

## **AS FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA ANÁLISE DE CENÁRIOS DE UMA PURINA LOCALIZADA NO INTERIOR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

***THE TOOLS OF STRATEGIC PLANNING: ANALYSIS OF SCENARIOS OF PURINA LOCATED IN THE INTERIOR OF THE STATE OF RIO DE JANEIRO***

***LAS HERRAMIENTAS DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS DE ESCENARIOS DE PURINA LOCALIZADA EN EL INTERIOR DEL ESTADO DEL RÍO DE JANEIRO***

### **Sonia Fonseca Souza**

Doutoranda no Programa de Cognição e Linguagem da Universidade Estadual Norte Fluminense Darcy Ribeiro - UENF. Mestre em Educação pela Universidade Iguazu (2004), Especialista em Língua Inglesa pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (1990), Especialista em Coordenação Pedagógica pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (2007), Especialista em Inspeção Escolar pelas Faculdades Integradas de Jacarepaguá (2007), Especialista em Gestão Escolar pelas Faculdades Integradas de Jacarepaguá (2011). Graduada em Letras pela Faculdade de Filosofia de Itaperuna (1986). Atualmente é professora titular da Graduação e Pós-Graduação da Universidade Iguazu - UNIG campus V Itaperuna, RJ. Professora titular da Graduação do Centro Universitário São José de Itaperuna. Professora Inspetora da Secretaria Estadual de Educação Rio de Janeiro. Foi professora do curso Superior de Pedagogia do Instituto Superior de Educação de Bom Jesus do Itabapoana/FAETEC. Presidente da Comissão Própria - CPA de 2011 a 2015 do Centro Universitário São José de Itaperuna.

### **Lucas Capita Quarto**

Graduado de Engenharia de Produção pela Universidade Iguazu - Campus V. Atuou como monitor das disciplinas de Resistência dos materiais e Cálculo Numérico para os alunos dos cursos de Engenharia de Produção e Engenharia de Petróleo e Gás inscritos nas referidas disciplinas pela Universidade Iguazu (UNIG) - Campus V. Atualmente, atua como monitor das disciplinas Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Projetos para os alunos do curso de Engenharia de Produção da Universidade Iguazu (UNIG) - Campus V. Recentemente, recebeu o certificado de Mérito Acadêmico pela Universidade Iguazu - Campus V, devido ao bom desempenho obtido no segundo semestre do ano de 2017. Integrante do Projeto de Extensão Neurociência Cognitiva e do Comportamento II.

### **Vyvian França Souza Muniz**

Mestranda em Cognição e Linguagem (UENF) - Campos do Goytacazes/RJ. Graduada em Letras/Inglês pelo Centro Universitário São José - Itaperuna/RJ; Pós - graduanda em Psicopedagogia Clínica e Institucional - Itaperuna/RJ.

### **João Vitor Capita Quarto**

Graduando de Engenharia de Produção pela Universidade Iguazu - Campus V.

### **Rodrigo César Oliveira Corredeira**

Graduado de Engenharia de Produção pela Universidade Iguazu - Campus V.

**Resumo:** Para permanecerem atuantes no mercado, as empresas precisam reconhecer o ambiente que estão inseridas, afim de obterem vantagens competitivas frente as concorrentes. Com isso, o presente estudo tem como objetivo utilizar as ferramentas contidas na literatura do planejamento estratégico: matriz SWOT e cinco forças de Poder, para realizar uma análise de cenários de uma purina localizada no interior do estado do Rio de Janeiro, visando contribuir com informações para que os gestores da referida purina conheçam melhor sua atuação no ambiente que a mesma está inserida. No decorrer do trabalho, a purina foi denominada purina X. O resultado permitiu a identificação das forças, fraquezas, oportunidade e ameaças presentes no ambiente da empresa, bem como um maior conhecimento da relação que a purina X possui com seus concorrentes, clientes e fornecedores. Com o resultado, relatou-se que a empresa possui pontos fortes cruciais para se obter vantagens no ambiente que está inserida, bem como alguns fatores que precisam ser trabalhados para minimizar os pontos fracos e ameaças. Durante toda a pesquisa, as ferramentas matriz SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities e threaths*) e cinco forças de Poder demonstraram ser instrumentos eficazes para a análise de cenários da empresa em questão, afirmando que o planejamento estratégico se faz necessário em pequenas empresas, assim como nas grandes corporações.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico, Análise SWOT. Forças de Poder.

**Abstract:** To remain active in the market, companies need to recognize the environment they are in, in order to gain competitive advantages over competitors. Thus, the present study aims to use the tools contained in the SWOT Matrix strategic planning and five Poder forces to perform a scenario analysis of a purine located in the interior of the state of Rio de Janeiro. In order to contribute with information so that the purina managers know better their performance in the environment that it is inserted. In the course of the study, purine was denominated purine X. The methodology of the present study is qualitative, descriptive, exploratory and bibliographical. The result allowed the identification of the strengths, weaknesses, opportunities and threats present in the company environment, as well as a better understanding of the relationship that Purina X has with its competitors, customers and suppliers. With the result, it was noted that strategic planning is necessary in small companies, as well as in large corporations.

**Keywords:** Strategic planning. SWOT analysis. Poder forces.

**Resumen:** Para permanecer activos en el mercado, las empresas necesitan reconocer el ambiente que están insertas, a fin de obtener ventajas competitivas frente a las competidoras. En el presente estudio se pretende utilizar las herramientas contenidas en la literatura de la planificación estratégica: matriz SWOT y cinco fuerzas de Poder, para realizar un análisis de escenarios de una purina ubicada en el interior del estado de Río de Janeiro, con el objetivo de contribuir con informaciones para que los gestores de dicha purina conozcan mejor su actuación en el ambiente que la misma está

insertada. En el transcurso del trabajo, la purina fue denominada purina X. El resultado permitió la identificación de las fuerzas, debilidades, oportunidad y amenazas presentes en el ambiente de la empresa, así como un mayor conocimiento de la relación que la purina X posee con sus competidores, clientes y proveedores. Con el resultado, se informó que la empresa tiene puntos fuertes cruciales para obtener ventajas en el ambiente que está inserta, así como algunos factores que necesitan ser trabajados para minimizar los puntos débiles y amenazas. Durante toda la investigación, las herramientas de matriz SWOT (*strenghts*, debilidades, oportunidades y amenazas) y cinco fuerzas de Poder demostraron ser instrumentos eficaces para el análisis de escenarios de la empresa en cuestión, afirmando que la planificación estratégica se hace necesaria en pequeñas empresas, como en las grandes corporaciones.

**Palabras-clave:** Planificación estratégica, Análisis SWOT. Fuerzas de Poder.

## 1 Introdução

O aumento da competitividade em alguns setores do mercado e a constante oferta de produtos substitutos fazem com que algumas empresas busquem na literatura do planejamento estratégico ferramentas que proporcionem uma melhor compreensão do ambiente que as mesmas atuam, a fim de um maior conhecimento de seus clientes, potencialidade e fatores limitantes.

Entre as ferramentas contidas na literatura do planejamento estratégico que possibilitam uma análise completa dos cenários internos e externos de uma organização, salienta-se a análise SWOT, também conhecida como matriz FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças). O nome SWOT é um acrônimo das palavras *strenghts*, *weaknesses*, *opportunities* e *threaths*, que significam respectivamente forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Já para um estudo mais detalhado da relação que uma organização possui com os seus concorrentes, clientes e fornecedores, pode-se utilizar as cinco forças descritas por Poder.

Diante desse cenário, o presente estudo teve como objetivo utilizar a ferramenta do planejamento estratégico matriz SWOT (*strenghts*, *weaknesses*, *opportunities* e *threaths*) para analisar os cenários internos e externos de uma purina localizada no interior do estado do Rio Janeiro. Após a aplicação da matriz SWOT (*strenghts*, *weaknesses*, *opportunities* e *threaths*) foram aplicadas as cinco forças de Poder no intuito de descrever a relação que a referida empresa possui com seus concorrentes, clientes e fornecedores.

Espera-se que com essas informações, os gestores da referida organização possam conhecer melhor a atuação da empresa no ambiente que ela está inserida e a forma que ela se relaciona com os aspectos do ambiente organizacional.

Portanto, para responder às questões e objetivos propostos, este trabalho está estruturado da seguinte forma: introdução, metodologia, revisão bibliográfica (planejamento estratégico, análise SWOT; cinco forças de Porter), análise dos resultados e, finalmente, a última parte traz as considerações finais na qual se encontram as contribuições deste trabalho.

## **2 Revisão da literatura**

### **2.1 Planejamento estratégico**

As técnicas e instrumentos presentes na literatura de planejamento estratégico são resultados do desenvolvimento histórico ocorrido após Revolução Industrial, período caracterizado por inúmeras mudanças e impactos nos processos produtivos que surtem efeito nas questões econômicas e sociais em todo o mundo até os dias atuais (MACÊDO, 2010).

Segundo Porter (1999), as empresas precisam desenvolver uma forma de se diferenciar das demais e, assim, permanecerem no mercado, oferecendo vantagens competitivas aos seus consumidores. Para isso, faz-se necessário que as mesmas planejem suas ações futuras de uma forma estratégica.

De acordo com Matus (1997, p. 15), “o planejamento é uma ferramenta das lutas permanentes que o homem trava desde início da humanidade para conquistar graus crescentes de liberdade”. Para Chiavenato (2004), o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão determinante para a antecipação dos objetivos almejados por uma empresa e o melhor caminho para alcançá-los.

Oliveira (1991), define o planejamento estratégico como um instrumento administrativo essencial para a sustentação do desenvolvimento e da implementação de estratégias empresariais. Seu desenvolvimento é essencial para as empresas que buscam se sustentar no longo prazo, obtendo vantagens no ambiente em que atuam.

Para Terence (2002), é necessário que as organizações invistam em planejamento estratégico para que se possa conquistar vantagens das oportunidades existentes no ambiente que estão inseridas, prevenindo-se das ameaças e mantendo-se prósperas frente a globalização. Entre as ferramentas contidas na literatura do planejamento estratégico que permitem uma avaliação e reconhecimento de cenários, para a realização do presente estudo, optou-se pela aplicação da Análise SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities e threats*).

## 2.2 Análise SWOT

A análise SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities e threats*), Figura 1, também conhecida como matriz FOFA, é uma ferramenta clássica administrativa presente na literatura de planejamento estratégico muito utilizada por empresas que desejam identificar os fatores presentes em seu ambiente interno e externo. Através dela, é possível identificar os pontos fortes e fracos contidos no ambiente interno de uma determinada organização, bem como as ameaças e oportunidade presentes em seu ambiente externo.



**Figura 1 – Matriz SWOT**  
**Fonte:** Bastos (2004)

Oliveira (2007, p. 37) define os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades da seguinte forma:

a. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa);

b. Ponto fraco é a situação inadequada da empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial;

c. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura;

d. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

Segundo Pereira (2011), a matriz SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities e threaths*) permite o cruzamento das oportunidades e ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. Através dessas quatro zonas, pode-se identificar a real situação vivenciada pela organização. Com isso, a empresa pode maximizar seus pontos fortes, minimizar seus pontos fracos e se posicionar frente a possíveis ameaças e oportunidades que possam vir a surgir no ambiente externo que ela está inserida.

#### 2.2.1 Análise do Ambiente Interno (forças e fraquezas)

Para Poter (2000), as empresas precisam estar constantemente atentas as suas forças e fraquezas internas, pois o reconhecimento das mesmas é fundamental para que a empresa possa planejar suas estratégias. A análise do ambiente interno de uma organização se dá através da identificação dos pontos fracos e fortes que a mesma possui. Os pontos fortes são forças, diferenciais de mercado, que precisam ser aperfeiçoados. Já os pontos fracos são fatores limitantes que devem ser excluídos ou minimizados, para que não dificultem a obtenção dos resultados almejados pela gestão.

De acordo com Batman e Snell (1998, p. 27), “a análise interna fornece aos tomadores de decisão estratégica, um panorama de habilidades e recursos da organização, bem como de seus níveis de desempenho gerais e funcionais”. Pereira (2011, p. 101) destaca os seguintes elementos para fontes de análise do ambiente interno:

a. Área de Marketing: Mix Marketing, os 4 P's do Marketing (Produto, Preço, Promoção e Praça); b. Área de Produção ou Serviços: capacidade de produção e expansão, o planejamento e controle da produção, tecnologia, política de qualidade, custos, pesquisa e desenvolvimento, mão de obra, política de estoques e outros; c. Área de Recursos Humanos: capacitação, rotatividade, segurança, motivação, remuneração, etc; d. Área Financeira: contas a pagar e a receber, política de compras, política de investimento, rentabilidade, liquidez, fluxo de caixa e planejamento e controle financeiro

As forças presentes no ambiente interno de uma organização são variáveis controláveis e dizem respeito a própria empresa. Sendo assim, através de uma boa gestão e formação de estratégias, pode-se obter vantagens competitivas através do reconhecimento e diagnóstico desses fatores.

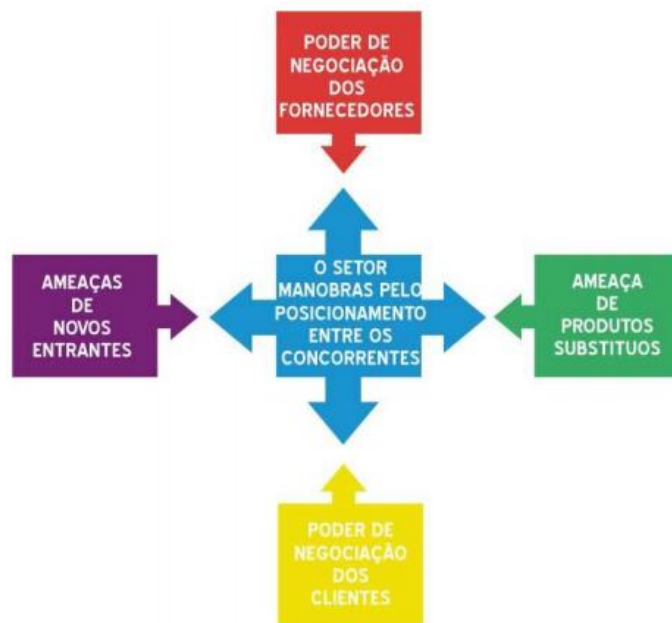
### 2.2.2 Análise do Ambiente Externo

O ambiente externo é uma variável incontroleável que surte efeito sobre todas as organizações. Segundo Kotler (2000), uma empresa deve acompanhar as suas forças macroambientais (político-legais, econômicas, tecnológicas, sociais/ culturais, demográficas e ecológicas ou naturais) e seus agentes relevantes (clientes e fornecedores), pois estes podem atingir sua capacidade de obter lucros.

Oliveira (2007) entende como oportunidade forças externas que podem favorecer as estratégias de uma empresa. Obviamente, essas forças precisam ser reconhecidas e estudadas para que seja retirado algum benefício. Já em relação as ameaças, Oliveira (2007) diz que são elementos negativos que criam obstáculos à organização e podem afetar a sua capacidade de atingir sua missão.

## 2.3 Cinco Forças de Poder

O modelo cinco Forças de Poder, Figura 2, indica o grau de intensidade presente na concorrência de uma indústria, assim como sua rentabilidade, sendo as forças mais intensas essenciais durante a elaboração de um planejamento estratégico de qualquer negócio.



**Figura 2** – Forças que governam a competição em um setor  
**Fonte:** Porter (1999)

De acordo com Porter (2000), para a análise de suas cinco forças se deve considerar: a ameaça de entrada; rivalidade entre concorrentes; ameaça de produtos substitutos; poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores. Um melhor entendimento dessas cinco forças é um fator determinante para a estratégia competitiva de uma empresa.

### 2.3.1 Ameaça de entrada

O alto índice de lucros é o principal motivador de novas entrantes. Novas entrantes, conforme Porter (1999), trazem o desejo de ganhar participação para o mercado. Segundo Evangelista (2009), quando os novos entrantes esperam grandes expectativas acerca das barreiras que irão enfrentar e a reação de seus concorrentes, estes podem significar alguma ameaça às organizações que já estão estabelecidas no mercado. Todavia, se as barreiras de entrada e o desagravo dos concorrentes forem altos, a ameaça não será tão significativa.

Para entender melhor esse processo, Evangelista (2009), cita como barreiras de entrada os seguintes fatores: economia de escala; diferenciação do produto; exigências de capital; vantagens de custo; acesso a canais de distribuição e a política governamental. Os novos entrantes também irão encontrar dificuldades quanto a retaliação dos concorrentes.

### 2.3.2 Rivalidade entre concorrentes

Sendo o ponto central das cinco forças determinantes de Porter, a rivalidade entre concorrentes surge quando um concorrente se sente pressionado pelo outro ou quando os mesmos estão diante de uma oportunidade de melhorarem sua posição no mercado (POTER, 2004).

O aumento do número de empresas de um mesmo setor e produtos similares fazem com que a rivalidade entre os concorrentes seja cada vez mais. Um conflito de preços entre concorrentes de uma mesma área afeta de forma direta os seus retornos. No entanto, a rivalidade entre concorrentes pode obrigar que a empresa desenvolva estratégias para gerar diferenciais competitivos, criando assim novos valores e vantagens de mercado.

### 2.3.3 Ameaça de produtos substitutos

Produtos substitutos são produtos não similares, mas que atendem a mesma necessidade dos clientes. Apesar de não obterem o mesmo grau de satisfação, produtos substitutos podem afetar a demanda de um determinado produto.

Poter (1999), diz que o melhor caminho para evitar a ameaça de produtos substitutos é investir na qualidade do produto ofertado e estabelecer uma diferenciação, assim, evita-se que o setor sofra consequência em seus lucros e crescimento.

Segundo Evangelista (2009), as empresas desenvolvem produtos substitutos a partir de pesquisas de outros produtos que podem oferecer o mesmo valor e desempenhar uma substituição por função. Sendo aqueles que oferecem uma melhor relação preço x desempenho, em relação aos produtos oferecidos, os que exigem mais atenção.

### 2.3.4 Poder de negociação dos compradores

O poder de barganha com os compradores diz respeito a capacidade dos clientes em adquirir um determinado produto. Os clientes estão sempre em busca de melhores preços e produtos de qualidade, consequentemente, tornando o mercado cada vez mais aquecido. A influência dos consumidores é

mensurada de acordo com a quantidade que eles estão disposto a consumir (POTER, 2004).

### 2.3.5 Poder de negociação dos fornecedores

Diferente do poder de negociação dos compradores, no poder de negociação dos fornecedores, o poder de barganha está nas mãos de quem oferece o produto. De acordo com Evangelista (2009, p. 28):

[...]um grupo de fornecedores é poderoso quando é dominado por poucas empresas e é mais concentrado que a indústria para o qual vende, seu produto é exclusivo ou pelo menos diferenciado, não está obrigado a competir com outros produtos nas vendas do setor, seu produto é um insumo importante para o negócio comprador, e quando representa uma ameaça concreta de integração para frente limitando o setor de melhorar as condições de compra.

Maximiano (2000), diz que o poder de negociação dos fornecedores pode ser grande ou pequeno, podendo intervir nos preços dos produtos dos concorrentes de um mesmo setor. Em tese, a empresa que escolher entre as opções de grupos de fornecedores e compradores, por intermédio de uma decisão estratégica, será capaz de minimizar o poder dos mesmos.

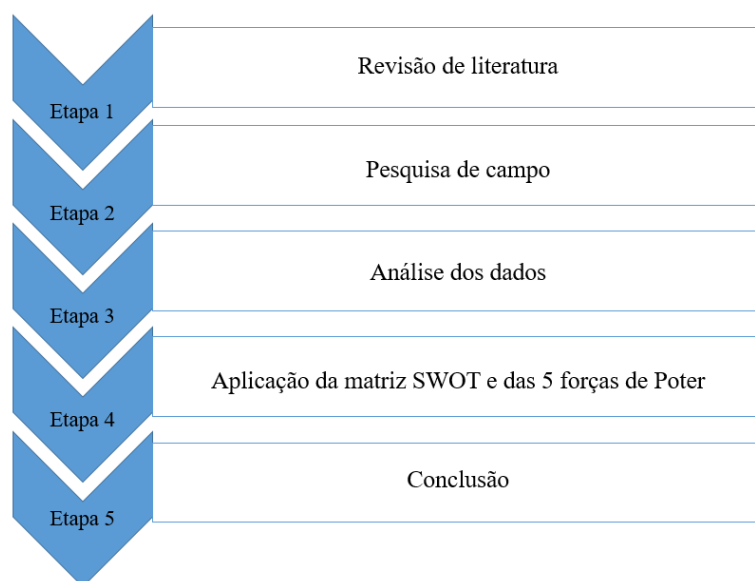
## 3 Metodologia

O presente estudo pode ser considerado como qualitativo, descritivo, exploratório, bibliográfico. A revisão bibliográfica teve como base artigos científicos, livros e dissertações acerca dos assuntos abordados.

Após a revisão de literatura, foi realizada uma pesquisa de campo entre os meses de fevereiro e março de 2018, na empresa objeto de estudo, para uma análise crítica dos pontos fortes e fracos da empresa. Na visita técnica, foi feita uma entrevista com o auxílio de formulário. Participaram da entrevista os gestores da referida organização. O intuito da entrevista foi identificar as possíveis futuras pretensões dos mentores da empresa e quais pontos eles acreditam que devem ser melhorados para que a organização obtenha um maior êxito em satisfação de seus clientes.

Durante a pesquisa em campo, para a análise do ambiente externo, considerou-se as variáveis estabelecidas por Chiavenato e Sapiro (2003), sendo essas: político-legais, econômicas, tecnológicas, sociais/ culturais, demográficas e ecológicas ou naturais. Para a análise do ambiente interno, a

entrevista oral foi realizada com base na literatura de Pereira (2011), já mencionadas na revisão da literatura.



**Figura 3** – Etapas de desenvolvimento da pesquisa  
Fonte: Elaborada pelos autores

## 4 Análise dos resultados

### 4.1 A empresa objeto de estudo

A empresa objeto de estudo é uma purina localizada em um pequeno município do noroeste fluminense do estado do Rio de Janeiro, que será denominada no decorrer do estudo como purina X. Sua principal atividade é o fornecimento de rações para animais bovinos, suínos e aves, no entanto, a empresa também oferta outros produtos como: milho e farelo de trigo.

Atualmente, a empresa conta com três funcionários e abrange uma população de 22.000 habitantes na localidade que está inserida. No centro que a purina X se encontra, há outras empresas do mesmo setor, porém em pequena quantidade em relação a demanda do município. A cidade que a empresa se encontra tem como principal atividade a agropecuária, assim, a renda do município está relacionada a criação de gados.

### 4.2 Análise SWOT

No Quadro 1 será apresentada a matriz SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities e threaths*) da empresa objeto de estudo, mostrando as forças e fraquezas do ambiente interno da empresa, assim como as oportunidades e

ameaças contidas no ambiente externo que a mesma se encontra. Salienta-se que a definição desses fatores foi realizada na pesquisa em campo, de acordo com a entrevista realizada com os gestores da empresa em questão.

| AMBIENTE INTERNO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FORÇAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | FRAQUEZAS                                                                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidades dos produtos e serviços;</li> <li>• Serviços de entrega;</li> <li>• Preço;</li> <li>• Localização;</li> <li>• Estrutura física;</li> <li>• Organização e comprometimento por parte dos envolvidos;</li> <li>• Qualificação dos profissionais;</li> <li>• Tempo de atuação no mercado.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poucos funcionários;</li> <li>• Falta de definição de funções dos funcionários;</li> <li>• Ausência de investimento em <i>marketing</i>;</li> <li>• Ausência de uma área de Recursos Humanos.</li> </ul> |
| AMBIENTE EXTERNO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                   |
| OPORTUNIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | AMEAÇAS                                                                                                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansão dos negócios;</li> <li>• Novos mercados;</li> <li>• Alianças e parcerias;</li> <li>• O atual cenário de crise econômica não impactou as vendas;</li> <li>• Região de atuação com alto potencial;</li> <li>• Clientes fidelizados.</li> </ul>                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de mão de obra especializada na região;</li> <li>• Falta de poder de barganha dos fornecedores.</li> </ul>                                                                                         |

**Quadro 1:** Matriz SWOT  
**Fonte:** Elaborado pelos autores

#### 4.2.1 Ambiente interno

Na pesquisa de campo, observou-se que a empresa possui uma boa localização, visto que se encontra em uma das avenidas principais do município. E o município em questão possui como principal atividade a agropecuária. Os entrevistados destacaram a qualidade dos produtos e a estrutura física da empresa como os principais pontos fortes da organização. A empresa disponibiliza serviço de entrega em domicílio.

Quando questionados sobre o clima organizacional da empresa, os entrevistados alegaram que os colaboradores são organizados e comprometidos com suas funções. O gestor da empresa é tecnólogo em administração, logo, ele possui os conhecimentos necessários para administrar a purina X.

Atualmente, a empresa conta com três funcionários, o que pode ser considerado um quantitativo muito pequeno em relação ao número de funções existentes na empresa, visto que a organização precisa de um encarregado para exercer a função de caixa, entregador, gestor, auxiliar de limpeza e almoxarifado. Com isso, observou-se também que não há uma política clara que estabeleça a função de funcionário.

Os entrevistados também alegaram que a empresa não possui uma área de Recursos Humanos e *marketing*. Sendo assim, não há divulgação dos produtos e um profissional responsável apenas pelos processos relacionados a área de recursos humanos.

#### 4.2.2 Ambiente externo

A empresa oferta produtos básicos para a nutrição de animais bovinos e equinos, não havendo produtos substitutos para o material ofertado na empresa. Com isso, o atual cenário de crise econômica não impactou as vendas.

Como oportunidade no atual cenário foi mencionado, durante a entrevista, a expansão dos negócios; município com alto potencial; novos mercados; alianças e parcerias como novos fornecedores e clientes. No que diz respeito as ameaças, os entrevistados alegaram que na região não há muitos profissionais especializados na área e falta poder de barganha por parte dos fornecedores.

#### 4.3 Forças de Poder

Aqui, serão apresentadas as cinco forças de Poder para um maior conhecimento das concorrentes, clientes e fornecedores da purina X.

##### 4.3.1 Como evitar a entrada de novos entrantes?

Empresas que estão em fase de início possuem uma margem de benefícios menores por estarem apenas começando. Perante o exposto, orienta-se em investir em campanhas de publicidade ou concorrer com preços que estão abaixo da média do mercado até “asfixiar” a nova empresa.

#### 4.3.2 Como é a rivalidade entre os concorrentes?

A rivalidade entre as empresas do setor que também estão presentes no município que a purina X está inserida é pequena, visto que há apenas três empresas do mesmo ramo localizadas no município que a purina X se encontra. O quantitativo de três empresas existentes na região de atuação é pequeno em relação ao potencial do município.

Pode-se considerar também a fidelização dos clientes como um fator determinante para não haver uma maior rivalidade entre os concorrentes. Devido ao tempo que a empresa atua no mercado, a maioria dos seus clientes já estão fidelizados. Vale ressaltar também que os produtos ofertados pela purina X são considerados de alta qualidade e empresa conta com serviço de entrega em domicílio.

#### 4.3.3 Quais os produtos substitutos?

Não há.

#### 4.3.4 Qual o poder de negociação com os compradores?

No que diz respeito ao poder de barganha dos compradores, considera-se que os compradores são muito importantes para a purina X. Sendo assim, é oferecido diversas formas de pagamento e promoções no decorrer das atividades da empresa. Dependendo da quantidade e produto adquirido por um determinado cliente, este pode solicitar um desconto no valor final da compra.

#### 4.3.5 Qual o poder de negociação com os fornecedores?

Os fornecedores não possuem muito poder de barganha. A empresa conta com três diferentes tipos de fornecedores. Com isso, caso algum fornecedor não atenda às necessidades da empresa, ela pode acionar um outro fornecedor.

## Conclusão

O presente trabalho teve como objetivo utilizar algumas ferramentas contidas na literatura do planejamento estratégico para realizar uma análise da estrutura competitiva de uma purina localizada no interior do estado do Rio de Janeiro. Para assim contribuir com informações para que os gestores da referida purina conheçam melhor sua atuação no ambiente que a mesma está inserida.

A matriz SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities e threaths*) possibilitou a identificação dos cenários internos e externos da empresa, por meio das forças e fraquezas do ambiente interno, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo. As cinco forças de Poter descreveram a relação que a empresa possui com seus concorrentes, clientes e fornecedores.

No que diz respeito as forças e fraquezas da empresa, notou-se que alguns de seus pontos fortes como a qualidade dos produtos ofertados e a fidelização de seus clientes são fatores cruciais para que a empresa obtenha vantagens em relação aos seus concorrentes, visto que esses fatores foram levados em consideração quando realizada a análise das cinco forças de Poter. No entanto, para permanecer vantajosa frente as suas concorrentes e evitar novos entrantes, torna-se necessário a contratação de novos funcionários e a definição das funções de cada um deles. Frente as oportunidades e ameaças do ambiente externo, propõem-se uma expansão da rede, visto que não há produtos substitutos e que a região de atuação é de alto potencial.

Muitas organizações deixem de crescer e até mesmo de existir devido a falta de uma visão estratégica. Perante o exposto, conclui-se que o planejamento estratégico é essencial para que as pequenas empresas, assim como as grandes, obtenham sucesso em seus negócios. Sendo a matriz SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities e threaths*) e as cinco forças de Poter demonstraram ser ferramentas eficientes e de fácil aplicabilidade para o reconhecimento de cenários da empresa objeto de estudo.

## Referências

BASTOS, M. **Análise Swot (matriz)** – conceito e aplicação. Disponível em:<<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>> Acesso em: 31/03/2018.

BATMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração: na administração das organizações**. Edição Compacta. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

EVANGELISTA, J. L. **Estratégias segundo os modelos de Michael Poter: um estudo de caso no ramo de varejo da moda**. 2009. 103 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdade Integrada de Pedro Leopoldo – Pelo Leopoldo, MG, 2009.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. A edição do novo milênio. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MACEDO, S. A. S. **Planejamento estratégico: um estudo sobre adoção e práticas em indústrias do RN**. 2010. 114 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Potiguar – UNP – Natal, RN, 2010.

MATUS, C. **Política, planejamento e governo**. 3. ed. Brasília: IPEA, 2 v, 1997.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. rev. e. ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

PEREIRA, M. F. **Administração Estratégica**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2011.

PORTER, M. E. **Competição on Competition: estratégias competitivas essenciais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência** / Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 1947, 3ª Reimpressão, 2004.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento a avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. São Carlos, 2002. 211 p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.