

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS
CONTÁBEIS - FACC**

HIROSHI YATABE

**Administração Estratégica: a importância do seu
estudo e aplicabilidade para as micro e pequenas
empresas brasileiras**

Rio de Janeiro – RJ

2019

HIROSHI YATABE

**Administração Estratégica: a importância do seu
estudo e aplicabilidade para as micro e pequenas
empresas brasileiras**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientador (a): Helios Malabranche

Rio de Janeiro - RJ

2019

HIROSHI YATABE

**Administração Estratégica: a importância do seu
estudo e aplicabilidade para as micro e pequenas
empresas brasileiras**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de
Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências
Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ)
aprovada pela seguinte banca examinadora:

Helios Malebranche, professor da FACC - UFRJ

Synval de Sant'Anna Reis Neto, professor da FACC - UFRJ

Rio de Janeiro, _____

RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de colaborar com o cenário empreendedor do Brasil conectando algumas das teorias da administração estratégica à realidade das micro e pequenas empresas. Utiliza uma metodologia mista, com uma parte sendo uma pesquisa bibliográfica e a outra uma entrevista em pessoa com o empresário responsável por uma pequena empresa. Explora ao longo do seu texto a teoria das cinco forças competitivas de Porter, definindo-as e exemplificando de forma didática. Baseado nela, ilustra esse estudo analisando a empresa estudada e seus processos, apontando características que se encaixam em cada termo da teoria. Além disso, aborda também a teoria da análise SWOT e sua aplicabilidade no mesmo caso, mostrando como a estruturação dessa tabela pode fazer diferença em situações de tomada de decisão.

Palavras-chave: Estratégia; Micro e pequena empresa; Administração estratégica; Competição; Competitividade

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- As 5 forças de Porter	9
Figura 2 - Tabela SWOT	12
Figura 3 - Tabela SWOT preenchida	20

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 Contextualização do trabalho.....	6
1.2 Objetivos.....	6
1.3 Justificativa	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 Michael Porter e as Forças Competitivas.....	8
2.2 Análise SWOT	11
3. METODOLOGIA.....	13
3.1 Tipo de pesquisa	13
3.2 Instrumento de pesquisa	14
4 ESTUDO DE CASO	14
4.1 Apresentação da empresa	14
4.2 A cadeia de suprimentos	15
4.2.1 Insumos.....	16
4.2.2 Beneficiamento.....	17
4.2.3 Transporte.....	17
5. ANÁLISE	18
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	21
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	23

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do trabalho

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o mercado brasileiro é composto de 14 milhões de empresas, das quais 99% são do porte micro e pequenas empresas. Ao total, representam 55% da oferta de empregos formais no país. Por isso, é impossível negar a importância e o impacto das empresas desse porte na economia brasileira.

Ainda de acordo com estudos do SEBRAE, as principais causas de mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil são um conjunto de diversos fatores que podem ser divididos em quatro grandes áreas: a situação do empresário antes da abertura da empresa, o planejamento dos negócios, a capacitação em gestão empresarial e a gestão do negócio em si. Dessa forma, é possível perceber que três dessas quatro grandes áreas são de caráter estratégico e fica, assim, clara a importância da administração estratégica não só para a sobrevivência dessas empresas, mas como para toda a economia do país.

Nesse sentido, como uma forma de contribuir em direção à solução desse problema, este trabalho se propõe a desenvolver a seguinte pergunta: O que são teorias da administração estratégica e como aplicá-las no âmbito das micro e pequenas empresas?

1.2 Objetivos

Considerando o contexto mencionado anteriormente, este trabalho tem o objetivo de conectar seus principais pontos de tal forma que explicita algumas das principais teorias do campo da administração estratégica e as

utilize de uma forma prática para analisar um negócio já em funcionamento. Esses pontos serão definidos como:

- A realidade das micro e pequenas empresas brasileiras;
- A deficiência da prática e aplicação da administração estratégica nesses negócios e;
- O seu impacto para os mesmos.

Devemos lembrar que grande parte dos micro e pequenos empreendedores não tem uma instrução formal no campo administrativo. Por isso, este trabalho manterá também uma linguagem simples para facilitar o seu acesso e sua compreensão por parte dos possíveis interessados.

A aplicação da teoria na prática é sempre um desafio, não só no campo da administração. Assim, este trabalho seguirá uma estrutura analítica composta dos seguintes passos:

- Apresentação do referencial teórico, aonde as principais teorias utilizadas serão expostas.
- Contextualização da empresa a ser estudada.
- Correlação das teorias ao contexto da empresa.

Dessa forma, poderá ir de encontro a objetivos específicos como: definir o conceito de administração estratégica; explicitar teorias relevantes ao tema; explanar os processos de funcionamento da empresa estudada; aplicar as teorias escolhidas à realidade da empresa de forma prática.

1.3 Justificativa

Como evidenciado acima, a falta de planejamento faz parte da realidade das micro e pequenas empresas brasileiras, o que se reflete nos dados obtidos pelo SEBRAE em um estudo realizado em 2013, de que, aproximadamente, 1 em 4 micro e pequenas empresas no Brasil não conseguem sobreviver até o seu segundo ano.

Assim, mostra-se necessária uma ponte que facilite o acesso de interessados mas que não tiveram a oportunidade de estudar a parte teórica da administração e a teoria de fato. Este trabalho busca, dessa forma, aproximar dois lados que hoje se distanciam mas que são extremamente necessários um ao outro e, inegavelmente, complementares.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, serão exploradas duas teorias da administração estratégica a fim de fundamentar este estudo e as análises posteriores.

2.1 Michael Porter e as Forças Competitivas

Tradicionalmente, a Administração tem sido dividida, como bem observado por Escrivão Filho (2006, p.17), "em quatro áreas funcionais (finanças, marketing, produção e recursos humanos) e uma quinta área denominada de Administração Geral", sendo esta quinta também conhecida como Teoria das Organizações.

A Teoria das Organizações é uma área que engloba vários temas referentes à Administração, como liderança, planejamento, estrutura organizacional, tecnologia, entre outros. Além desses, trata também de estudos referentes à estratégia, como veremos mais à frente.

Um dos grandes nomes da Teoria das Organizações é, indiscutivelmente, Michael Porter. Com seus estudos sobre competitividade expostos em seus dois livros - Estratégia Competitiva (1986) e Vantagem Competitiva (1989) - ele mapeou 5 forças que fazem parte do ambiente em que uma empresa se insere:

- Ameaça de entrantes potenciais;
- Poder de barganha de fornecedores;
- Poder de barganha de compradores;
- Ameaça de produtos substitutos;
- Intensidade da rivalidade de concorrentes.

Figura 1- As 5 forças de Porter



Fonte: https://pt.wikipedia.org/wiki/Cinco_for%C3%A7as_de_Porter

Com isso, expandiu-se a visão de que competição era uma relação somente entre duas empresas do mesmo ramo. A partir desse estudo, ficou mais claro que para garantir uma saúde competitiva, o administrador precisa atentar-se a não somente com quem ele compete por clientes, mas todos com quem ele se relaciona, direta ou indiretamente. E como essas forças atuam sobre uma empresa, de fato?

Os entrantes potenciais podem ser classificados como aqueles possíveis competidores que ainda não estão atuando no mesmo mercado que uma determinada empresa. Podem ser empresas que ainda estão em formação ou empresas que já atuam, mas em um ambiente diferente. A essência dessa classificação é de que são empresas que tem, de alguma forma, a intenção de tomar uma fatia do mercado.

O nível de ameaça dos entrantes potenciais pode variar de acordo com as barreiras de entrada em determinado segmento e como as empresas já atuantes podem reagir. A força do novo possível novo entrante pode ser medida de forma qualitativa por meio de 6 fatores, de acordo com Porter (1986): (1) economia de escala; (2) diferenciação do produto; (3) custo de mudança; (4) acesso a canais de distribuição; (5) o governo e suas políticas; (6) necessidade de capital.

Vale ainda lembrar que existem fatores que podem contribuir para a força de um possível novo entrante e que estão relacionadas com as forças

elencadas por Porter em suas obras, como a capacidade de obter matéria-prima a um custo reduzido, por exemplo.

O poder de barganha de fornecedores pode ser entendido como a capacidade de uma empresa que lhe fornece materiais para a sua atividade de barganhar ao favor dela na hora da negociação. Em outras palavras, o quanto o fornecedor pode pressionar uma determinada empresa para praticar valores ou condições favoráveis a ele, afetando negativamente a empresa compradora.

Esse poder pode ser determinado por alguns fatores que mensuram a relevância desse fornecedor no mercado. O percentual da sua presença no mercado, o valor que seus produtos tem para os clientes da empresa, nome da marca, qualidade e quantidade de competidores que fornecem o mesmo produto/serviço são alguns exemplos.

O poder de barganha de compradores pode ser visto de uma forma similar ao poder dos fornecedores, caracterizando-se pela capacidade dos clientes de pressionar a empresa para aderir a condições favoráveis a eles. Da mesma forma, podem ser condições financeiras ou não.

A quantidade e facilidade de acesso a outros competidores, diferenciação da empresa, preço e condições de compra são alguns dos fatores que podem influenciar a capacidade de barganhar do comprador junto à empresa.

A ameaça de produtos substitutos é, como o próprio nome indica, a ameaça de seu produto ou serviço ser trocado por outro, seja ele de mesma natureza ou não. Todo produto ou serviço, por padrão, está à mercê de um dia se tornar obsoleto devido à entrada de um novo que faça mais ou faça melhor aos olhos do cliente.

Um ótimo exemplo para ilustrar essa força são os serviços de *streaming* de vídeos e filmes, como a Netflix, que, desde a sua entrada no mercado, tem sido escolhida como uma alternativa à televisão a cabo. Com preços mais acessíveis, opção de escolher o que assistir sob demanda e uma gama extensa de opções para todos os públicos, a Netflix e serviços semelhantes tem sido a razão de preocupação para as empresas do serviço a cabo, que tem visto seu público diminuir e já ultrapassado por essas

concorrentes no mercado mundial, como reportado pela Motion Picture Association of America (MPAA, 2018).

A intensidade da rivalidade entre concorrentes costuma ser a primeira coisa que surge à mente quando se fala de competição. É justamente o quanto o setor em que uma determinada empresa está inserida é competitivo por uma fatia do mercado, seja em questão de preços, inovações tecnológicas ou atendimento.

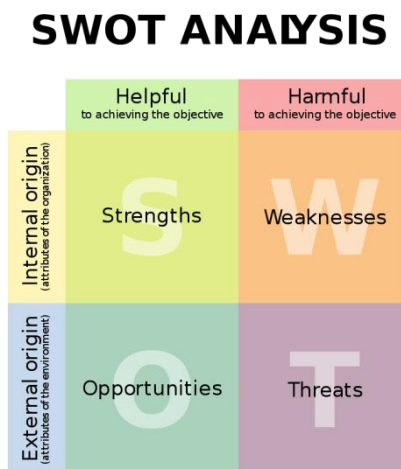
Assim, com o conceito de competição e competitividade expandidos, os administradores passam a ter em suas mãos ferramentas extremamente poderosas para definir qual será a sua estratégia para lidar com essas forças durante a sua atividade. Numa analogia de ataque e defesa, ao identificar e atuar para blindar-se de possíveis ameaças e, ao mesmo tempo, saber explorar suas forças e oportunidades - conceitos que serão explorados mais à frente - a empresa tem a capacidade de se alavancar na briga por clientes e garantir uma vantagem competitiva em relação às outras.

2.2 Análise SWOT

A origem da análise SWOT é, até hoje, incerta. Vários estudos apontam para origens diferentes, dificultando, assim, o mapeamento da sua fonte original (MADSEN, 2016).

A análise SWOT (da sigla do inglês: Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) é um simples *framework*, ou estrutura, que busca compreender os ambientes nos quais uma empresa se encontra (NAKAGAWA, s.d.). Assim, busca identificar suas capacidades internas (forças e fraquezas) e sua relação com o ambiente externo (oportunidades e ameaças). Ainda de acordo com Nakagawa (sem data), com essa ferramenta, é possível olhar de forma crítica para uma empresa, ainda em desenvolvimento ou já em atuação e traçar uma estratégia baseada nesses fatores. A seguir, veremos o que cada um desses itens significa e como seu entendimento pode impactar nas decisões de um gestor.

Figura 2 - Tabela SWOT



Fonte: https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis

As forças de uma empresa indicam as vantagens competitivas que ela possui em comparação ao mercado. Podem ser consideradas forças, por exemplo, custos baixos, processos eficientes, inovação, entre outros.

Sob a mesma ótica, as suas fraquezas são aquelas características que a deixam em desvantagem em comparação aos seus concorrentes, como localização desfavorecida, alto custo de produção e logística mal planejada.

Já ao olhar o que chamamos de ambiente externo, que é tudo aquilo que está fora da empresa, podemos observar suas oportunidades e ameaças. As oportunidades são situações ou características que podem ser aproveitadas pela empresa, considerando suas forças e a estratégia visada. Note que é importante ter-se em mente uma estratégia inicial para que seja possível identificar um norte para definir o que são reais oportunidades. Isso porque nem sempre uma situação aparentemente favorável será, de fato, uma oportunidade para um negócio dependendo do momento em que este se encontra.

As ameaças à empresa são ações que acontecem fora da empresa e que podem prejudicá-la. Tudo que um concorrente faz e pode atrapalhar a atuação da empresa pode ser considerada uma ameaça. Não somente atitudes da concorrência, mas ações de órgãos relevantes também podem vir a ser ameaças. Por exemplo, se o negócio de uma empresa é extremamente

dependente da importações e exportações, um desentendimento entre nações pode ser uma possível ameaça ao negócio ao dificultar essas trocas.

Após o mapeamento desses pontos, o administrador deve, então, criar um plano de ação baseado nos fatores que destacou ao longo da sua análise. Deve responder perguntas como: "O que fazer para aproveitar ao máximo os meus pontos fortes?"; "Como reduzir ou eliminar meus pontos fracos?"; "Como posso explorar as oportunidades presentes da melhor forma?" e; "O que é possível fazer para mitigar as ameaças ao meu negócio?".

É importante notar que muitos empreendedores são otimistas por natureza. Então, ao fazer a análise SWOT, costumam enxergar mais pontos fortes e oportunidades do que pontos fracos e ameaças. Assim, acabam fazendo uma análise incompleta que pode levar a uma estratégia não confiável por falta de dados. Para contornar esse problema, é recomendado que se faça a análise do ponto de vista de um terceiro para evitar vieses, ou até mesmo pedir para que alguém que não esteja envolvido no negócio e tenha conhecimento sobre a área revise e critique a análise.

3. METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

Este trabalho fez uso de dois segmentos para ser concluído. Uma pesquisa bibliográfica, como a busca por artigos que continham as palavras-chave "estratégia", "administração", "micro e pequenas empresas" e "competição". Considerando a importância e relevância para o tema deste trabalho de textos como *Estratégia Competitiva* (1986) e *Vantagem Competitiva* (1989), ambos de Michael Porter, não foi definida uma janela de tempo para obras consultadas.

Além disso, foi também feita uma série de entrevistas com o administrador da empresa estudada, para entender os contextos da sua atividade.

3.2 Instrumento de pesquisa

Para a entrevista com o administrador, foi aplicado um questionário simples com perguntas abertas para que fosse possível compreender a contexto da empresa: principais atividades, porte, localização, cadeia de suprimentos e estratégia. Como foi tomada num tom de conversa informal, a entrevista foi feita pessoalmente, sem tempo delimitado ou número máximo de perguntas.

4 ESTUDO DE CASO

Para que o objetivo do trabalho seja alcançado, foi feito um estudo de caso da empresa que será identificada neste com o nome fictício de Distribuidora de Alimentos LTDA.

A seguir, este trabalho irá apresentar a empresa para que seja possível entender a sua atividade. Apresentará também uma análise da sua cadeia de suprimentos e dos seus ambientes internos e externos, fazendo conexões com as teorias apresentadas acima sempre que possível.

4.1 Apresentação da empresa

A Distribuidora de Alimentos LTDA passou recentemente (x anos), considerando o seu tempo de atividade, por uma reformulação no seu negócio. Anteriormente, ela era composta por duas atividades principais: a cornicultura - a reprodução e criação de codornas - e o beneficiamento dos ovos de codorna. Hoje, a empresa se dedica exclusivamente ao beneficiamento e à distribuição dos ovos de codorna.

Com sede no município de Seropédica, RJ, a Distribuidora de Alimentos LTDA está há 23 anos no mercado de vendas de ovos de codorna em conserva. Como citado anteriormente, até pouco tempo atrás, dividia-se em duas atividades diferentes, mas hoje atem-se somente ao beneficiamento e distribuição dos ovos de codorna em conserva. Seu raio de atuação limita-se ao estado do Rio de Janeiro, com clientes em regiões como Nova Iguaçu,

a cidade Rio de Janeiro e Niterói. Trabalha tanto com vendas no setor do varejo e atacado, mas seus principais clientes são classificados como atacadistas.

Hoje conta com 13 funcionários, sendo 1 gerente, 10 na área de beneficiamento de ovos- englobando o cozimento, descasque dos ovos, preparo da conserva, ensacamento dos ovos e armazenamento - 2 para manutenção do espaço e maquinário. O transporte dos ovos é feito com um caminhão que consta com 1 motorista e 2 ajudantes, de uma empresa terceirizada.

O mercado do estado do Rio de Janeiro apresenta em torno de 15 concorrentes, mas com 3 grandes atores, inclusive a Distribuidora de Alimentos Ltda. Os principais fatores de decisão do cliente entre essas empresas são preço e qualidade. Foi informado que o mercado é extremamente sensível a preço, aonde uma variação de R\$0,20 por pacote pode ser decisivo na hora da escolha entre uma marca e outra. Para uma melhor visualização dessa sensibilidade, a média de preços por pacote praticados pela empresa estudada é de R\$8,50 para atacadistas e R\$11,00 para restaurantes, valor considerado competitivo para níveis médios de qualidade.

A empresa estudada não apresenta uma estratégia de expansão ou crescimento. De acordo com o dono, novos clientes aparecem de tempos em tempos, descobrindo a empresa por meio do boca a boca. A maioria o procura devido à qualidade das suas conservas, considerada muito superior aos seus concorrentes, de acordo com o feedback do mercado. Além disso, é considerado também um diferencial o nível de atendimento e proximidade do dono com os seus clientes, reforçando a lealdade destes com a empresa.

4.2 A cadeia de suprimentos

Ao falarmos da cadeia de suprimentos da empresa, devemos antes dar sua definição. De acordo com Handfield & Nichols (1999 apud ANDRADE, 2002, p.20):

uma cadeia de suprimentos compreende todas as atividades associadas ao fluxo e transformação dos produtos desde o estágio de material bruto (extração), até o consumidor final, incluindo ainda o fluxo de informações.

Assim, este trabalho apontará todo o processo de produção do produto em questão, o ovo de codorna em conserva. Apesar de serem apresentadas de forma linear, as etapas da cadeia de suprimentos da Distribuidora de Alimentos não acontecem necessariamente nesta ordem, principalmente no que diz respeito a pedidos de insumos.

A cadeia de suprimentos pode ser vista da seguinte forma: (1) pedido de insumos - ovos em natura (não cozidos), gás para os fornos e ingredientes para conserva; (2) beneficiamento dos ovos - cozimento, descasque, seleção, preparo da conserva, ensacamento e armazenamento; (3) distribuição. A seguir, será explorado como cada um desses processos acontece.

4.2.1 Insumos

O momento inicial, o pedido de insumos, é feito pelo próprio administrador. Os ovos em natura são feitos duas vezes por semana a um único fornecedor, localizado em Minas Gerais. Apesar disso, foi ressaltado que ainda há uma lista de outros fornecedores para uma situação de emergência, reduzindo os riscos associados a essa estratégia, como a falha no fornecimento, por exemplo. A quantidade pedida é sempre baseada na média de pedidos semanais somada à capacidade de armazenamento do estoque.

No local não há instalações de gás encanado, por isso foi necessário investir num sistema com um tanque próprio, que abastece toda a cozinha. O tanque de gás é reabastecido sempre uma vez por semana, obedecendo uma programação prévia feita junto à companhia fornecedora local. Assim, não há necessidade de intervenção, exceto em raros casos de falha de abastecimento.

Já os ingredientes utilizados para o líquido da conserva, são pedidos num sistema *just-in-time*, um sistema também conhecido como Toyotismo, por ter se desenvolvido principalmente na Toyota, em que nada é feito antes

da hora certa, a fim de reduzir estoque e custos envolvidos. Assim, respeita-se um controle e uma previsão de quando será necessário fazer um novo pedido, sempre considerando uma quantidade de reserva.

4.2.2 Beneficiamento

Após a chegada dos ovos em natura, estes são guardados em uma sala refrigerada, aonde podem permanecer até 4 dias. Ao longo dos dias, são cozidos e descascados em um sistema semiautomático, e selecionados à mão, enquanto a solução para conserva é preparada.

Após isso, são ensacados em sacos de 900g. Então, são armazenados em um refrigerador até a data de serem transportados. Vale ressaltar que essa área trabalha com 80% da sua capacidade total e apresenta possibilidade de expansão graças ao sistema semiautomático, que padroniza esta seção.

4.2.3 Transporte

Finalmente, os ovos são transportados para os clientes por meio de um caminhão de uma transportadora terceirizada às segundas, terças, quintas e sexta-feiras. Os pedidos são recebidos até um dia antes, pelo próprio empresário, por ligação, email ou mensagem de Whatsapp. As rotas variam de acordo com os dias de entrega e foram projetadas pelo empresário. Sobre suas vendas, são, em boa parte, pulverizadas entre seus clientes, tendo três grandes compradores que representam em torno de 40% da sua receita.

No caso do surgimento de um novo cliente, o administrador busca reorganizá-lo dentro de uma das quatro rotas existentes. Em raros casos em que o potencial cliente se encontra em um local fora dessas rotas, é estudada a possibilidade da criação de uma nova. Caso negativo, é então negociada a retirada no local da empresa. Se não for possível, o atendimento a esse potencial cliente é descartado.

5. ANÁLISE

Entendendo como a empresa funciona e o seus processos, podemos, agora, ligar sua atividade às teorias estudadas anteriormente. Esta parte seguirá a ordem apresentada no módulo anterior e, ao final, comentará um caso recente vivido pela empresa e como o conhecimento e aplicação da teoria pode auxiliar o administrador em determinadas situações.

Com as informações obtidas por meio da pesquisa, é possível concluir que o mercado de ovos de codorna em conserva compete, principalmente, por níveis de preço, com possíveis diferenciais de qualidade e atendimento.

Relacionando à teoria das cinco forças de Porter, pode-se identificar já um alto poder de barganha por parte dos clientes. Com uma sensibilidade de preço tão alta como a descrita, com menos de 5% de variação, as empresas que fornecem as conservas ficam com menos capacidade de negociar, dada a presença de outros fornecedores.

Considerando essa capacidade de negociação afetada pela sensibilidade de preço dos clientes, a Distribuidora de Alimentos Ltda tem ainda dois recursos que a diferencia dos seus competidores: a alta qualidade das suas conservas em comparação ao mercado e o nível de atendimento satisfatório. Assim, ela consegue equilibrar a balança da negociação com os seus clientes, aumentando sua força como fornecedor.

É possível perceber que o mercado de ovos de codorna em conserva é altamente competitivo, com essa disputa entre empresas entre preço, qualidade e atendimento. Uma vantagem apontada pelo entrevistado é de que não há presença de ameaças de produtos substitutos, uma vez que o ovo de codorna é um produto muito específico e não pode ser substituído facilmente por outros tipos de alimentos. Outra é a distância geográfica de alguns dos seus principais competidores, que trazem seus produtos do estado de Minas Gerais, o que encarece o seu produto e afeta a sua qualidade.

Falando ainda sobre a capacidade de barganhar dos clientes, podemos ressaltar a escolha da empresa de trabalhar somente com um fornecedor de ovos em natura. Essa exclusividade faz parte da estratégia do

empresário, como o próprio indicou, aumentando seu poder de barganha, pois seu volume de compras representa em torno de 20% da receita do seu fornecedor, permitindo-o negociar preços e condições de entrega dada a sua relevância. Com essa vantagem, o dono pode negociar crédito com o fornecedor e a qualidade dos ovos recebidos.

Relacionando à análise SWOT, vista também nos módulos anteriores, podemos apontar quais seriam os pontos fortes, fracos, oportunidade e ameaças à essa empresa.

Como pontos fortes, lembrando que esta deve ser uma análise introspectiva, podemos citar a alta qualidade do produto; bom relacionamento com o cliente; presença geográfica relativamente próxima dos seus pontos de venda; sistemas semiautomáticos que permitem expansão da capacidade de produção e; condições de compra de matéria-prima, reduzindo o custo do produto vendido.

Como fraquezas, podemos citar a falta de uma estratégia específica - o que dificulta analisar a atividade da empresa e dizer se está tendo bons ou maus resultados e; a centralização de pedidos e modelos de entregas na figura do empresário - se houver algum problema com ele, toda a cadeia de produção é comprometida.

A principal oportunidade para a empresa pode ser definida como a preferência de parte do mercado por produtos de alta qualidade, categoria que somente a Distribuidora de Alimentos Ltda consegue atender, bastando-lhe identificar quem são esses clientes e alcançá-los

As ameaças ao negócio que podem ser vistas com base nesse estudo são, principalmente, a alta competitividade por preço, a possibilidade de novos entrantes - que se mostrou verdadeira no ano desta pesquisa e; alta dependência de fornecedores de fora do estado, o que se mostrou um grande problema durante a greve dos caminhoneiros de 2019.

Assim, é possível colocar esses pontos em uma tabela SWOT, a fim de facilitar a sua visualização e, com isso, a análise para formulação de estratégias.

Figura 3 - Tabela SWOT preenchida

	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
Pontos fortes	FORÇAS - Alta qualidade - Bom relacionamento com clientes - Localização geográfica - Sistemas semiautomáticos - Capacidade de barganha/redução de custos	OPORTUNIDADES - Clientes em busca de produtos de alta qualidade - Falta de competidores com o mesmo nível de qualidade
Pontos fracos	FRAQUEZAS - Falta de uma estratégia específica - Centralização de pedidos e modelos de entrega nas mãos do empresário	AMEAÇAS - Alta competitividade por preço - Possíveis novos entrantes - Alta dependência de fornecedores de fora do estado

Fonte: sebrae.com.br (adaptado pelo autor)

Com a tabela em mãos, se torna mais fácil de entender o que sua empresa faz bem, o que é passível de melhorias, o que o ambiente externo oferece de oportunidade a serem exploradas e o que pode afetar seus resultados.

Um exemplo comentado pelo entrevistado foi do caso de entrada de um novo competidor, oriundo de Minas Gerais, em Julho do ano desta pesquisa, 2019. Inicialmente, esse movimento o preocupou, pois esse competidor entrou com preços muito abaixo do que se é praticado no mercado, R\$7,00 por pacote no atacado, enquanto a Distribuidora de Alimentos Ltda praticava R\$8,50. Com preços tão baixos em um mercado tão sensível a preço, uma parcela do mercado migrou para esse novo concorrente e o entrevistado temia que o mesmo fosse ocorrer com ele.

Após uma breve análise de uma tabela SWOT como a de cima, o empresário conseguiu perceber que seus clientes eram, principalmente, clientes que prezavam por qualidade. Assim, foi definido que não deveria ser feita uma redução de preços, mas sim a reafirmação da qualidade do seu produto, comparando com a do novo entrante. No fim, não foram perdidos clientes, como o previsto pela análise e, além disso, foram conquistados novos clientes com o contraste de qualidade evidenciado.

Dessa forma, foi possível evitar uma decisão que não estaria de acordo com o quadro estratégico da empresa e, ao mesmo tempo, foi possível, também, explorar uma das suas principais forças.

Esse caso exemplifica como o conhecimento e aplicação de teorias da administração estratégica são determinantes para uma empresa. Com noção das forças que circundam uma empresa, e dos pontos da sua análise SWOT, é possível tomar decisões mais coerentes com a empresa e que a levarão a melhores resultados ao longo prazo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste trabalho permitiu que algumas teorias da administração estratégica fossem estudadas e que estas fossem relacionadas à realidade de micro e pequenas empresas no Brasil. Somado a isso, possibilitou, também, demonstrar a importância desse ramo teórico para a economia do país.

Com uma breve pesquisa, foi possível coletar dados que demonstram a relevância das micro e pequenas empresas no Brasil e ligar suas principais causas de mortalidade à falta de planejamento e estratégia.

Dessa forma, este trabalho buscou ser didático e expressar como as teorias aparecem num cenário real, além de aprofundar o caso com a aplicação de uma análise baseada nas mesmas. Assim, pode-se concluir que o objetivo primário deste trabalho foi alcançado.

A pesquisa bibliográfica permitiu elencar teorias que se mostram relevantes para esses casos dado os temas e meio que abordam, como planejamento e estratégia, estudo dos ambientes internos e externos para identificação de forças e ameaças ao negócio e como explorar esse conhecimento da melhor forma possível. Somada a ela, a entrevista abriu portas à empresa, dando uma visão interna dos seus processos, o que possibilitou a correlação destes com a teoria estudada. Além disso, essas

duas formas de coletar as informações necessárias contribuíram para a conclusão dos objetivos secundários por meio dos seus resultados.

Considerando a importância deste tópico, faz-se necessária uma expansão do acesso às teorias e suas práticas, a fim de contribuir para um ambiente econômico mais saudável, no sentido de que menos empresas irão morrer nos seus primeiros anos. Dessa forma, contribui-se para a economia do país como um todo, o que permite o desenvolvimento de outras áreas essenciais, como educação e segurança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrade, M. O. **Representação e análise de cadeias de suprimento**: uma proposta de valor baseada no mapeamento do fluxo de valor. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - USP. São Paulo, p. 123. 2002.

Escrivão Filho, E. **Pequena empresa e administração estratégica**: reconhecendo especificidades, restrições e facilitadores com o mapa organizacional. Tese - USP. São Paulo, p. 172. 2006.

Madsen, D. Ø. SWOT Analysis: A Management Fashion Perspective. *International Journal of Business Research*, França, Abr. 2016. Disponível em: < <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01306102>>. Acesso em: 31 out. 2019

MOTION PICTURES ASSOCIATION OF AMERICA. **2018 Theme Report**. Disponível em: <https://www.motionpictures.org/wp-content/uploads/2019/03/MPAA-THEME-Report-2018.pdf>. Acesso em: 31 out. 2019.

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta: ANÁLISE SWOT (CLÁSSICO)**. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF>. [sem data] Acesso em 01/11/2019

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: Técnicas para a análise da indústria e da concorrência. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SEBRAE. **Cenário dos Pequenos Negócios**. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/cenario-dos-pequenos-negocios/#pib>. Acesso em: 23 out. 2019.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas**. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/#causas>. Acesso em: 23 out. 2019.

SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Brasília. Out. 2016. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/documentos2/pesquisas/Sobrevivencia%20das%20Empresas%20no%20Brasil/Sobrevivencia%20de%20Empresas%20no%20Brasil%202016%20-%20FINAL.pdf>>. Acesso em: 31 out. 2019