa, ou seja, todos envolvidos diretamente na rotina diária de trabalho em todos os níveis hierárquicos.

4.2.1. Coleta de dados: Missão, Visão e Valores

Para Johnson *et al* (2011), os valores são os princípios que orientam a estratégia de uma organização, enquanto a declaração de missão visa dar clareza a empregados e *stakeholders* quanto ao propósito geral da organização e a declaração de visão diz respeito ao que a organização deseja se tornar.

Para identificação e determinação de valores, missão e visão no presente trabalho foi feita uma entrevista baseada no trabalho de Nakagawa (2015) apresentado no Quadro 01, sua aplicação foi realizada por meio da aplicação de entrevista semiestruturada com os sócios. Com base nas respostas obtidas espontaneamente, foi feito um debate para melhor adequação dos termos a serem empregados, para elaborar então a Missão, Valores e visão da organização. A função destes é futuramente, nortear a gestão estratégica da empresa.

Quadro 01 - Entrevista MVV

Empresa:	Avant Comercial
Data:	10/10/2022
Entrevistado:	(sócios)
MISSÃO	
Qual é o principal benefício que sua empresa leva a seu público-alvo?	
Qual é a principal vantagem (diferencial) competitiva que distingue sua empresa da concorrência?	
VISÃO	
Em um horizonte de planejamento de 2 ou 5 anos. Como gostaria que sua empresa estivesse ao final desse período?	
Na resposta acima, seria possível determinar algum tipo de indicador de avaliação e metas numéricas que poderiam ser atingidas nesse período de tempo?	
VALORES	
Se sua empresa fosse uma pessoa, por quais atitudes ela deveria ser conhecida, lembrada e admirada?	
Essa lista de atitudes poderia servir como a lista de valores do seu negócio? Se não, refaça a lista de atitudes?	

Fonte: o autor (2022), adaptado de Nakagawa (2015).

4.2.2. Coleta de dados para matriz SWOT

Ao buscar a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que afetam a empresa, é realizada entrevista semiestruturada, que auxilia na condução da pesquisa. No Quadro 02 está a relação de questões selecionadas para serem aplicadas na empresa, visando a qualificação dos quadrantes da matriz SWOT, bem como o grau de instrução em relação à ferramenta, e o grau de interesse de sua implantação por parte da empresa. De posse das respostas poderemos montar a priorização, definir as questões chaves, efetuar a análise da empresa e fornecer informações que ajudem a norteá-la em suas metas e objetivos no curto e médio prazo.

Quadro 2 - Entrevista Matriz SWOT

Empresa: Avant Comercial
Data: 10/10/22
Entrevistado: (sócios)
FORÇAS E FRAQUEZAS
Nossos clientes estão satisfeitos?
Nós nos beneficiamos de grandes margens de lucros?
Nossa receita é previsível?
Nossas fontes de receitas são diversificadas? São sustentáveis?
Cobramos o que os clientes estão dispostos a pagar?
Nossa estrutura de custos é adequada?
Nossas operações são eficientes?
Estamos focados e trabalhamos com parceiros quando necessário?
Temos boas relações de trabalho com os parceiros principais?
Estamos continuamente conseguindo novos clientes?
Nossos canais são eficientes? São eficazes?
Os clientes encontram nossos canais com facilidade?
A qualidade da relação com os clientes é adequada?
Nossa marca é forte?
OPORTUNIDADES
Podemos gerar receitas recorrentes transformando produtos em serviços?
Que necessidades adicionais dos clientes podemos satisfazer?
Por quais outros elementos os clientes estariam dispostos a pagar?
Podemos aumentar os preços?
Como podemos nos beneficiar de um mercado crescente?
Podemos atender novos segmentos de clientes?
AMEAÇAS
A concorrência ameaça oferecer melhor preço ou valor?
Que fontes de receitas podem desaparecer no futuro?
Que custos ameaçam crescer mais que as receitas a eles associadas?
Podemos enfrentar uma interrupção no fornecimento de certo recurso?
Corremos o risco de perder algum parceiro?
Nosso mercado pode ficar saturado?
Os concorrentes estão ameaçando nossa participação no mercado?
Os concorrentes ameaçam nossos canais?
O relacionamento com os clientes corre risco de se deteriorar?

Fonte: o autor (2022), adaptado de Santaella (2020).

4.3. Análise dos dados

Este trabalho se caracteriza por uma pesquisa qualitativa, que para Arnoldi (2007), é uma técnica de coleta de dados responsável por resultados e, inúmeras vezes, possibilitadora de intervenções para a resolução dos problemas apontados e detectados. Na pesquisa qualitativa, não é a quantidade de pessoas que irão prestar

informações que tem importância, mas, sim, o significado que os sujeitos têm, em razão do que se procura para a pesquisa.

Como forma de análise de conteúdo, optou-se pelo uso da abordagem de Bardin (2011), por ser didático, ela facilita a sequência de tarefas e atividades a serem seguidas para a análise dos dados qualitativos. Estas características se manifestam pela possibilidade categorizar as respostas.

4.3.1. Categorização a priori: Missão, visão e valores

- a) para analisar as respostas referentes a Missão, foram categorizadas as seguintes palavras chaves: benefício; público-alvo; vantagem competitiva; diferencial das concorrentes.
- b) para analisar as respostas referentes a Visão, foram categorizadas as seguintes palavras chaves: planejamento; indicador; metas, tempo.
- c) para analisar as respostas referentes a Valores, foram categorizadas as seguintes palavras chaves: empresa; pessoa; valores; atitudes.

4.3.2. Categorização a priori: Matriz SWOT

- a) para analisar as respostas referentes às forças e fraquezas, foram categorizadas as seguintes palavras: clientes; satisfeitos; receita; margens de lucro; diversificadas; sustentáveis; estrutura; parceiros; canais; marca.
- b) para analisar as respostas referentes a oportunidades, foram categorizadas as seguintes palavras: receitas; produtos; serviços; necessidades; satisfazer; preços; mercado; novos segmentos.
- c) para analisar as respostas referentes a ameaças, foram categorizadas as seguintes palavras: concorrência; fontes de receitas; custos; fornecimento; saturado; participação de mercado; canais; relacionamento.

4.4. Combinação de fatores da matriz SWOT

Obtidas as respostas da entrevista, foi necessário tratá-los para que o uso das ferramentas faça sentido e surta o efeito esperado na gestão da empresa. A fim de

se priorizar as estratégias a serem adotadas é necessário o acompanhamento e monitoramento dos resultados.

A análise da matriz pode ser feita, segundo Gomes (2022) utilizando-se de quatro cruzamentos:

- a) estratégia ofensiva: Forças x Oportunidade;
- b) estratégia confrontativa: Forças x Ameaças;
- c) estratégia de reforço: Fraquezas x Oportunidades;
- d) estratégia – Fraquezas x Ameaças.

Os cruzamentos das informações obtidas pela aplicação da matriz swot podem ser feitos a partir de perguntas como:

Quais os pontos fortes da empresa podem ser usados para maximizar as oportunidades identificadas? Forças + Oportunidades.

Quais os pontos fortes da empresa podem ajudar a minimizar o impacto das ameaças? Forças + Ameaças

Que ações você pode fazer para minimizar as fraquezas por meio das oportunidades levantadas? Oportunidades + Fraquezas.

Que ações você pode fazer para diminuir e/ou eliminar as fraquezas e minimizar os efeitos das ameaças? Fraquezas + Ameaças.

4.5. Matriz GUT

A Matriz GUT ou matriz de prioridade é uma ferramenta que auxilia na priorização de resolução de problemas. É muito utilizada em questões que necessitam de uma orientação para tomar decisões complexas e que exigem a análise de vários problemas. Classifica cada problema de acordo com a Gravidade, Urgência e Tendência (CAMARGO, 2018).

Para Schultz (2019), no uso da matriz GUT, o problema deverá receber uma pontuação para cada critério, de 1 a 5. A resposta se dá pela multiplicação das

pontuações dos três fatores $G \times U \times T$, resultando em um valor indicador, quanto maior esse número, maior a prioridade da demanda.

Gravidade, primeiro critério da matriz GUT, avalia o impacto que determinada situação terá para a empresa e seus envolvidos, a gravidade do problema se dá com base nos efeitos que ele trará a médio ou longo prazo. A pontuação varia em:

- a) não é grave;
- b) pouco grave;
- c) grave;
- d) muito grave;
- e) extremamente grave.

Urgência, deve definir em que prazo aquele problema precisa ser solucionado. A pontuação varia em:

- a) pode esperar;
- b) pouco urgente;
- c) urgente, merece atenção no curto prazo;
- d) muito urgente;
- e) necessita ação imediata.

Tendência, avalia a probabilidade de um determinado problema piorar com o passar do tempo. Assim, você deve avaliar qual a chance daquele problema crescer bruscamente, caso não seja resolvido rapidamente. A pontuação varia em:

- a) não irá mudar;
- b) irá piorar a longo prazo;
- c) irá piorar a médio prazo;
- d) irá piorar a curto prazo;
- e) irá piorar rapidamente.

Figura 5 - Exemplo de montagem matriz GUT

Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	GxUxT	Classificação
Atraso na entrega de mercadorias	5	5	5	125	1º
Atraso na entrega do fornecedor	5	4	4	80	4º
Baixo índice de recompra entre clientes	3	3	4	36	4º
Baixa taxa de conversão de landing pages	3	4	2	24	5º
Falta de controle de estoque	4	5	5	100	2º
Falta de planejamento de marketing digital	5	4	3	60	3º

Fonte: Adaptado de Klickpages (2022).

Para Napoleão (2019), a Matriz GUT é uma ferramenta da qualidade utilizada para a priorização de tomadas de decisões. Por esse motivo, também é conhecida como Matriz de Prioridades. Devido ao fato de o resultado da aplicação da ferramenta ser uma lista de itens priorizados, ela possibilita saber o que deve ser feito primeiro, informação que, muitas vezes, é crucial para a efetividade da resolução de um problema.

5. RESULTADOS

Neste tópico são apresentados os resultados das entrevistas realizadas e a elaboração das ferramentas de análise propostas no decorrer do trabalho.

5.1. Missão, Visão e Valores (MVV)

O resultado da entrevista com aplicação da entrevista de MVV é apresentado no Quadro 03, o mesmo apresenta as respostas fornecidas após debate com os sócios da empresa, chegando em um comum acordo.

Quadro 03 - Respostas MVV

Empresa:	Avant Comercial
Data:	10/10/2022
Entrevistado:	Cilon e Tiago (sócios)
MISSÃO	
Qual é o principal benefício que sua empresa leva a seu público-alvo?	
<ul style="list-style-type: none"> - Fornece produtos de qualidade a um preço competitivo - Experiência de mais de 15 anos trabalhando no ramo - Grande variedade de peças 	
Qual é a principal vantagem (diferencial) competitiva que distingue sua empresa da concorrência?	
<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento de qualidade - Tradição no mercado - Boa localização 	
VISÃO	
Em um horizonte de planejamento de 2 ou 5 anos. Como gostaria que sua empresa estivesse ao final desse período?	
<ul style="list-style-type: none"> - Neste prazo a empresa deve estar em uma instalação com pelo menos o triplo da área da atual, para poder comportar maior variedade de produtos e maior estoque. Tornando –se assim a maior empresa multimarca de peças agrícolas de Bagé 	
Na resposta acima, seria possível determinar algum tipo de indicador de avaliação e metas numéricas que poderiam ser atingidas nesse período de tempo?	
<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa de satisfação dos clientes - Faturamento 	
VALORES	
Se sua empresa fosse uma pessoa, por quais atitudes ela deveria ser conhecida, lembrada e admirada?	
<ul style="list-style-type: none"> - Compromisso com o produtor - Excelência em atendimento - Experiencia de mercado 	
Essa lista de atitudes poderia servir como a lista de valores do seu negócio? Se não, refaça a lista de atitudes?	
Sim.	

Fonte: Autor do trabalho, conforme respostas das entrevistas (2022).

A partir dessas respostas, pôde-se determinar a missão, visão e valores para a organização foco do estudo, as quais foram:

- a) missão: “Ser parceira do produtor rural, fornecendo peças e insumos agrícolas de qualidade, com preço justo e atendimento de excelência”;
- b) visão: “Ser até 2030 o maior fornecedor de peças agrícolas multimarcas da região”;
- c) valores: “Compromisso com os clientes, Excelência em atendimento, Experiência e tradição no comércio de peças.

5.2. Matriz SWOT

Após aplicação da entrevista com os sócios, se obteve as respostas representadas no Quadro 04. Essas respostas servem como base para a elaboração da matriz SWOT.

Quadro 04 - Respostas entrevista SWOT

Empresa: Avant Comercial
Data: 10/10/22
Entrevistado: Cilon e Tiago
FORÇAS E FRAQUEZAS
Nossos clientes estão satisfeitos?
Sim, de maneira geral nossos clientes estão satisfeitos, como prova está a avaliação do google
Nós nos beneficiamos de grandes margens de lucros?
As margens de lucro variam bastante de acordo com a linha de produtos. Por exemplo os lubrificantes tem baixa margem, já os EPIs são melhores e as peças ficam no intermediario
Nossa receita é previsível?
sim, é possível manter uma previsão de recorrência da receita de acordo com o histórico de
Nossas fontes de receitas são diversificadas? São sustentáveis?
As fontes de receita, basicamente vem da venda de peças, portanto não são variadas
Cobramos o que os clientes estão dispostos a pagar?
Sim, os preços estão dentro da média do mercado
Nossa estrutura de custos é adequada?
Sim, os custos são bem justos. Principalmente o de aluguel R\$1800
Nossas operações são eficientes?
Acredito que tenha onde melhorar, principalmente na questão de catálogos de peças
Estamos focados e trabalhamos com parceiros quando necessário?
acredito que podemos fazer melhores parcerias com fornecedores por exemplo para fazer dias de campo etc
Temos boas relações de trabalho com os parceiros principais?
Sim, temos boas relações
Estamos continuamente conseguindo novos clientes?
Sim, por meio de visitas a campo e divulgação da mídia
Nossos canais são eficientes? São eficazes?
melhorar a participação nas redes sociais
Os clientes encontram nossos canais com facilidade?
Idem acima
A qualidade da relação com os clientes é adequada?
Sim mantemos uma boa relação com os clientes
Nossa marca é forte?
Não considero uma marca forte, a loja ainda é conhecida pelos nomes dos sócios

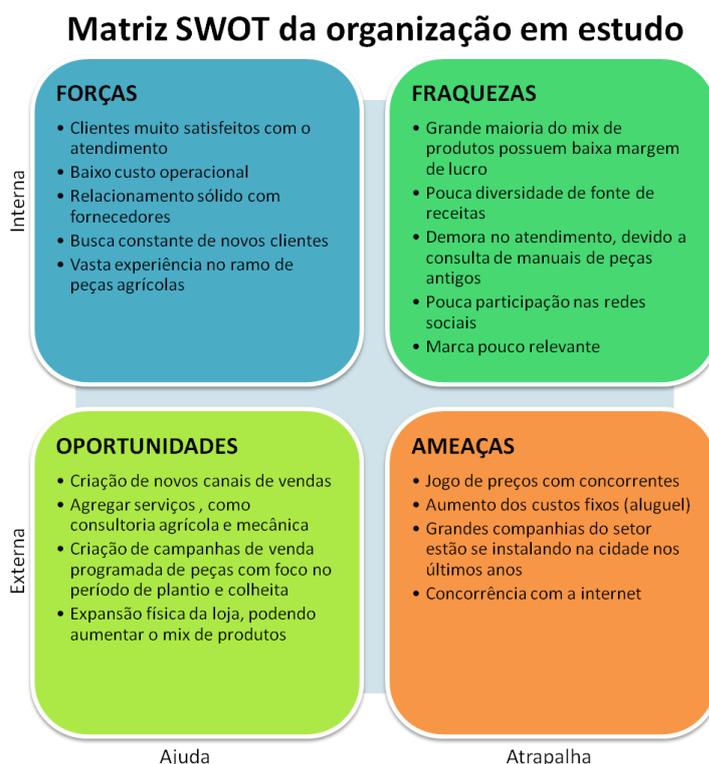
OPORTUNIDADES
Podemos gerar receitas recorrentes transformando produtos em serviços?
Acho que pode ser uma oportunidade a ser estudada mas hoje não possuímos nada nesse
Que necessidades adicionais dos clientes podemos satisfazer?
Consultoria na gestão da frota agrícola, uma mecânica especializada
Por quais outros elementos os clientes estariam dispostos a pagar?
Compra programada de peças dentro dos prazos de plantio e colheita
Podemos aumentar os preços?
sim, desde que seja oferecido algo melhor
Como podemos nos beneficiar de um mercado crescente?
Para aproveitar o mercado em crescimento podemos expandir a nossa atuação no município e
Podemos atender novos segmentos de clientes?
Tendo espaço para estoque, uma possibilidade é comercializar peças para veículos leves e caminhões diesel

AMEAÇAS
A concorrência ameaça oferecer melhor preço ou valor?
Sim, a concorrência é bem agressiva no jogo de preços
Que fontes de receitas podem desaparecer no futuro?
Com o comércio online pode ser que alguns clientes que trabalhem com uma boa previsão, passem a comprar da internet
Que custos ameaçam crescer mais que as receitas a eles associadas?
Um fator preocupante de custo para o futuro é o de aluguel
Podemos enfrentar uma interrupção no fornecimento de certo recurso?
é um risco que se corre, um fornecedor se tornar exclusivo por exemplo ou uma greve de
Corremos o risco de perder algum parceiro?
pelo mesmo motivo acima
Nosso mercado pode ficar saturado?
O investimento inicial de estoque para montar uma loja é alto, então é uma barreira de entrada que limita bastante o saturamento do mercado
Os concorrentes estão ameaçando nossa participação no mercado?
todo mundo quer a maior fatia do mercado, sempre há o risco do concorrente sair na frente
Os concorrentes ameaçam nossos canais?
não vemos nenhum concorrente fazendo algo de diferente que seja ameaçador
O relacionamento com os clientes corre risco de se deteriorar?
não vejo motivos para deteriorar o relacionamento com os clientes

Fonte: Autor do trabalho, conforme respostas das entrevistas (2022).

Tendo as respostas da entrevista como base, pode-se montar a matriz SWOT, da organização. A Figura 06 é a representação gráfica das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças as quais a empresa está submetida.

Figura 06 - Matriz SWOT



Fonte: O autor (2022).

5.3. Cruzamentos da matriz SWOT e as Cinco forças de Porter

Identificadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, o passo seguinte na análise elaborada para a organização são os cruzamentos, a fim de traçar a estratégia ofensiva, confrontativa, de reforço e defensiva. Dentro dessas estratégias podemos relacionar às Cinco forças competitivas de Porter.

As Cinco forças de Porter em conjunto aos cruzamentos ajudam os gestores da organização na visualização dos cenários e criação dos planos de ação e mitigar as ameaças e fraquezas identificadas na elaboração da matriz SWOT.

Estratégia Ofensiva: Forças x Oportunidades

- a) forças: relacionamento sólido com fornecedores;

- b) oportunidades: criação de campanhas de venda programada de peças com o foco no período de plantio e colheita;
- c) o que fazer: a empresa entra em contato com os principais clientes e obtém informações de uma demanda estimada de peças para o período de plantio e/ou colheita, com essas informações a empresa pode fazer uma negociação com o fornecedor de um volume maior de compra de determinadas peças, com isso pode aumentar a sua margem de lucro e garantir o abastecimento de peças para o cliente;
- d) relação com as Cinco forças de Porter: essa estratégia está diretamente relacionada com o poder de negociação dos compradores, gerando maior competitividade ao negócio;
- e) objetivo: antecipar as necessidades dos clientes;
- f) meta: incrementar o faturamento em 10% ao ano.

Estratégia Confrontativa: Forças x Ameaças

- a) forças: vasta experiência no ramo de peças agrícolas;
- b) ameaças: concorrência com a internet;
- c) o que fazer: a empresa deve reforçar com seus clientes o conhecimento de mercado que possui, colocando isso como um diferencial frente à compra via internet, pois nesse modelo o cliente estaria sem suporte técnico necessário para ter segurança na sua compra;
- d) relação com as Cinco forças de Porter: essa estratégia se relaciona com a ameaça de novos entrantes;
- e) objetivo: reforçar a marca e atendimento diferenciados;
- f) meta: manutenção da carteira de clientes atual e incremento de 20% ao ano.

Estratégia de Reforço: Fraquezas x Oportunidades

- a) fraquezas: pouca diversidade de fonte de receitas;
- b) oportunidades: agregar serviços, de consultoria agrícola e mecânica;

- c) o que fazer: agregar o serviço de um profissional da área técnica agrícola ou agrônômica para prestar consultoria aos clientes quanto à gestão mais econômica e eficiente de sua frota;
- d) relação com as cinco forças de Porter: essa estratégia se relaciona com ameaça de produtos e/ ou serviços substitutos;
- e) objetivo: aumentar a relevância da companhia para seus clientes, participando das tomadas de decisão;
- f) meta: contratar em 2023 técnico agrícola, que fará visitação à campo para prospectar clientes e prestar consultoria.

Estratégia Defensiva: Fraquezas x Ameaças

- a) fraquezas: grande maioria do mix de produtos possui baixa margem de lucro;
- b) ameaças: jogo de preços com concorrentes;
- c) o que fazer: para evitar a disputa de preços com concorrentes, a empresa deve reforçar seu diferencial junto ao cliente. Sua experiência no ramo e condições de pagamento mais atraentes. Usar o bom relacionamento com os fornecedores para garantir o fornecimento com a melhor condição de preço e prazo;
- d) rela o com as Cinco forças de Porter: essa estratégia se relaciona com poder de negocia o dos fornecedores;
- e) objetivo: incrementar as margens de lucro;
- f) meta: aumentar em 5% a margem de lucro das peças.

5.4. Matriz GUT

Com a elabora o das diversas estratégias para a empresa,   necessário elencar a prioridade de aplica o das mesmas. Para tal, a matriz GUT auxilia no processo de identifica o da gravidade, urgência e tendência das a es a serem tomadas. Conforme apresentado no quadro 05, a cria o de campanhas de vendas   a a o de maior prioridade.

Quadro 05 - Matriz GUT

Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	GxUxT	Classificação
Criação de campanhas de venda programada de peças com o foco no período de plantio e colheita.	5	5	3	75	1
Concorrência com a internet.	2	3	2	12	4
Agregar serviços, como consultoria agrícola e mecânica	3	3	3	27	3
Grande maioria do mix de produtos possui baixa margem de lucro	3	5	4	60	2

Fonte: O autor (2022).

As estratégias traçadas para contornar os problemas evidenciados são factíveis no curto prazo, sendo passíveis de aplicação dentro de 6 a 12 meses. De acordo com a análise de prioridades na execução das estratégias, a de criação de campanhas de venda programada de peças com o foco no período de plantio e colheita deverá ser a primeira a ser adotada, pois esta estratégia obteve a maior nota na elaboração da matriz, seguido então pela estratégia de melhoria da margem de lucro dos produtos, agregação de serviços de consultoria e por último o reforço da marca e qualidade do atendimento frente aos concorrentes online.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao apresentar aos gestores da organização as ferramentas de gestão aplicadas neste trabalho, bem como sua aplicação prática, desenvolveu nesses um maior censo crítico na gestão do negócio, mostrando-se assim cumpridos os objetivos elencados para o trabalho.

Da mesma, forma permitiu uma integração aluno, universidade e comunidade empresarial, expandindo e aperfeiçoando os conhecimentos acadêmicos para além dos limites da instituição.

A escolha pela utilização da ferramenta análise SWOT como apoio à tomada de decisões estratégicas determinou o sucesso deste trabalho, sua praticidade de aplicação, aliado às demais ferramentas desenvolvidas no decorrer do processo, tais como MVV, Cinco Forças de Porter, Matriz GUT, a categorização e cruzamento das informações permitiu a compreensão por parte dos empresários da importância que o planejamento estratégico para sua organização. Os resultados gerados a partir da aplicação da ferramenta MVV, nortearão a companhia nos próximos anos quanto aos seus objetivos.

Como citado neste trabalho, as pequenas empresas em função de sua estrutura enxuta possuem maior dificuldade de acesso aos conhecimentos técnicos que apóiam a gestão, fato esse que ficou evidente através das entrevistas realizadas aos sócios da organização. Essas mesmas entrevistas serviram de instrução aos mesmos, despertando o interesse no aperfeiçoamento da sua gestão.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzales C.; ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo P. do C. **A entrevista na pesquisa qualitativa** - mecanismos para validação dos resultados. Grupo Autêntica, 2007. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582178768/>. Acesso em: 31/07/2022.

BARNEY, Jay B. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. ed. – São Paulo, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

CAMARGO, Renata Freitas. Como **fazer a Matriz GUT para a resolução de problemas?**. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/matriz-gut/>. Acesso em 20/07/2022.

CASAS, Alexandre Luzzi L. **Plano de Marketing para Micro e Pequena Empresa**, 6ª edição. Editora Atlas, 2011. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522483099/>. Acesso em: 11/09/2022.

CEPEA - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **PIB do Agronegócio**. Disponível em: [https://www.cepea.esalq.usp.br/br/releases/pib-agro-cepea-pib-do-agro-cresce-8-36-em-2021-participacao-no-pib-brasileiro-chega-a-27-4.aspx#:~:text=Diante%20do%20bom%20desempenho%20do,52%2C63%25%2C%20respectivamente](https://www.cepea.esalq.usp.br/br/releases/pib-agro-cepea-pib-do-agro-cresce-8-36-em-2021-participacao-no-pib-brasileiro-chega-a-27-4.aspx#:~:text=Diante%20do%20bom%20desempenho%20do,52%2C63%25%2C%20respectivamente.). Acesso em 03/07/2022.

DAÓLIO, Luis Carlos. **Educação Profissional**, Referências Curriculares Nacionais da Educação Profissional de Nível Técnico. Ministério da Educação. Brasília, 2020.

DOING BUSINESS. **Abertura de empresas**. Grupo Banco Mundial. Disponível em: <https://portugues.doingbusiness.org/pt/data/exploretopics/starting-a-business>. Acesso em: 5/10/2022.

ENGEL, G. I. **Pesquisa-ação**. Curitiba: Educar, n. 16, p. 181-191, 2000.

ENTELEQUIA, aprendizado e inovação. **Análise SWOT seguindo a metodologia BMG**. 2016. Disponível em: <https://docplayer.com.br/13149340-Analise-swt-seguindo-a-metodologia-do-bmg.html>. Acesso em 25/11/2022

FERNANDES, Bruno Henrique; BERTON, Luiz H. **Administração estratégica: Da competência empreendedora à avaliação de desempenho** - 2ª Edição. Editora Saraiva, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502146013/>. Acesso em: 12/07/2022.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro D. **Planejamento Estratégico na Prática**. 3ª edição, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016895/>. Acesso em: 10/07/2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, Gustavo. **Matriz SWOT cruzada**: o que é e como utilizar essa ferramenta como aliada do seu negócio. Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/swot-cruzada/#:~:text=O%20segredo%20est%C3%A1%20em%20entender,e%20com%20estrat%C3%A9gias%20mais%20execut%C3%A1veis>. Acesso em 19/07/2022.

IMME, Amanda. **Tudo sobre análise SWOT**: o que é, como fazer e muito mais! Disponível em :<https://resultadosdigitais.com.br/marketing/analise-swot/>. acesso em 20/07/2022.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de Estratégia**. Bookman, 2011. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577808007/>. Acesso em: 07/09/2022.

JR., Arthur A T.; II, A. J S.; GAMBLE, John E. **Administração estratégica**. 2008. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580550054/>. Acesso em: 18/08/2022.

LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>. Acesso em: 31/07/2022.

MARTINS, Roberto A.; MELLO, Carlos Henrique P.; TURRIONI, Joao B. **Guia para elaboração de monografia e TCC em engenharia de produção**. São Paulo, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522486397/>. Acesso em: 26/07/2022.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre, 2007. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577801237/>. Acesso em: 07/09/2022.

NAKAGAWA, Marcelo. **Movimento Empresa - Estratégia e gestão**. https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF. Acesso em 12/07/2022

NAPOLEÃO, Bianca Minetto. **Matriz GUT (matriz de priorização)**. Disponível em <https://ferramentasdaqualidade.org/matriz-gut-matriz-de-priorizacao/acessi> em 27/07/2022

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças D. **Administração.**, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020816/>. Acesso em: 07/09/2022.

PATEL, Neil. **Matriz BGC, o que é, como funciona, exemplos práticos.** Blog disponível em: <https://neilpatel.com/br/blog/matriz-bcg/> acesso em 21/09/22.

PENA, Rodolfo F. Alves. **O que é Agronegócio?.***Brasil Escola.* Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/o-que-e/geografia/o-que-e-agronegocio.htm>. Acesso em 03/07/2022.

REIS, ZENAIDE; **Micro e pequenas empresas: a importância de conhecê-las.** São Luis Do Maranhão. 2007.

SANTAELLA, José. **Tudo Sobre Matriz Swot.** Eaux Consulting, 2020. Disponível em <https://www.euax.com.br/2020/03/matriz-swot/>

SCHULTZ, Felix. **Matriz gut: o que é e como usar para resolver problemas?** Saiba tudo sobre a matriz de priorização. Disponível em [https://blog.bomcontrole.com.br/matriz-gut/#:~:text=Matriz%20GUT%20%C3%A9%20uma%20ferramenta,\)%20e%20tend%C3%Aancia%20\(T\)](https://blog.bomcontrole.com.br/matriz-gut/#:~:text=Matriz%20GUT%20%C3%A9%20uma%20ferramenta,)%20e%20tend%C3%Aancia%20(T).). Acesso em 20/07/2022.

SEBRAE. **Pequenos negócios em números.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 18/08/2022.

SILVA, Bruna Antunes da; WINCK, César Augustus. **Evolução da quantidade de máquinas e implementos agrícolas nas propriedades rurais brasileiras (1960-2017).** Revista Visão: Gestão Organizacional, Caçador, SC, Brasil, p. 174- 188, jun. 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.33362/visao.v8i1.1934>

SITWARE - **Entenda o que é modelo VRIO e como usá-lo para identificar vantagens competitivas na empresa.** Disponível em: <https://www.sitware.com.br/gestao-estrategica/o-que-e-modelo-vrio/>. Acesso em 17/07/2022

TAVARES, Mauro C. **Gestão estratégica.** São Paulo, 2010. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522469833/>. Acesso em: 18/07/2022.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação.** São Paulo: Cortez, 2 ed., 1986.

VASCONCELOS Renata Braga B. de; SANTOS Josete Florencio dos; ANDRADE Jackeline Amantino de. **Inovação em Micro e Pequenas Empresas: Recursos e Capacidades.** Revista de Administração Contemporânea. 2021- p 2.

XERPAY - O que é ambiente organizacional e como ele influencia os negócios?

<https://xerpay.com.br/blog/ambiente-organizacional/#:~:text=externo%3%20representa%20o%20contexto%20no,estrutura%20organizacional%20e%20suas%20instala%C3%A7%C3%B5es>. Acesso em 18/07/2022.

Estudos especiais do Banco Central – **Fechamento de empresas na pandemia.**
Disponível em:
https://www.bcb.gov.br/conteudo/relatorioinflacao/EstudosEspeciais/EE099_Fechamento_de_empresas_na_pandemia.pdf