

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: estudo de caso de uma empresa de ração e pet shop da cidade de Três Lagoas/MS

Aline Colombo Bueno

Graduanda em Administração
Faculdades Integradas de Três Lagoas - FITL/AEMS

Juliana da Costa Nobre

Graduanda em Administração
Faculdades Integradas de Três Lagoas - FITL/AEMS

Vânia Pereira da Silva

Graduanda em Administração
Faculdades Integradas de Três Lagoas - FITL/AEMS

Patrícia de Oliveira

Docente-Mestra; Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

RESUMO

Este artigo faz uma reflexão da Matriz SWOT como ferramenta estratégica. Foi realizado um estudo de caso na empresa casa de ração e pet shop em Três Lagoas. Quais as ações necessárias para formalizar uma sugestão de planejamento estratégico? A matriz SWOT propõe que a empresa consiga ter uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno, e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, destarte com essa análise o proprietário consegue elaborar estratégias para obter vantagem competitiva e melhor o desempenho organizacional. O estudo inicia-se com revisão de literatura sobre os conceitos da matriz SWOT, suas quatro variáveis (forças, fraqueza, oportunidades e ameaças, relacionadas ao ambiente interno e externo) e pesquisa de campo na empresa. De acordo com os resultados procedeu-se a análise dos mesmos para definição das estratégias e ações necessárias. Elaborou-se o planejamento estratégico para que a empresa possa direcionar esforços, obter maior e melhor controle de suas ações em busca do alcance de seus objetivos, direcionar suas decisões, minimizando riscos e buscando o crescimento e perpetuação no mercado.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento estratégico; Análise SWOT; Empreendedorismo; Empresa de ração e pet shop; Competitiva; Resultado.

INTRODUÇÃO

Este estudo tem como tema a utilização da Matriz SWOT como ferramenta estratégica, onde foi feito um estudo de caso em uma casa de ração e pet shop em Três Lagoas. As organizações enfrentam desafios constantes a serem administrados, quer seja por parte da concorrência, quer internamente, devido as frequentes mudanças do mercado, tanto de comportamento quanto das

necessidades do pessoal. É importante que mantenham uma visão futura, sob pena de sumirem caso nada seja realizado.

Destarte, é imprescindível que estejam conscientes que estratégias devem ser planejadas, e que objetivos devem ser traçados para sua permanência no mercado, de tal forma a alcançar a durabilidade da organização. O planejamento estratégico é uma ferramenta que deve ser utilizada para auxiliar a empresa além de decidir seus objetivos, definir de que forma as ações que devem ser implementadas para o alcance dos mesmos.

A competitividade mante-se presente em todas as empresas, fica ligada à sua sobrevivência no mundo dos negócios.

A Matriz SWOT é uma ferramenta estratégica utilizada para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua (MCCREADIE, 2008).

Objetiva-se por meio deste estudo realizar a elaboração de uma sugestão de planejamento estratégico para uma empresa de venda de ração e pet shop, no sentido de constatar o melhor direcionamento da empresa, e identificar oportunidades e afastar ameaças, analisar em que áreas funcionais devem sofrer melhorias, posicionar sua marca e apresentar a acessibilidade de seus serviços ao público-alvo; bem como traçar suas estratégias de forma a confrontar a concorrência, minimizando os riscos relativos ao seu campo de atividade.

Os dados serão levantados por meio de entrevistas com o gestor. A fundamentação teórica será a base para o conhecimento do tema e posteriormente analisados os dados levantados para realizar o desenvolvimento do planejamento estratégico sugerido.

1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A cada dia de forma bem mais crescente tendemos à globalização, os desafios a serem transportado estão cada vez mais complexos, decisões a serem tomadas para preservação no mercado exigem um maior comprometimento e responsabilidade, na busca da minimização dos riscos e erros.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), a administração estratégica é desafiadora devido ao fato de não somente estabelecer-se objetivos e fazê-los

cumpridos pela organização, mas principalmente por ter oportunidades e ameaças do ambiente externo avaliados pela alta administração, e, pontos fortes e fracos da empresa analisados pela administração, buscando com isto alcançar os objetivos traçados e cumprir a missão a qual a organização se propôs, como disseram Wright, Kroll e Parnell (1993, p. 23):

Os administradores não enfrentam maior desafio que o da administração estratégica. Conduzir uma organização complexa em ambiente dinâmico e de mudanças rápidas requer os melhores julgamentos. As questões de administração estratégica são invariavelmente ambíguas e desestruturadas e o modo como a administração responde a elas determina se a organização será bem-sucedida ou não.

O cenário empresarial é formado por ambientes internos e ambientes externos, é impossível permanecer no mercado competitivo entre as organizações sem compreendê-las. As variáveis precisam de toda capacidade dos empreendedores para elaborar análises que ajudem a identificar os elementos que representam os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças (SWOT ou FOFA) existente no ambiente de empreendimento.

De acordo com o autor Oliveira, (2004 p.89) se apresenta no diagnóstico estratégico os seguintes componentes:

- Pontos fortes: são variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente.
- Pontos fracos: são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente.
- Oportunidades: são variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ ou interesse de usufruí-las.
- Ameaças: são variáveis externas e não controláveis pela que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Durante a análise de ambiente criamos o objetivo da organização, a projeção de planejamento estratégico. A análise de ambiente é formada pela matriz SWOT que expõe de forma simples e objetiva com o uso de quadro gráfico as informações precisas para o empreendedor estabelecer as trajetórias.

1.1 MATRIZ SWOT

A matriz SWOT, dita também, análise SWOT, foi criada na década de 60 na Universidade de Stanford e, rapidamente, se transformou num método utilizado pelas principais empresas do mundo na elaboração de suas estratégias.

Essas áreas são separadas entre análise interna (*strenghts*-forças e *weaknesses*-fraquezas) e análise externa (*opportunities*-oportunidades e *threats*-ameaças). Existe a visão dos elementos que contribui (forças e oportunidades) e aqueles que prejudicam (ameaças e fraquezas). Assim, a SWOT ou FOFA se torna análise de ambiente que deve ser usado em qualquer processo de planejamento estratégico.

Cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas. A gerência ou um consultor externo analisa as competências de marketing, financeiras, de fabricação e organizacionais e classifica cada fator como uma grande força; uma força, uma característica neutra; uma fraqueza ou uma grande fraqueza. (KROTTLER, 2000).

De acordo com Value Based Management (2007), Forças e Fraquezas (Strenghts e Weakness, S e W) são fatores internos de criação (ou destruição) de valor, como os ativos, habilidades ou recursos que uma companhia tem à sua disposição, em relação aos seus competidores. Já as Oportunidades e Ameaças são fatores externos de criação (ou destruição) de valor, os quais a empresa não pode controlar, mas que emergem, ou da dinâmica competitiva do mercado em questão, ou de fatores demográficos, econômicos, políticos, tecnológicos, sociais ou legais.

“O reconhecimento das forças ambientais que agem sobre a organização é de importância estratégica para transformar problemas em oportunidades de crescimento” (COBRA, 1992, p. 41).

De acordo com os autores Megginson; Mosley; Jr, (1998, p. 69) o ambiente interno da organização, que inclui os fatores que sofrem um controle mais direto da organização, tais como a estrutura organizacional, os recursos humanos, diretrizes, tecnologia, cultura, etc.

Contudo, análises dos ambientes interno e externo proporcionarão melhor direcionamento estratégico, bastante próximo do real mercado em que se insere.

Com objetivo de entender os ambientes de uma organização uma ferramenta é indispensável: a pesquisa de mercado. Pois oferece um diagnóstico em relação aos ambientes que constituem a organização, seu plano estratégico e seus aspectos como geração de sugestões, determinação de alternativas viáveis, tomada de decisão, implantações de recursos e avaliação de desempenho. Uma tomada de decisão inclui um conjunto de questões e alternativas que se não interpretadas corretamente prejudica o desempenho organizacional. Com uma sociedade em constante desenvolvimento a pesquisa de mercado é fundamental para obter informações que possibilite à organização o entendimento do seu espaço.

“O objetivo é o alvo ou ponto qualificado, com prazo de realização e responsável estabelecido, que se pretende alcançar através de esforço extra” (OLIVEIRA, 2007, p.141).

Conclui-se que é indispensável a empresa estabelecer seus objetivos para alcance das metas, em prazo estipulado pela mesma.

1.2 PLANO DE AÇÃO

Um plano de ação é uma ferramenta para analisar, avaliar e identificar os riscos que reflete a atividade da organização. Seu objetivo é estruturar o planejamento estratégico com respostas a perguntas, que direcione confiança e segurança, ter linguagem clara e objetiva facilitando a leitura aos colaboradores, investidores, fornecedores e clientes, apresentar os resultados a serem atingidos, análise de ambiente, plano de marketing, plano financeiro, entre outros que formam o planejamento da organização.

“Plano de ação é o conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia etc.)” (OLIVEIRA, 2007, p. 238).

Oliveira (2007) diz que o processo de controle e avaliação gera informações que requererem decisões a serem tomadas para o bom andamento dos processos ligados ao planejamento estratégico, que possam caminhar dentro dos prazos estabelecidos, devendo seguir algumas fases:

- a) estabelecimento de padrões de medidas e avaliação – deve levar em consideração os objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas e projetos, normas e procedimentos que funcionarão como base comparativa em relação aos resultados desejados, podendo ser tangíveis e intangíveis, vagos ou específicos, explícitos ou implícitos, e referirem-se a quantidade, qualidade e tempo.
- b) medida dos desempenhos apresentados – definir o que medir e selecionar, efetuando a medição através de critérios de quantidade, qualidade e tempo, devendo ter uniformidade entre tais critérios evitando com isto prejudicar o planejamento estratégico.
- c) comparação do realizado com o resultado esperado – pode servir os vários níveis hierárquicos envolvidos, motivo pelo qual deve-se identificar, de maneira coerente, a que nível se refere, demonstrando ao executivo em que situação se encontra a ação.
- d) ação corretiva - conforme as situações se apresentarem, o executivo toma adequadas para corrigir a ação, garantindo assim a continuidade do processo.

A vantagem competitiva divide-se em vantagem externa, quando possuir qualidades diferenciadas e que implicam em valor para o cliente, quer seja na diminuição de seu custo ou no aumento da satisfação da necessidade suprida, e em vantagem interna quando a empresa consegue diminuir seus custos de fabricação em relação aos concorrentes (OLIVEIRA, 2007).

Para Porter (1989) a concorrência é a essência tanto para o sucesso quanto para o fracasso de uma empresa, se tornando um fator determinante para que haja um ajuste nas atividades que contribuem para seu desempenho, e que a estratégia competitiva busca instituir uma maior lucratividade de forma sustentável em detrimento das forças da concorrência.

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto.

(PORTER, 1989, p. 2).

Alcança-se a vantagem competitiva no momento que a empresa buscar diferenciar seus produtos e serviços, posicionando-se no mercado, sendo melhor que seus concorrentes, e assim conquistando cada vez mais clientes.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Entre as formas de pesquisa esta é descritiva quanto aos objetivos e levantamento bibliográfico. Os fatos observados foram anotados e analisados, classificados e interpretados sem a interferência do pesquisador; assim como é feita em pesquisa de opinião e mercadológica.

Quanto aos procedimentos define-se como pesquisa de campo, tendo em vista que os dados foram coletados diretamente no local onde ocorrem os fatos utilizando-se técnicas específicas tais como observação direta, formulários e entrevistas (ANDRADE, 2001).

Questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma serie ordenada das perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador, em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois preenchido, o pesquisado desenvolve-o do mesmo modo (MARCONI; LAKATOS, 2006, p.98).

As questões formuladas e o processo de registro das informações possuem sua estrutura fechada, sendo assim diretamente de fácil resposta pelo entrevistado, e atingir o real propósito da pesquisa.

Questões abertas de fechadas são as que não dão alternativas explicitas de escolha, as questões abertas encorajam o respondente a expor livremente suas ideias, ao passo que nas questões fechadas o respondente tem de se ater especificamente àquilo que lhe é perguntado (COBRA, 1992, p. 194).

Os dados coletados para esta pesquisa, são de origem secundária, ou seja, para análise do ambiente.

“Os dados secundários são de acesso fácil, relativamente pouco dispendiosos e de obtenção rápida” (MALHOTRA, 2001, p. 127).

Os métodos de pesquisas é claramente um alicerce para qualquer assunto desconhecido, o objetivo é proporcionar amplitude a um evento gerando conhecimento, sendo definindo o estudo de ideias e interpretações.

Todo relatório de pesquisa de mercado deve conter uma análise do grau de confiança dos resultados obtidos, ou seja, deve ser calculado o tamanho do erro embutido na pesquisa para evitar resultados contraditórios (COBRA, 2006, p. 100).

Esse trabalho de pesquisa foi dividido em 05 (cinco) etapas para o seu completo desenvolvimento:

- Definição do tema de pesquisa
- Definição dos objetivos e métodos de pesquisa
- Coleta de dados
- Tratamento dos dados coletados
- Comunicação dos Resultados

Para ilustrar os resultados da pesquisa, optou-se em utilizar os dados mais significativos.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A realização deste trabalho teve como principal motivação a inexistência de um planejamento estratégico na empresa de ração e pet shop e seu posicionamento diante da concorrência. Toda empresa visa além do lucro, seu crescimento de forma organizada e permanente, inovando e conquistando cada vez mais o público-alvo.

Alguns críticos acham que a estrutura de quatro P's peca por omissão ou por deixar de enfatizar certas atividades inerentes ao empreendimento (KOTLER, 2005). Toda organização busca sobrevivência, a razão da luta pelo lucro e resultados é a identificação das exigências do mercado, a competição constitui a humanidade e as organizações, sendo assim um pet shop apresenta sua atividade com o objetivo de proporcionar produtos e serviços de alta qualidade como:

- Rações a cães e gatos a todos os portes e idades.

- Linha de medicamentos veterinários Pet. (probióticos e quimioterápicos).
- Linha de cosméticos PET (deo-colônia, shampoo, sabonetes, talcos, condicionadores,).
- Banho (hidratação, inseticida, higiênico)
- Tosa de pelagem.
- Acessórios (roupas caninas, correntes, coleiras, enforcadores, brinquedos).
- Casas de moradia (vários tamanhos e modelos)
- Gaiolas (transportes, hospedagem com vários modelos)
- Petiscos alimentícios
- Serviços com qualidade
- Amplo espaço físico
- Serviços veterinários
- Transportes para entrega a Domicílio
- Pacotes promocionais
- Identidade / marca
- Ótimos funcionários

Para formalizar a proposta de planejamento estratégico, foi necessário elaborar e aplicar uma pesquisa junto ao gestor, o objetivo geral é desenvolver proposta formal e respectivas ações para um planejamento estratégico na empresa de ração e pet shop, os objetivos específicos é diagnosticar o ambiente interno e externo, identificar vantagens competitivas para a empresa e propor um roteiro formal para um planejamento estratégico.

O alcance do primeiro objetivo deu-se através de questionários aplicados junto ao gestor. Realizou-se a análise dos dados identificando seus pontos fortes tais como localização, confiança dos clientes nos produtos oferecidos e nos serviços prestados, satisfação na resolução de problemas, horário de funcionamento e boa comunicação. Pontos fracos identificou necessidade de contratar um auxiliar estético e um auxiliar de venda, segurança patrimonial e pessoal inexistente, identificação ineficiente dos produtos à venda na loja e falta de padronização nos processos. Como oportunidades a elaboração de um plano de saúde animal anual e o

oferecimento de serviços estéticos para cachorros de grande porte, tendo como ameaças os novos entrantes.

Através da análise SWOT, conseguiu-se atingir o segundo objetivo específico “identificar as vantagens competitivas para a empresa”, sendo elas: a qualidade no atendimento, o preço menor e o tratamento dispensado aos animais, que são tratados com respeito e responsabilidade, pois a empresa visa em primeiro lugar o bem-estar dos mesmos.

a) Análise interna e externa (Análise SWOT):

Quadro 1: Análise interna e externa – SWOT

Forte	Fraco
Localização	Necessidade de contratar um auxiliar estético e um auxiliar de venda
Confiança dos clientes nos produtos oferecidos e nos serviços prestados	Segurança patrimonial e pessoal inexistente
Satisfação na resolução do problema	Identificação ineficiente dos produtos à venda na loja
Horário de funcionamento	Fluxograma de processos
Boa comunicação	Espaço físico para animais de grande porte
Oportunidade	Ameaça
Plano de saúde animal anual	Novos entrantes
Oferecimento de serviços estético para cachorro de grande porte	

Fonte: Pesquisa de campo (2015).

Realizando-se a análise interna da empresa de ração e pet shop, observa-se vários pontos fortes o que contribui para sua continuidade no mercado em que está inserida, porém é nos pontos fracos que a empresa deve dirigir seus esforços para minimizá-los a curto prazo e eliminá-los a longo prazo a fim de que não venham a interferir no bom andamento das atividades, podendo provocar a perda de mercado e a insatisfação dos clientes. Contratar um auxiliar estético e um auxiliar de venda, proporcionar segurança tanto aos clientes quanto ao negócio como um todo, facilitar ao cliente encontrar os produtos por eles buscados e criar um fluxograma de processos para ganho de tempo assim como inovar sempre nos serviços ofertados e destarte aproveitar as oportunidades de mercado, aumentado com isto a carteira de clientes e conseqüentemente o faturamento da empresa.

Como toda empresa o surgimento de concorrentes é uma situação que provoca insegurança, a concorrência desleal ou os produtos e serviços similares são circunstâncias que o gestor da empresa necessita monitorar para garantir um controle sobre seu mercado, seus objetivos e metas.

A proposta de ações para um planejamento estratégico na empresa de ração e pet shop teve como terceiro objetivo específico, onde foi proposto: a apresentação do planejamento estratégico a gestora, explanando o mesmo e dirimindo dúvidas.

O objetivo geral foi desenvolver sugestão formal e respectivas ações para um planejamento estratégico na empresa de ração e pet shop, que se encontram no quadro planos de ação, os quais ao serem cumpridos contribuirão para o alcance do crescimento e projeção da empresa como um todo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os pressupostos apresentados no início deste trabalho vêm confirmar que, elaboração e posterior implantação do planejamento estratégico possibilitam diagnosticar de forma mais clara e realista quais suas deficiências e quais suas qualidades, assim como oportunidades de mercado em seu segmento e quais as vantagens competitivas que a empresa possui e não devem perder-se por falta de controle sobre as mesmas. Seus pontos fracos e a melhorar depois de levantados devem ser analisados e sofrer por parte da empresa ações que possibilitem oferecer cada vez mais uma melhor qualidade nos serviços e produtos oferecidos, como também fazer-se conhecida do público-alvo e desta forma buscar com que se tornem clientes e com isto posicionar-se a frente da concorrência não só em termos de qualidade dos serviços e ou produtos como também na inovação.

Constatou-se que o planejamento estratégico aponta o direcionamento que a empresa deve tomar em suas decisões em busca dos objetivos, definir seus valores e princípios, sua missão e visão, impedindo que haja um desvirtuamento dos propósitos da empresa os quais devem ser respeitados por todos que fizerem parte.

A médio à longo prazo, com a fidelização, trará resultados convincentes e interessantes, melhorando sua rentabilidade e permitindo a empresa investir na realização de eventos relacionados a pet fortalecendo a parceria com seus clientes.

A comprovação disto são as boas perspectivas de crescimento para o setor pet faz com que a empresa invista mais e procure obter uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes.

Sugere-se que a empresa execute sua operacionalidade na área pet para que continue seu crescimento e possa divulgar para outros bairros aumentando seu raio de atuação, trazendo mais resultados gerando emprego e renda.

Sugere-se a empresa um acompanhamento rígido pelo gestor na implantação e implementação do planejamento estratégico, adequando-o e respeitando prazos estabelecidos para seu êxito.

Conclui-se que o planejamento estratégico é de plena importância para as empresas, independente de tamanho ou seguimento, é uma ferramenta que demonstra onde a empresa pode e deve melhorar, onde é melhor que seus concorrentes, e destarte melhor direcionando as decisões a serem tomadas e em tempo hábil, evitando assim seu desaparecimento precoce do mercado. A utilização da matriz SWOT como ferramenta estratégica permite que se mantenham competitivas no mercado. Deve-se ainda destacar que a SWOT não é a única ferramenta para se obter vantagem competitiva, a empresa pode utilizar de outras estratégias para potencializar seu desempenho.

REFERÊNCIA

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de Trabalhos de Graduação. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Administração de marketing no Brasil.** 2ª ed. São Paulo: Cobra, 2006.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI:** como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 2005.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

MEGGINSON, Leon C. **Administração:** conceitos e aplicações. 4ª ed. São Paulo: Harbra, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva:** como estabelecer, implementar e avaliar. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

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