



FACULDADE MARIA MILZA
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

TACIANA ESTRELA SANDES

**UMA ABORDAGEM A LUZ DA CONTINGÊNCIA E AS CONTRIBUIÇÕES DAS
FERRAMENTAS SWOT E PDCA: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA NORMAL DO
RAMO DE SUPERMERCADO NA CIDADE DE CRUZ DAS ALMAS/BA.**

GOVERNADOR MANGABEIRA- BA.

2015

TACIANA ESTRELA SANDES

**UMA ABORDAGEM A LUZ DA CONTINGÊNCIA E AS CONTRIBUIÇÕES DAS
FERRAMENTAS SWOT E PDCA: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA NORMAL DO
RAMO DE SUPERMERCADO NA CIDADE DE CRUZ DAS ALMAS/BA.**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis da Faculdade Maria Milza, como requisito parcial para obtenção do título de graduada.

Orientadora: MsC. Uilcleides Braga da Silva

GOVERNADOR MANGABEIRA- BA

2015

Dados Internacionais de Catalogação

S214a	<p>Sandes, Taciana Estrela</p> <p>Uma abordagem a luz da contingência e as contribuições das ferramentas SWOT e PDCA: estudo de caso na empresa normal do ramo de supermercado na cidade de Cruz das Almas – BA / Taciana Estrela Sandes. – 2015</p> <p>66 f.</p> <p>Orientadora: Profa. Ma. Uilcleides Braga da Silva</p> <p>Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Faculdade Maria Milza, 2015.</p> <p>1. Controladoria. 2. Teoria da Contingência. 3. Gestão Empresarial. 4. Planejamento Estratégico. I. Silva, Uilcleides Braga da. II. Título.</p> <p>CDD 658.151</p>
-------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

TACIANA ESTRELA SANDES

**UMA ABORDAGEM A LUZ DA CONTINGÊNCIA E AS CONTRIBUIÇÕES DAS
FERRAMENTAS SWOT E PDCA: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA NORMAL DO
RAMO DE SUPERMERCADO NA CIDADE DE CRUZ DAS ALMAS/BA.**

Aprovado em ____/____/____

BANCA DE APRESENTAÇÃO

**Orientadora: Prof.^a MsC. Uilcleides Braga da Silva
FAMAM**

**Professor: MsC. Luiz Oscar Silva Martins
FAMAM**

**Professor(a): Carla Klarto Carvalho Correia
FAMAM**

**GOVERNADOR MANGABEIRA-BA
2015**

Dedico esta conquista aos meus pais,
meus irmãos, meu noivo Ronaldo e
familiares, sem os quais eu nada seria
e que acreditaram no meu sucesso.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pai celestial que me deu o dom da vida, e pela a oportunidade de ingressar na faculdade permitindo que eu alcançasse mais uma conquista.

A minha família por estarem sempre presente nos momentos mais importantes da minha vida, em especial a minha mãe Maria Amália, pelo carinho, proteção, cuidado e amor de todos os dias e meu pai Luiz Antônio por ser um exemplo de homem para sua família, vocês são os meus heróis.

Aos meus irmãos Paulo, Tânia e Telma pelo incentivo e carinho de vocês que alguma forma contribuíram para essa conquista, aos meus sobrinhos Felipe, Allan, Beatriz, Thatiane, Ana Clara, Laise e Guilherme pelos momentos de descontração e também aos meus cunhados Manoel, Evanildo e Rose pelo carinho.

Ao meu noivo Ronaldo pela paciência, companheirismo, compreensão, cuidado, carinho e amor ao longo desta caminhada.

A família Mix pelo apoio, incentivo e compreensão vocês foram essenciais para que eu chegasse até aqui.

A todos os professores os que compartilharam seus saberes, questionamentos e experiência comigo, agradeço a valiosa contribuição para minha formação intelectual e pessoal em especial a Igor Fraga e Priscila Motta por suas palavras de incentivo, apoio e carinho por toda turma e a Uilcleides, minha orientadora pela paciência e contribuição para que eu chegasse ao final desta caminhada que não foi fácil, mas muito gratificante para meu crescimento pessoal e intelectual.

Aos meus queridos colegas de curso de Ciências Contábeis em especial Jeisa, Joana, Vania e Josimar pelos momentos inesquecíveis que juntos passamos, momentos esses de muitas risadas, preocupações, compreensão e companheirismos vocês foram minha alegria em cada noite que estávamos na Faculdade.

A todos vocês muito obrigado.

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível”.

Charles Chaplin

RESUMO

As organizações são influenciadas por diversas mudanças ocorridas no ambiente em que estão inseridas, tais como: mudanças políticas, desenvolvimento de tecnologias de informação e comunicação, acirramento da concorrência, quebra de fronteiras, políticas econômicas, novos modelos organizacionais. Entender e se adaptar às essas mudanças faz-se necessário para que a empresa sobreviva no mercado, pois o contexto em que está inserida é dinâmico e nenhuma situação é absolutamente estática. Portanto os gestores devem buscar informações referentes aos meios internos e externos à organização, possibilitando uma melhor tomada de decisão, visando o alcance de resultados eficazes e a continuidade da empresa. O presente estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa que busca identificar como as ferramentas SWOT (Força, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) e PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Agir) podem ser utilizadas na empresa como fonte de desenvolvimento nos processos decisórios na empresa normal do ramo de supermercado da cidade de Cruz das Almas-Ba, ou seja, como essas ferramentas podem auxiliar as empresas a lidarem com as contingências ambientais. E como desdobramentos do objetivo geral, quatro objetivos específicos são apresentados: (1) aplicar a SWOT para identificar as forças, fraquezas, oportunidades, e ameaças; (2) levantar os problemas da gestão do caso estudado; (3) relatar como a empresa lida com os aspectos contingências; e (4) propor ações para o enfrentamento do problema da gestão a partir da metodologia PDCA. Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa foi de natureza descritiva de abordagem qualitativa, foi realizada entrevistas a funcionária responsável pela tomada de decisões, a gerente, objetivando levantar possíveis problemas de gestão, relatar como a empresa lida com a dinâmica do ambiente em que está inserida. Conclui-se que os instrumentos SWOT e PDCA podem ser utilizados pela empresa para análise de suporte ao processo decisório, e que tais ferramentas sejam para a empresa em questão ferramentas de apoio no estabelecimento de estratégias para adaptação as contingências ambientais. Diante do exposto acredita-se que está pesquisa foi de grande importância para a comunidade acadêmica e social, demonstrando que há uma viabilidade das ferramentas SWOT e PDCA nas empresas de pequeno e médio porte.

Palavra-chave: Controladoria. Complexidades e Decisão. Teoria da Contingência. Ferramentas de análise ambiental.

ABSTRACT

Organizations are influenced by various changes in the environment in which they operate, such as: political changes, development of information and communication technologies, increased competition, break boundaries, economic policies, new organizational models. Understand and adapt to these changes it is necessary for the company to survive in the market, because the context in which it operates is dynamic and no event is absolutely static. So managers should seek information regarding internal resources and external to the organization, enabling better decision making, aimed at achieving effective results and the continuity of the company. This study deals with a qualitative study that seeks to identify how SWOT tools (Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats) and PDCA (Plan, Execute, Check and Act) may be used in the company as a source of development in decision-making in Normal business supermarket branch in the city of Cross of souls-Ba, ie tools can help companies deal with environmental contingencies. And as developments of general purpose, four specific objectives are presented: (1) applying the SWOT to identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats; (2) raise the problems of the studied case management; (3) report how the company deals with contingencies aspects; and (4) propose actions for the management tackling the problem from the PDCA methodology. As the methodological procedures, the research was descriptive qualitative study was conducted interviews with employee responsible for making decisions, the manager, the objective of identifying possible management problems, report how the company handles environmental dynamics in which it operates . In conclusion, the SWOT PDCA and instruments are used by the company to support analysis to decision-making, and such tools are for the company concerned tools to support the establishment of strategies for adaptation to environmental contingencies. Given the above it is believed that is research will be of great importance for the academic and social community, seeking to demonstrate that there is a viability SWOT PDCA and tools in small and medium-sized businesses.

Keyword: Comptroller. Complexities and Decision.Contingency Theory.Tools of environmental analysis.

LISTA DE SIGLAS

FOFA - Força, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças.

PDCA – *Plan-Do-, Check-Action* (Planejar, Executar, Verificar e Agir)

SWOT – *strengths, weaknesses, Opportunities e Threats*

RMS- *Retail Management System*. (Sistema de Gestão de Varejo)

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01- Controladoria e o Processo de Gestão.....	20
Figura 02- Esquema dos elementos que compõem a matriz SWOT.....	25
Figura 03- Ciclo PDCA.....	26
Figura 04 - Matriz SWOT da empresa pesquisada.....	30

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 ORGANIZAÇÕES NUMA ABORDAGEM CONTINGENCIAL	14
2.1 PESQUISA DE CHANDLER SOBRE ESTRUTURA E ESTRATÉGIA	15
2.2 PESQUISA DE BURNS E STALKER – ORGANIZAÇÕES MECÂNICAS E ORGÂNICAS.....	15
2.3 PESQUISA DE LAWRENCE E LORSCH - O AMBIENTE ORGANIZACIONAL .	16
2.4 PESQUISA DE WOODWARD - TECNOLOGIA	17
3 CONTROLADORIAE GESTÃO EMPRESARIAL	18
3.1 PROFISSIONAL DA CONTROLADORIA– <i>CONTROLLER</i>	20
3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	21
4 FERRAMENTAS DE ANÁLISE AMBIENTAL	23
4.1 ANÁLISE SWOT	23
4.2 CICLO PDCA	25
4.3 UTILIZAÇÃO CONJUNTA SWOT E PDCA.....	26
5 NARRATIVA E OLHARES SOBRE OS ASPECTOS CONTINGÊNCIAS E A UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS SWOT E PDCA NA EMPRESA X	28
5.1 CARACTERIZAÇÕES DO OBJETO DE ESTUDO	28
5.2 MATRIZ SWOT DA EMPRESA ANALISADA	29
5.2.1 Análise de ambiente interno	30
5.2.1.1 Forças	30
5.2.1.2 Fraquezas	35
5.3 ANÁLISE DE AMBIENTE EXTERNO.....	36
5.3.1 Oportunidades.....	36
5.3.2 Ameaças	38
5.3.3 Análise Cruzada	39
5.4 SOLUÇÕES A PARTIR DA METODOLOGIA PDCA	41
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS	48
APÊNDICE A	52

APÊNDICE B	56
APÊNDICE C	65

1 INTRODUÇÃO

As organizações são influenciadas por mudanças ocorridas no ambiente em que estão inseridas, tais como: mudanças políticas, avanços das tecnologias de informação e comunicação, acirramento da concorrência, quebra de fronteiras, novos modelos organizacionais, considerando a era digital, processos de gestão e sustentabilidade.

Entender e adaptar a essas mudanças faz-se necessário para que a empresa sobreviva no mercado, pois o contexto em que está inserida é dinâmico e nenhuma situação é absolutamente estática. Portanto os gestores devem buscar informações referentes aos meios internos e externos à organização, possibilitando uma melhor tomada de decisão, visando alcançar resultados eficazes e a continuidade da empresa.

Com tantos desafios e incertezas no ambiente organizacional é de grande importância para as empresas compreenderem os cenários em que estão inseridas. É preciso analisar seus processos internos e seu desempenho e observar as tendências do mercado para que haja um planejamento eficaz das atividades e alinhamento estratégico da empresa.

Como ferramentas capazes de auxiliar os tomadores de decisões ao se adaptarem às contingências ambientais, a Controladoria dispõem de instrumento de análise ambiental e de análise de desempenho que contribuem para o planejamento das empresas, como: SWOT¹, PDCA², análise de Custo, Volume e Lucro, Gestão de Custos e Formação de Preços, Orçamentos e outros.

Desta forma, a Controladoria envolve a união de diversos conhecimentos de várias ciências com intuito de desenvolver planejamentos estratégicos, como forma de garantir informações relevantes para o processo decisório dos gestores em busca de resultados satisfatório através do planejamento, controle e tomada de decisão.

O foco deste trabalho está na análise de como a empresa lida com os aspectos contingenciais, centrando a atenção nas ferramentas, SWOT e PDCA.

¹SWOT- Análise das Força (*strengths*), Fraquezas (*weaknesses*), Oportunidades (*opportunities*) e Ameaças (*threats*)

²PDCA- *Plan - Do - Check - Action*: Planejar, Executar, Verificar e Agir.

Entende-se como análise SWOT, a análise do ambiente em que a empresa está inserida e sua relação com o mesmo, têm como objetivos identificar as forças, administrar as fraquezas, aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças.

O PDCA introduzido no Japão conhecido como *Plan - Do -Check-Action* tendo como objetivo propor soluções de problemas de controle de desempenho e melhorias dos processos organizacionais.

O presente trabalho aborda a aplicação das ferramentas SWOT e PDCA como instrumento de análise e avaliação ambiental na empresa normal do ramo de supermercado X no município de Cruz das Almas-BA. Entende-se que essa empresa é normal por que a mesma está enquadrada no regime tributário Lucro Real.

É pertinente ressaltar que as mudanças supracitadas, impactam as empresas que estão inseridas neste ambiente de turbulentas alterações. A utilização das ferramentas SWOT e PDCA pode proporcionar um melhor entendimento e adequação a essas contingências.

O problema de pesquisa deste trabalho é o seguinte: Como as ferramentas SWOT e PDCA podem contribuir para avaliação das contingências organizacionais na empresa normal do ramo de supermercado na cidade de Cruz das Almas-BA?

A pesquisa tem como objetivo geral identificar como as ferramentas SWOT e PDCA podem ser utilizadas na empresa como fonte de desenvolvimento nos processos decisórios na empresa normal do ramo de supermercado na cidade de Cruz das Almas-BA.

E como desdobramentos do objetivo geral, quatro objetivos específicos serão apresentados a seguir:

- Aplicar a SWOT para identificar as forças, fraquezas, oportunidades, e ameaças;
- Levantar os problemas da gestão do caso estudado;
- Relatar como a empresa lida com os aspectos contingenciais;
- Propor ações para o enfrentamento do problema da gestão a partir da metodologia PDCA.

A realização desse trabalho consiste em compreender como a aplicação e avaliação das ferramentas SWOT e PDCA podem contribuir para o processo decisório na gestão empresarial. Ao compreender seu ambiente interno, seus pontos fortes e fracos a empresa poderá estabelecer diretrizes que venham minimizar suas fraquezas e associando a informações sobre o cenário em que está inserida

permitirá planejar estratégias para permanecer operante no mercado, ou ainda garantir vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Desta forma esta pesquisa é de grande valor no que se refere aos aspectos socioeconômicos, pois a estabilidade da empresa garante de forma gradativa o aumento e geração de emprego influenciando no desenvolvimento econômico e social regional.

No âmbito científico a importância da Controladoria como fonte de pesquisa e auxílio dos estudantes, professores e pesquisadores na elaboração e divulgação de novos estudos. O trabalho contribui para a comunidade acadêmica, no sentido de abordar a Teoria da Contingência e tentar relacioná-la com um caso prático. Para isso, faz-se necessário uma revisão do acervo literário sobre o assunto, e posteriormente uma análise de como a empresa lida com os desafios provocados pelas mudanças ambientais.

Foi realizada uma pesquisa com abordagem qualitativa, por meio de estudo de caso no supermercado X no município de Cruz das Almas-BA, localizado no Recôncavo Baiano com estrutura demográfica de (Km²) 145.742, e população estimada a 63.761 habitantes, tendo como a principal atividade econômica fumo e laranja.

Desta forma a pesquisa buscou identificar como as ferramentas SWOT e PDCA podem ser utilizadas na empresa como fonte de desenvolvimento nos processos decisórios na empresa normal, a luz da Teoria da Contingência. A empresa apresenta um quadro de colaboradores com 105 funcionários.

O método aplicado é um estudo de caso, onde o pesquisador foi a campo buscar informações relevantes que possam responder o problema e o objetivo da pesquisa, do tipo “como” e “porque”, quando a preocupação for a compreensão e a descrição do processo.

Quanto ao objeto e grau do problema, a pesquisa é classificada como exploratória, por apresentar como intenção o esclarecimento de como a empresa lida com os desafios contingenciais e como as ferramentas podem contribuir para a adaptação da empresa aos desafios do mercado.

Para Lakatos e Marconi (2007, p.85): uma pesquisa exploratória tem como objetivo a formulação de questões ou problemas com finalidades de “desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com ambiente, fato ou

fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos”.

A pesquisa assume abordagem qualitativa, no qual é valorizado o contato direto com o seu objeto de estudo. Para Neves, (1996), os estudos qualitativos são feitos no lugar de origem de dados, o pesquisador vai a campo a fim de captar o fenômeno estudado, partindo da perspectiva dos sujeitos envolvidos, levando em conta todos os pontos de vistas

A pesquisa em um primeiro momento contou com o levantamento de informações, com a aplicação da análise SWOT, por meio de entrevista. Sendo entrevista com roteiro semiestruturado, que consiste num roteiro para orientação, com possíveis adaptações no momento de realização. Foi entrevistada: a gerente que é responsável pelo setor administrativo e pelas as possíveis tomadas de decisões.

Em um segundo momento, por meio da análise qualitativa, foram analisadas criteriosamente as respostas obtidas na entrevista, levantando possíveis problemas de gestão, relatando-se como a empresa lida com a dinâmica do ambiente em que está inserida.

A partir do levantamento dos pontos fracos, fortes da empresa e seus aspectos contingenciais referentes ao ambiente externo, propondo ações para o enfrentamento do problema da gestão a partir da metodologia PDCA.

Situado o panorama da pesquisa faz-se necessário apresentar como ela está estruturada. No primeiro capítulo consta-se a organização numa abordagem contingencial, pesquisa de Chandler sobre estrutura e estratégia, pesquisa de Burns e Stalher- organizações mecânicas e orgânicas, pesquisa de Lawrence e Lorsch- o ambiente organizacional e pesquisa de Woodward- tecnologia. No segundo capítulo trata-se da controladoria e gestão empresarial, conceituando o profissional da controladoria- controller e a função do planejamento estratégico. No terceiro capítulo demonstra a importância das ferramentas de análise ambiental SWOT e PDCA e utilização conjunta. No quarto capítulo a análise de dados e a percepção do gestor na utilização das ferramentas SWOT e PDCA no processo decisório. O quinto e último capítulo trata das considerações, cuja finalidade é responder os objetivos propostos nesta pesquisa.

2 ORGANIZAÇÕES NUMA ABORDAGEM CONTINGENCIAL

O ambiente em que as organizações estão inseridas vem passando por fortes mudanças que influenciam na estrutura organizacional e forma como as decisões são tomadas. Elementos como: ambiente, tecnologia, estrutura da organização, estratégias, concorrência, dentre outros, são fatores cruciais que precisam ser monitorados para que as organizações possam alcançar seus objetivos e permanecer na competição do mercado.

A teoria que está relacionada às mudanças ambientais e como as empresas lidam com estas é chamada de Teoria da Contingência. Conforme Chiavenato (2002, p. 355): “A teoria da contingência enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo. Tudo depende”. Ou seja, tudo é considerado circunstancial.

Como afirma Chiavenato (2002, p.356), a origem da Teoria da Contingência “surgiu da tentativa de verificar se empresas com sucesso seguiam os pressupostos da teoria clássica, no entanto, constatou-se que seu desempenho dependia das suas relações com o ambiente externo”. Deste modo à dinâmica do contexto empresarial, a organização necessita adequar-se ao novo cenário organizacional influenciado pelos meios exógeno e endógeno.

Segundo Morgan (1996) as empresas são sistemas abertos, não existe melhor forma de organizar; contudo depende do tipo da tarefa e do ambiente em que está localizada, podendo ser utilizados mecanismos distintos para desempenhar diferentes tarefas. Uma empresa para obter sucesso é preciso estabelecer equilíbrio entre estratégia, estrutura, tecnologia, envolvimento e necessidades das pessoas, todos adequados ao ambiente externo.

Já para Caravantes (1999, p. 5), diz que, a

Teoria da Contingência talvez nem devesse ser chamada de teoria, pois ela incorporou os pressupostos da teoria dos sistemas sobre a interdependência e a natureza orgânica da organização, além do caráter aberto e adaptativo, a fim de preservar a flexibilidade, devido às frequentes mudanças do ambiente.

Diante do exposto por Morgan (1996), Caravantes (1999) e Chiavenato (2002) compreende-se que os elementos contingenciais tem um valor relevante no desenvolvimento das entidades, é preciso que os gestores tenham conhecimento e

estejam interligados com o ambiente interno e externo para que possa conduzir as atividades empresariais da melhor forma possível.

Os pesquisadores que contribuíram para o desenvolvimento da teoria da contingência foram: Chandler (1962), Burns e Stalker (1960), Lawrence e Lorsch (1967) e Woodward (1958) que estudaram a dinâmica econômica das empresas.

2.1 PESQUISA DE CHANDLER SOBRE ESTRUTURA E ESTRATÉGIA

Os estudos de Chandler em relação as estratégia e a estrutura das empresas surgiram a partir da análise de várias empresas nos Estados Unidos, no qual o teórico “mostrou historicamente que a estratégia determina a estrutura”, de acordo Chandler (1962 apud FAGUNDES et al., 2010, p. 54-55).

Ao observar o comportamento das empresas por quase um século Chandler apresenta resultados que contrariam a tendências da reestruturação das empresas, que considerava que a estratégia deve seguir a estrutura, “declara que a estrutura deve seguir a estratégia, tornando-se assim o primeiro teórico a defender a criação de um plano estratégico antes da elaboração de uma estrutura organizacional”, sendo assim, a estratégia deve preceder a estrutura. (FREGA et al., 2008, p.172).

A organização precisa manter uma relação entre sua estratégia e sua estrutura, para que se tenha um bom progresso e desempenho (FAGUNDES et al., 2010, FREGA et al.,2008). Desta forma quando uma organização busca alcançar uma estratégia, sua estrutura deverá ser compatível com a estratégia estabelecida, o que poderá proporcionar resultados satisfatórios.

2.2 PESQUISA DE BURNS E STALKER – ORGANIZAÇÕES MECÂNICAS E ORGÂNICAS

Burns e Stalker investigaram as estruturas organizacionais, classificadas em estrutura mecanicista, aquela que apresenta uma estrutura formal, com tarefas e processos estabelecidos, e estrutura orgânicas, as organizações que não possuem um conjunto de tarefas e processos padronizados, são estruturas específicas para determinadas atividades.

Burns e Stalker (1960 apud FAGUNDES et al., 2010, p. 54) afirmam que a estrutura mecanicista é eficaz quando a empresa está inserida em ambiente estável,

em contra partida quando a empresa está situada em um ambiente mais apto a mudanças é preciso que essa estrutura seja orgânica.

Segundo Fagundes et al (2010, p. 54) confirma que:

O modelo orgânico deixa de lado a visão mecanicista da organização, assegurada pelos autores da abordagem clássica da administração. A visão mecanicista considera a organização como sistema fechado. Todavia, os adeptos da teoria da contingência asseguram que as organizações devem ser vistas como um sistema aberto, em que possa adaptar-se as contingências do ambiente.

Entende-se que a estrutura orgânica desprende-se do modelo mecanicista devido as mudanças ambientais que as empresas sofrem mediante ao ambiente que está inserida, ou seja, o modelo mecanicista está atrelado ao modelo fechado, já o modelo orgânico visa o modelo aberto, com mais flexibilidade. (FAGUNDES et al, 2010, p. 54). Segundo este raciocínio, as empresas orgânicas, por apresentarem maior flexibilidade, podem adaptar-se às mudanças ambientais com maior rapidez.

2.3 PESQUISA DE LAWRENCE E LORSCH - O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Os estudos de Lawrence e Lorsch (1973 apud MEI 2012, p.25) evidenciam confronto entre organização e meio ambiente, contribuindo fortemente para o surgimento da Teoria da Contingência.

As organizações são consideradas como um sistema aberto, que por sua vez, fazem parte de um ambiente externo em constantes mudanças. Logo, as organizações dependem do ambiente para obter recursos e precisam se adaptar para prosperar e sobreviver. (CANCELLIER, JARA, 2012, p. 2). Para Lawrence e Lorsch (1973 apud CANCELLIER; JARA, 2012, p.2) “o desempenho depende da capacidade de alinhar estratégias, estruturas e processos organizacionais com o ambiente que rodeia a organização”. O alinhamento organizacional está fortemente associado à habilidade de obter informações relevantes sobre o contexto organizacional em que a empresa participa.

Sendo assim Lawrence e Lorsch (1973 apud MEI 2012, p.25-26) quais as características que as organizações devem apresentar para agir com eficácia as diferentes condições que o meio externo propõe.

Como resultados, Lawrence e Lorsch (1973 apud MEI 2012, p.26) perceberam que um dos grandes problemas da organização é estabelecer parâmetros que o

meio ambiente oferece como a diferenciação e a integração da empresa. Como afirma Mei (2012, p. 25):

Se por um lado as pressões do ambiente externo levam a segmentação da organização, a diferenciação entre seus departamentos, de outro existe uma pressão vinda do ambiente da organização no sentido de integrar essas partes. Para que a organização alcance seus objetivos é necessário que haja unidade de esforços e coordenação entre os vários departamentos.

As empresas precisam se adequar ao ambiente em que estão inseridas. Acompanhar as tendências impostas pelos mercados. As estruturas organizacionais precisam acompanhar tais tendências para que as empresas possam sobreviver no mercado.

2.4 PESQUISA DE WOODWARD - TECNOLOGIA

Os estudos de Joan Woodward (1965 apud MEI 2012, p.21-23) demonstram a dependência que existe das empresas no que se refere ao ambiente e a tecnologia adotada.

Em acordo com Woodward, a tecnologia desempenha um papel tão ou mais relevante do que a estrutura e os processos da empresa. Contudo a tecnologia influencia diretamente na evolução das organizações.

Como confirma Woodward (1965), na medida em que a tecnologia avança, leva consigo uma estrutura mais mecanicista e, depois, uma estrutura mais orgânica, isto é, sai de uma estrutura fechada para uma estrutura aberta mediante as mudanças contingenciais.

3 CONTROLADORIA E GESTÃO EMPRESARIAL

No âmbito de gestão empresarial, a Controladoria está inserida como elemento de controle das entidades empresariais. Como afirma Mosimann (1993 apud FIGUEIREDO E CAGGIANO, 2008, p. 12).

A Controladoria pode ser conceituada como conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos da ciência da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente a Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com fim de orientá-las para eficácia.

Segundo Moura e Beuren (2000), a Controladoria é uma unidade de suporte administrativo ao processo de gestão empresarial e age também como gestora do sistema de informação como provedora do suporte informacional à gestão empresarial.

Exerce um papel cada vez mais importante, no que diz respeito à gestão organizacional, tendo como objetivo oferecer suporte aos gestores na realização de suas atividades, como nas tomadas de decisões de forma eficiente e eficaz no que se refere à missão e objetivo da mesma devido as constantes mudanças do mercado. Como ratificam Bianchi, Backes e Giongo (2012, p. 5)

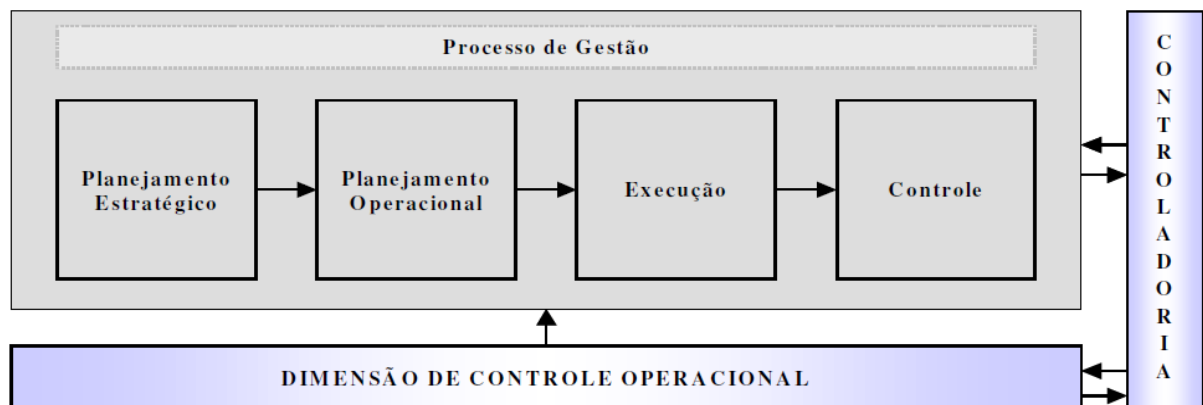
Controladoria não é a área responsável pela tomada de decisões, mas, sim, a responsável pelo embasamento dos gestores, fornecendo-lhes informações adequadas e subsidiando-os para que as decisões por eles tomadas venham ao encontro do que a empresa espera, possibilitando que todos trabalhem de acordo com os mesmos objetivos.

Segundo Schimidt, Santos e Martins (2014, p.1) “a origem da Controladoria está ligada ao processo de evolução dos meios sociais e de produção que ocorreram com o advento da Revolução Industrial”. Isto é, devido as mudanças ocorridas na época no meio socioeconômico e industrial houve uma necessidade de reformular e controlar os procedimentos organizacionais.

De acordo com Figueiredo e Caggiano (2008, p.10) “a missão da Controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”. Compreende-se que a Controladoria é de extrema importância nos processos decisórios da entidade, pois são através da integração dos setores e sinergia dos gestores de departamentos que o planejamento estratégico é elaborado de acordo as necessidades da empresa com intuito de gerar as informações precisas para auxílio dos gestores no processo decisório.

Conforme ressalta Nakagawa (2009) é fundamental que o desenvolvimento de uma estrutura organizacional seja feito de maneira coordenada com o processo de planejamento e controle. Contudo, a Controladoria também tem por finalidade planejar e controlar as atividades cotidianas das empresas, e ainda auxiliar na gestão estratégica. A figura 01 apresenta a relação da Controladoria com o processo de gestão em uma organização.

Figura 01. Controladoria e o Processo de Gestão.



Fonte: Bianchi (2005, p. 74). Bianchi (2005apud BACKES e GIONGO, 2012, p. 6)

As mudanças contínuas no mercado faz com que a Controladoria exerça uma função de planejamento e controle para um bom desempenho nas atividades cotidianas da empresa. De acordo com a visão de Nakagawa (2009) é interessante que as empresas tenham um planejamento e um controle ajustado para o desenvolvimento e crescimento da mesma.

Segundo o entendimento de Figueiredo e Caggiano (2008) o planejamento pode ser definido como o processo de reflexão que precede a ação e é dirigido para a tomada de decisão agora com vista ao futuro. Desta forma possibilitando o equilíbrio da organização diante das dificuldades existentes no seu ambiente operacional, pode-se dizer que planejar é atribuir metas a serem alcançadas em um determinado espaço de tempo.

Em consonância com os autores citados o sistema de controle da Controladoria está ligado a um sistema de *feedback* que possibilita aos desempenhos serem comparados com os objetivos planejados; compreende-se que controlar é organizar e supervisionar as atividades necessárias, é enfatizar no desenvolvimento dos planejamentos para que o objetivo do mesmo seja almejado, é

buscar sistema de informação eficiente que possa demonstrar e revelar possíveis erros.

Embora não seja tão fácil controlar uma empresa, devido às complexidades ambientais, a fim de suprir as necessidades dos gestores, o papel inicial da Controladoria era muito simples: a equipe da Controladoria tinha como principal função o processamento das transações que apoiavam as operações do negócio.

No contexto atual os processos de gerenciamento exigem uma dinâmica no que se refere à realização das atividades de Controladoria que pode estar atrelada ao modo de avaliar, desempenhar e solucionar as atividades nas empresas de pequeno, médio e grande porte.

Dentre as diversas ferramentas de análise ambiental e ferramentas de análise de desempenho que podem ser aplicadas a qualquer empresa de acordo suas necessidades: a SWOT, PDCA, constituem em instrumentos com finalidade identificar os problemas e propor soluções tendo em vista a continuidade e equilíbrio da empresa. Como afirmam Kaplan e Norton (1997) “o que não é medido não é gerenciado”, logo é de suma importância identificar as variáveis e mensurar os aspectos relevantes na fase de planejamento, acompanhar as mudanças e aprimorá-lo para que se possa acompanhar o desempenho da organização.

Diversas são as ferramentas da Controladoria disponíveis, como: SWOT, PDCA, Custos, Volume e Lucro, Gestão de Custos e Formação de Preços, Orçamentos, Planejamentos e outros. Contudo, neste trabalho é enfatizada a SWOT e PDCA, devido às características do problema e objetivos de pesquisa, visando analisar ambientes interno e externo da empresa de supermercado.

3.1 PROFISSIONAL DA CONTROLADORIA–*CONTROLLER*

De acordo com Oliveira, Perez Jr e Silva (2014, p.14) deve-se observar que “em decorrência das profundas mudanças que estão ocorrendo nos processos produtivos e nas técnicas gerenciais e administrativas, as exigências para o exercício do cargo de *controller* tornaram-se complexas e desafiadoras”.

O profissional de Controladoria, o chamado “*Controller*” desempenha atividades multifuncionais, na qual o mesmo precisa conhecer um pouco de cada setor, acumulando informações que tange da sua responsabilidade e conseqüentemente, todas essas funções serão exigidas pelas empresas nos

processos de planejamento, controle e tomada de decisão e adequação às mudanças contingenciais do mercado.

Kanitz (1976, apud FIGUEIREDO E CAGGIANO, 2008, p. 13) afirma que:

Os controladores foram inicialmente recrutados entre os indivíduos das áreas de Contabilidade e finanças das empresas, por possuírem, em função do cargo que ocupam, uma visão ampla da empresa que os habilita a enxergar as dificuldades como um todo e propor soluções gerais. Além disso, as informações que chegam ao controller são predominantemente de natureza quantitativa, física, monetárias, ou ambas.

Em vista dos argumentos apresentados conclui-se que o controller tem a missão de consolidar informações relevantes, em curto, médio e longo prazo, desempenhar as funções de planejamento, controle e tomada de decisões em tempo hábil, gerar relatórios aos superiores, tornando-se um profissional indispensável na gestão empresarial.

3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento são metas que visam o futuro, decorrente do presente, pois indica onde a empresa quer chegar, o que deve ser feito e como deve ser alcançado em determinado espaço de tempo. Como afirma Padoveze (2004) planejamento é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso de uma empresa em um ambiente de negócios dinâmico.

De acordo com Oliveira (2012) a estrutura de planejamento está dividida em três etapas: Planejamento estratégico, tático e operacional. Em relação ao planejamento tático consiste no método que os administradores utilizam para planejar e aperfeiçoar uma área específica, departamental, e não empresa como um todo, enquanto o planejamento operacional é a forma pela qual a empresa alcança os objetivos específicos através dos documentos escritos e das metodologias de desenvolvimento das áreas ativas da empresa (OLIVEIRA, 2012). A presente pesquisa enfatizou o planejamento estratégico por contribuir no estudo das ferramentas SWOT e PDCA.

Desta forma, para elaborar um bom planejamento estratégico é preciso entender o que são estratégias e como podem ser aplicadas. Na visão de Luecke (2009, p.09), "Estratégia (do grego *Strategos*) é um termo militar usado na descrição da arte do general. Refere-se ao plano do general para dispor e manobrar suas

forças como objetivo de derrotar o exército inimigo”. Para Oliveira (2007, p. 53), estratégia pode ser definida como:

[...] a ação ou o caminho mais adequado a ser executado para alcançar, preferencialmente desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. É importante procurar substabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades

Um planejamento estratégico permite conhecer o ambiente em que a empresa está inserida e buscar métodos que possa contribuir para o crescimento da mesma, através de controles e formulação de estratégias que reduza a influência de ameaças do meio externo, como os concorrentes e a competitividades e maximizar os resultados de maneira eficiente e eficaz, (LAMENHA; PATRICIO, 2014).

De acordo Kotler (2009, p.71) “é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercado mutantes”.

Decorrente das constantes mudanças do mercado, o empreendedor tem que estar atento à tendências do mercado, a demanda e concorrentes, esboçando os interesses organizacionais sob a forma de planejamento estratégico, pois é através da missão, visão, objetivos, estratégias internas e externas, fatores críticos de sucesso, sistema de planejamento estratégico e análise dos grupos de influencias que é possível tomar decisões mais acertadas e permanecer ativo no mercado. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

4 FERRAMENTAS DE ANÁLISE AMBIENTAL

4.1 ANÁLISE SWOT

Em ambiente de competição, analisar o cenário que está inserido é de extrema importância para a organização, e necessário para sua sobrevivência no mercado. Análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), traduzido para o português significa força, fraqueza, oportunidade e ameaça conhecida também pela sigla FOFA, é uma ferramenta que tem como objetivo avaliar a gestão e o planejamento estratégico das empresas, independente do porte de enquadramento. (FAGUNDES,2010, DIAS; FERREIRA, 2009).

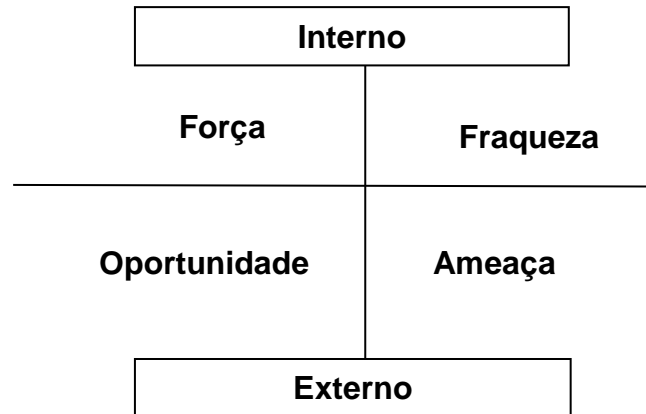
A Matriz SWOT, segundo Fagundes (2010), surgiu na década de 1960, em discussões na escola de administração, que começaram a focar a compatibilização entre as “Forças” e “Fraquezas” de uma organização, sua competência distintiva, e as “Oportunidades” e “Ameaças”. Tendo como finalidade demonstrar a importância do empreendedor conhecer as forças e fraquezas, as ameaças e oportunidade. Para Chiavenato (2000, p.4). A análise SWOT “surgiu da tentativa de correção do planejamento corporativo, conhecido na época como planejamento estratégico mal sucedido”.

Considerando os diversos desafios mencionados anteriormente, as incertezas e a dinâmica do ambiente em que estão inseridas, faz-se necessário avaliar o comportamento das empresas diante dos elementos ambientais. Observar os pontos positivos e negativos através da análise SWOT e identificar as dificuldades e aperfeiçoar as tomadas de decisões.

A análise SWOT auxilia no momento no planejamento de estratégias operacionais do presente e futuro das empresas, pois é através da mesma que os gestores e equipe estarão habilitados a identificar como as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças podem impactar no desenvolvimento organizacional. (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON,2007).

Diante do exposto é interessante consolidar os conceitos dos elementos que compõem a Matriz SWOT: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças

Figura 02: Esquema dos elementos que compõem a matriz SWOT



Fonte: Adaptado Fagundes, (2010).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009 p. 89).

As forças sugerem políticas de ações ofensivas, ou seja, o uso de forças e competências da organização para aproveitar as oportunidades identificadas e as fraquezas revela que as fragilidades da organização impedem ou dificultam o aproveitamento das oportunidades. Já as oportunidades indicam que as forças da organização devem criar barreiras às ameaças do ambiente externo, através das políticas de segmentação e as ameaças revela a fraqueza da organização indicando uma fase de crise ou declínio.

De acordo com a linha de pensamento dos autores as empresas devem usar das forças e oportunidades que os meios oferecem para combater as fraquezas e as ameaças surgidas no decorrer dos processos e dos planejamentos das organizações.

Como ratificam os autores Fiel e Heinrichs (2012 p. 05) que os elementos da matriz SWOT podem ser definidos como:

As Forças e Fraquezas são fatores que estão caracterizados como internos de criação ou de destruição de valores. Estes valores podem ser ativos, habilidades ou recursos financeiros e humanos que uma organização possui sua disposição em relação aos seus concorrentes. Já as oportunidades e as Ameaças são consideradas como fatores externos de criação ou de destruição de valores, não controlados pela empresa. Estes valores podem ser fatores demográficos, políticos, sociais, legais e tecnológicos.

Portanto cabe aos gestores aproveitar das oportunidades que o meio externo lhe oferece, potencializar suas forças por meio das oportunidades, minimizarem as fraquezas usando de suas forças e conseqüentemente afastar as ameaças que o meio externo oferece.

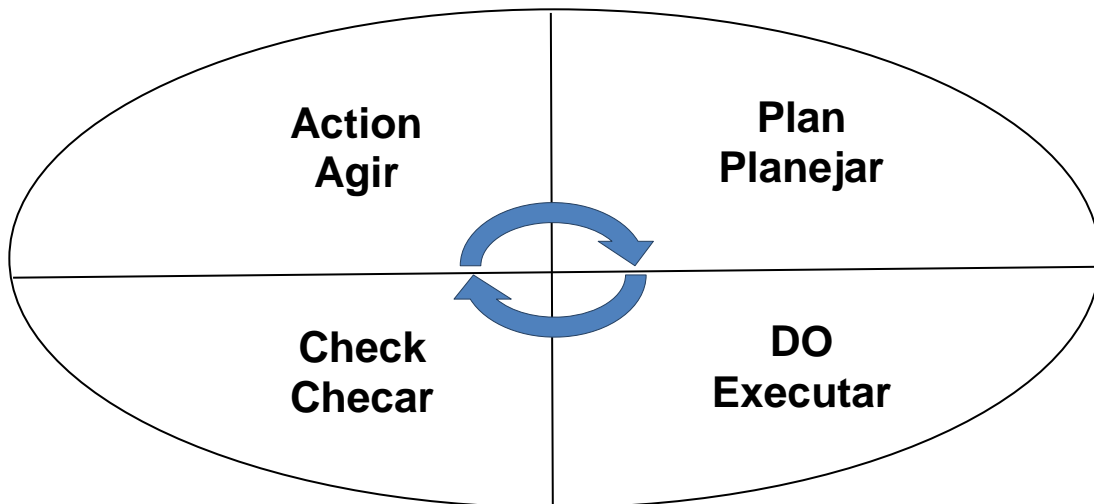
4.2 CICLO PDCA

PDCA é uma ferramenta gerencial da Controladoria utilizada pelos empreendedores como auxílio nas tomadas de decisões, tendo como objetivo de solucionar e ou apresentar propostas de soluções para os problemas levantados mediante o estudo da análise SWOT para alcançar suas metas. (NEGREIROS, 2012).

A metodologia foi desenvolvida por Walter A. Shewhart na década de 30, consagrada por Willian Edwards Deming a partir da década de 50, onde foi empregado com sucesso nas empresas japonesas para o aumento da qualidade de seus processos (NEGREIROS, 2012). Esse ciclo é flexível uma vez não solucionado o problema poderá ser recommçado com outra estratégia.

Como afirma Werkema (1999 apud NEGREIROS, 2012) o ciclo PDCA é um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização. Possui quatro etapas, que são elas: Planejar, Executar, Verificar e Agir como pode ser conferida na figura 03.

Figura: 03-Ciclo PDCA



Fonte: Adaptado Werkema, (1999).

1-*Plan* (Planejar) É a etapa em que o gestor deve estabelecer metas e identificar os elementos causadores do problema que impede o alcance das metas esperadas.

2- *Do* (Executar) É a fase em que é preciso realizar todas as atividades que foram previstas e planejadas dentro do plano de ação.

3- *Check* (checagem, verificação) depois de planejar e colocar em prática, o gestor precisa monitorar e avaliar constantemente os resultados obtidos com a execução das atividades.

4- *Act* (ação) Nesta etapa é preciso tomar as providências corretivas quando necessárias estipuladas nas avaliações e relatórios sobre os processos. Caso haja necessidade o gestor deve traçar novos planos de ação para a melhoria contínua do ciclo, visando sempre a correção máxima nas falhas e o aprimoramento dos processos da empresa.

Pode-se dizer que a ferramenta PDCA configura em um instrumento de auxílio na prevenção e solução nas atividades organizacionais visando um controle de qualidade dos processos estruturais almejando o crescimento e sucesso da empresa. Essa ferramenta pode condicionar os gestores a planejar um plano de ação após uma análise do ambiente na qual está inserida, traçando as metas e objetivos que pretende alcançar.

4.3 UTILIZAÇÃO CONJUNTA SWOT E PDCA

As ferramentas gerenciais SWOT e PDCA quando associadas podem surtir efeito positivo nas organizações, pois a SWOT tem como objetivo identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças no âmbito interno e externo, já o PDCA é um ciclo de melhorias contínuas, que tem como objetivo planejar, executar, verificar e agir sobre as deficiências e prevenir os processos organizacionais de falhas previsíveis, após uma análise da SWOT.

No mercado tão competitivo, globalizado, uma análise das forças e oportunidades pode exercer um papel positivo para entidade, pois ao identificar tais pontos a organização pode analisar suas fraquezas e ameaças de forma mais racional e precisa e propor soluções para problemas de gestão, por meio do ciclo PDCA.

Diante de tantas mudanças e incertezas no cenário mercantil é plausível que as organizações tenham conhecimento das contingências ambientais que exercem influências significativas no contexto organizacional, portanto, é interessante que as empresas saibam lidar com esses fatores externo e interno e alinhar seu planejamento estratégico com as novas perspectivas mercadológicas, por meio da

utilização das ferramentas: SWOT e PDCA para levantamento de informações relevantes para a tomada de decisão.

5 NARRATIVA E OLHARES SOBRE OS ASPECTOS CONTINGÊNCIAS E A UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS SWOT E PDCA NA EMPRESA X

Este capítulo trata-se da discussão e apresentação dos resultados alcançados da análise de discussão obtidos por meio de entrevista na Empresa X na cidade de Cruz das Almas- BA. Em busca dos objetivos, no primeiro momento aplicar a SWOT para identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças; levantar os problemas da gestão do caso estudado; relatar como a empresa lida com os aspectos contingenciais, e no segundo momento propor ações para o enfrentamento do problema da gestão a partir da metodologia PDCA.

5.1 CARACTERIZAÇÕES DO OBJETO DE ESTUDO

A empresa analisada caracteriza-se como uma organização que atua no segmento de serviço e varejo alimentício na cidade de Cruz das Almas-BA. Atualmente mantém uma filial na mesma cidade, na matriz constituindo um quadro de 152 (cento e cinquenta e dois) funcionários, somente na matriz uma estrutura organizacional por departamentos, que são: (Departamento Administrativo; departamento de tecnologia de informação; Operacional; logística; compras; Contas a Receber e a Pagar), e ainda serviços de Ouvidoria. A empresa utiliza site e redes sociais (Facebook, e-mail) para divulgação de seus produtos e possíveis sugestões e reclamações dos clientes.

A história da empresa começou com o administrador e proprietário que iniciou suas atividades comerciais em 20 de Abril de 1979 quando foi criada uma pequena empresa. Com o passar dos anos percebeu-se que devido ao aumento das vendas e a demanda dos clientes que havia necessidade de expandir seu negócio, motivado pelos bons resultados, com o crescimento da população e o desenvolvimento dos negócios foi necessário ampliar o mercado com intuito de atender melhor seus clientes.

Estabeleceu-se como missão garantir a satisfação dos seus clientes a partir de uma variedade de produtos, qualidade dos produtos e serviços, priorizar o atendimento diferenciado para uma maior satisfação não só dos consumidores, como também todos os públicos que interagem. Portanto a visão do empreendedor é ser referência na rede de supermercado da região no segmento de comércio

varejista com lojas modernas, mantendo o diferencial no atendimento como também na estrutura, gestão de negócio e de pessoas. Busca-se uma política de gestão flexível, isto é uma gestão onde há um diálogo frequente entre os gestores e os demais colaboradores favorecendo a comunicação para o bom desempenho das atividades.

Por meio de uma entrevista realizada com a pessoa responsável pelo setor Administrativo, sendo uma das pessoas responsáveis pelas decisões a serem tomadas. Foi possível identificar às mudanças de análise ambiental do meio interno e externo da empresa em estudo, permitindo elaborar e apresentar a estrutura da matriz SWOT no tópico seguinte.

5.2 MATRIZ SWOT DA EMPRESA ANALISADA

Um dos objetivos do presente estudo é identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças por meio da análise SWOT.

A análise SWOT como já mencionado, é uma ferramenta de auxílio para diagnosticar ações estratégicas de modo a evidenciar os pontos positivos e negativos em uma empresa do meio interno e externo do cenário que estão inseridas (FAGUNDES,2010, DIAS; FERREIRA,2009).

De acordo com os autores, a análise SWOT busca demonstrar as habilidades e as deficiências da organização por meio das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças apontando os setores que precisam melhorar, por isso que sua utilização é importante no planejamento estratégico da organização.

A estrutura da matriz SWOT da empresa analisada está apresentada na Figura X, onde estão contidos os pontos positivos (forças e oportunidades) e negativos (Fraquezas e ameaças).

Figura 04- Matriz SWOT da empresa pesquisada

AMBIENTE INTERNO	Forças	Fraquezas
	<ul style="list-style-type: none"> • Organização por departamentos. • Investimento em tecnologia. • Capacitação profissional (bolsa a universidade e treinamentos). • Flexibilidade de comunicação entre Gestores e setor operacional. • Atendimento diferenciado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mão de obra qualificada. • Deficiência na realização das atividades operacionais.
AMBIENTE EXTERNO	Oportunidades	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidade e Flexibilidade de prazo junto aos fornecedores. • Convenio com instituto de capacitação e treinamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Chegada de novas redes no mesmo ramo com preço mais acessível. • Mudanças políticas e econômicas.

Fonte: Elaboração própria (2015)

Os pontos apresentados na figura X foram discutidos em tópicos específicos. Sendo apresentados em duas fases: análise de ambiente interno e externo.

5.2.1 Análise de ambiente interno

Este capítulo apresenta as diretrizes que compõem o ambiente interno da matriz SWOT.

5.2.1.1 Forças

Entende-se por força uma ferramenta estratégica que busca analisar o ambiente interno das organizações. Sendo assim, este elemento proporciona condições favoráveis para o crescimento da mesma, ou seja, são adjetivos da empresa que possam a influenciar positivamente no seu desempenho.

Como afirma Cruz (2014, p. 17): “As forças influenciadoras são elementos que tem primordial importância na construção de cenário, pois são elas que delinearão a forma e o desenrolar da história descrita num plano”.

Desta forma as empresas que buscam identificar e utilizar da melhor forma as suas forças aproveitada por meio das oportunidades, tendem a prosperar no

mercado no qual está inserida, pois as mesmas auxiliam os gestores nas possíveis tomadas de decisões.

. Sabendo da importância que as forças proporcionam para o crescimento ao analisar a empresa X foi possível detectar as seguintes forças:

- Organização por departamento,
- Investimento em tecnologia,
- Capacitação profissional (bolsa a universidade e treinamento),
- Flexibilidade na comunicação entre gestores e o setor operacional,
- Atendimento diferenciado.

Uma das forças identificadas foi o fato da organização ser estruturada em departamento. Segundo Chandler(1962) a estrutura está relacionada com a estratégia a empresa precisa adaptar as mudanças ocorrida em seu ambiente dinâmico repleto de incertezas e complexidade, evidencia que a “estratégia determina a estrutura”. Desta forma faz-se necessário uma boa relação entre a estrutura e a estratégia, pois é através de um planejamento estratégico observando suas condições interna, ou seja, sua estrutura organizacional. Na tentativa de alcançar seus objetivos por meio de uma adequada estrutura para uma melhor gestão. Tendo em vista que as empresas que trabalham dessa forma, primeiramente estabelecem uma estratégia visando o aperfeiçoamento e a proatividade de cada setor.

Segundo a opinião da entrevistada uma boa organização estruturada por meio de um planejamento estratégico é importante para a administração da empresa visto que há uma facilidade de controle e comunicação entre os setores para as possíveis decisões a serem tomadas. Sendo assim a empresa apresenta uma estrutura departamentalizada dividida em: Departamento Administrativo; Departamento de Tecnologia de Informação; Operacional; Logística; Contas a Receber e a Pagar.

Analisando o relato acima, percebe-se que uma empresa que possui um plano estratégico e está dividida em departamentos contribui para o processo de gerenciamento, pois há uma flexibilidade na comunicação entre os setores, portanto ficou evidente na aplicação da ferramenta de análise ambiental SWOT que a divisão por departamento pode auxiliar na realização das atividades da empresa, no

sentindo de permitir uma rápida comunicação e solução dos problemas da empresa no ambiente interno, tornando o mesmo uma força para a empresa.

Outro ponto positivo da empresa é o investimento em tecnologia de informação. Diante das complexidades e desafios oferecidos pelo mercado faz-se necessário adaptar-se as novas tendências tecnológicas que surgem. Essas mudanças políticas, avanços das tecnologias de informação e comunicação, acirramento da concorrência, quebra de fronteiras, novos modelos organizacionais fazem com que as empresas busquem analisar os aspectos contingenciais que possam influenciar no ambiente interno das organizações, nesse caso o impacto dos avanços tecnológicos é um desafio contínuo para as empresas.

Conforme a opinião da pessoa entrevistada a tecnologia é um fator que influencia diretamente no crescimento da empresa, visto que os aspectos tecnológicos bem utilizados proporcionam a sobrevivência e o avanço da organização no mercado. Pode-se concluir que o maior ponto forte na organização em questão é o investimento em tecnologia onde os gestores em reunião compartilham e sugerem ideais, com uma visão de trazer novidade tecnológica para o segmento de supermercado na cidade de Cruz das Almas.

O que é possível perceber com a entrevista, que segundo a respondente, as organizações do segmento alimentício devem se preocupar com as mudanças contingenciais principalmente no que tange a tecnologia, por ser um fator de suma importância no desenvolvimento de suas atividades. É relevante que a empresa acompanhe e se adapte as inovações tecnológicas. Desta forma a empresa X busca implantar software que atenda às necessidades da organização como é o caso do RMS³, que um software Americano que possibilita um monitoramento desde a gerencia ao setor operacional em curto prazo, ou seja, é um programa que bem operado pode contribuir para execução das atividades com maior precisão.

Segundo relatado pela entrevistada, o uso das etiquetas eletrônicas proporcionou redução de gastos com preços errados nas gôndolas em quase 98%. Permitindo o ajuste quase que instantâneo dos preços nas gôndolas em cerca de dois minutos.

³RMS- *Retail Management System*. (Sistema de Gestão de Varejo).

Percebe-se que a empresa citada preocupa-se em acompanhar e investir em tecnologia, pois foi percebido o quanto os equipamentos tecnológicos podem contribuir para eficiência e crescimento da empresa, possibilitando uma prevenção de possíveis prejuízos nos preços dos produtos, como também o controle do estoque em curto prazo. Como confirma Woodward (1965), a tecnologia desempenha um papel tão ou mais relevante do que a estrutura e os processos da empresa. Desse modo a tecnologia influencia diretamente na evolução das organizações.

Outro ponto forte identificado é o investimento na capacitação profissional dos funcionários. A empresa oferece auxílio aos colaboradores para cursarem uma universidade e participarem de treinamentos. Com os desafios do contexto organizacional faz-se necessário uma mão de obra qualificada, capaz de realizar as atividades de forma eficiente e criativa.

Signini (2005 apud SOUZA, CARRIERI E PINHEIRO, 2009, p. 103) afirma que:

Os conhecimentos adquiridos pelo trabalhador por meio de diferentes processos e instituições sociais-família, escola, empresa, etc.- somados as suas habilidades também adquiridas socialmente, acrescidas de suas características pessoais de sua subjetividade, de sua visão de mundo, constituem um conjunto de saberes e habilidades que significa, para ele, trabalhador, valor de uso.

Na mesma linha a empresa em análise demonstra uma preocupação na capacitação profissional dos colaboradores, custeando bolsas em universidade, como também proporcionando treinamentos periódicos, ou seja, existe uma preocupação e valorização do capital humano. Conforme argumentam Antunes e Cesar (2007, p.6) “valorização do elemento humano toma mais pulso, ainda, na medida em que constata que as organizações empresariais são cada vez mais dependentes do recurso do conhecimento, inerente ao ser humano”.

É notável na empresa que uma parte dos administradores que possuem nível superior foram auxiliados financeiramente pela mesma, visando o retorno no desenvolvimento das suas atividades, isto é, melhorias e agilidades na realização das tarefas, como também há um investimento na área de Tecnologia de Informação TI. A empresa não deve se preocupar somente com estrutura, com tecnologia, mas com a qualificação da mão de obra também, ou seja, trabalhar seu colaborador motivando o acesso do mesmo na universidade, proporcionando treinamentos que

desenvolvam suas habilidades e crescimento pessoal e profissional para realizar suas atividades e conseqüentemente trazer resultados esperado para a organização em longo, médio e curto prazo.

Outro ponto considerado forte, segundo a respondente é o atendimento diferenciado. Embora não seja tão fácil administrar as mudanças do mercado e permanecer em evidência, em situação de diferenciação, as empresas devem buscar estratégias que lhe condicione uma estabilidade no mercado (PORTER, 1989).

A entrevistada destacou que é de suma importância oferecer um atendimento diferenciado no qual priorize atender as exigências dos clientes, oferecendo flexibilidade na forma de pagamento, estacionamento próprio para os clientes, variedades e qualidade nos produtos, disponibilidade de oferta em redes sociais e principalmente um atendimento de qualidade aos seus clientes, com o objetivo de conquistar a fidelidade dos mesmos. Contudo, tal atitude pode não configurar numa estratégia de diferenciação, mas apenas uma forma de continuar no mercado, de sobrevivência.

Como foi observado na fala da respondente quando se trata da satisfação do cliente, não é somente um preço acessível que pode fazer diferença, mas um atendimento de qualidade pode ter influência. Desta maneira é importante que a empresa estabeleça um relacionamento direto, estreitando os laços com seus clientes. Os gestores devem estar atentos às demandas de seus clientes, buscando sempre observar suas necessidades e atender as suas solicitações ao mesmo tempo resolvendo os pequenos imprevistos que possam ocorrer.

Por fim, outra força identificada é a flexibilidade na comunicação entre gestores e o setor operacional (Operadores de caixa, repositores de sessões, embaladores, entregadores etc.). No cenário atual, diante de tantos desafios, as empresas precisaram se adaptar as novas exigências com rápida comunicação entre gestores e os responsáveis pelas atividades operacionais para que juntos possam elaborar e compartilhar estratégias solução dos eventuais problemas e melhoria dos processos na empresa.

A empresa pesquisada se preocupa com a sinergia, e interação entre os colaboradores. A flexibilidade da comunicação pode ser entendida como reflexo desta preocupação, ou seja, o dialogo desde a administração geral até o setor operacional. A empresa disponibiliza espaço para que haja uma troca de

informações que venham contribuir e melhorar a comunicação entre gestor e colaboradores para o desenvolvimento da empresa. Conforme o que foi relatado pela pessoa entrevistada percebe-se que a empresa que trabalha nesse segmento tende a progredir, pois a mesma valoriza a importância que todos os colaboradores podem atribuir nas estratégias e nos processos decisórios principalmente o setor operacional que são os olhos, os ouvidos e a boca por lidarem diretamente com os clientes. Nesse caso a gestão da empresa utiliza dos meios: reuniões, caixa de sugestões, email para se comunicar e trocar informações com o seu colaborador.

5.2.1.2 Fraquezas

As fraquezas são fatores que podem prejudicar a organização no cumprimento de seus objetivos, ou seja, provocando uma situação desconfortável para a empresa.

De acordo com Sapiro (2009), a fraqueza mostra que a fragilidade da organização impede ou dificulta o andamento da empresa.

Deste modo ao identificar as suas fraquezas, os gestores precisam analisar suas fraquezas, e buscar mecanismos de superação das mesmas, e aproveitar sua forças internas bem como as oportunidades oferecidas pelo mercado, para minimizar as deficiências existentes. Por meio da entrevista foram identificadas na empresa X as seguintes fraquezas:

- Mão de obra qualificada.
- Deficiência na realização das atividades operacionais.

Sabe-se que para um bom andamento da empresa é imprescindível a colaboração do capital humano, no entanto, a dificuldade na contratação de uma mão de obra qualificada é evidente no cenário atual (ANTUNES; CESAR, 2007). Pois para a empresa em questão, é essencial que o indivíduo esteja bem preparado para a realização das atividades de forma rápida e criativa para que a empresa possa reagir às contingências ambientais.

Em contrapartida essa dificuldade está atrelada a deficiência no processo educacional, ou seja, na formação básica do cidadão que fica muito abaixo do perfil que o mercado exige.

Segundo Maciente e Nascimento (2013) compreende-se que o Brasil não se encontra bem servido no que se refere à mão de obra qualificada há uma deficiência

em massa no setor comercial e industrial. De acordo com os autores supracitados a falta de mão de obra qualificada pode comprometer na contratação de colaboradores eficientes que contribuam para o desenvolvimento da empresa.

Outro ponto a ser desenvolvido na empresa em análise é a deficiência na realização das atividades operacionais. Pois, diante das cobranças dos gestores e exigência do mercado, os colaboradores operacionais têm que se adaptarem as novas tendências de gestão da empresa, na qual sua proatividade e comprometimento sejam fatores importantes na realização de suas atividades. Ou seja, o colaborador deve estar consciente do novo perfil do setor operacional, que antes era apenas realizar as atividades mecânicas hoje o cenário é mais complexo, pois o mesmo precisa de colaboradores multifuncionais que estejam aptos a desenvolver várias atividades ao mesmo tempo. Como afirma Moreno (2000), a qualificação das atividades está relacionada diretamente com o treinamento dos conhecimentos práticos e teóricos que lhe possibilita ao desenvolvimento dos exercícios de qualidade.

Conforme opinião da respondente e do autor é preciso potencializar o capital humano, isto é, os seus colaboradores principalmente no setor operacional, percebe-se que o raciocínio lógico, o comprometimento, a proatividade é deficiente, isto é para o desempenho das atividades os colaboradores estão sempre precisando do auxílio dos gestores. Entretanto é interessante para empresa identificar as fraquezas dos seus funcionários e buscar forma de amenizar suas deficiências por meio de capacitação e treinamentos.

5.3 ANÁLISE DE AMBIENTE EXTERNO

O subcapítulo aqui apresentado aborda as diretrizes que compõem a matriz SWOT no ambiente externo.

5.3.1 Oportunidades

Entende-se por oportunidades as situações externas que podem proporcionar momentos favoráveis e positivos para o crescimento da empresa. São fenômenos que não estão sobre o controle da empresa e sim do meio externo, mas que devem ser aproveitadas pela organização visando um resultado satisfatório no ambiente interno.

Diante da variedade e complexidade de fornecedores no mercado do ramo alimentício faz-se necessário que o gestor de compras elabore um planejamento de compras, com o intuito de conhecer os fornecedores que ofereçam produtos de qualidade e de menor preço e que atenda a sua demanda em tempo hábil. Deste modo com a entrevista, foi observado que a empresa em questão pode encontrar oportunidades no meio externo, ou seja, aproveitar as oportunidades que o mercado lhe proporciona e utilizá-la em seu favor. Sendo assim foi detectada que uma das oportunidades da Empresa X é a Variedade e Flexibilidade em relação aos prazos de pagamentos de fornecedores.

Na percepção do gestor foi observado que há um planejamento de compra em que o setor responsável analisa as condições oferecidas pelos fornecedores, primeiramente realiza cotações em diversos fornecedores no qual dá ênfase a qualidade do produto, preço, prazo de pagamento e prazo de entrega. Na mesma linha de pensamento Porter (1989 apud CRUZ 2014, p.11) afirma que é preciso analisar como os fornecedores da Organização fazem negócio com ela para que venha acontecer a consolidação da compra.

Desta forma é notório que a empresa X aproveita a oportunidade oferecida pelo meio como os fornecedores, investindo em qualidade e preço, assim como priorizando a flexibilidade de prazo, pois é interessante para empresa comprar a prazo e vender a vista. Também ficou explícito que a compra à vista é favorável à empresa quando os fornecedores propõem um bom desconto.

Sendo assim, quando o produto é adquirido a um preço acessível, e colocado acrescido de despesas acessórias como (Despesa Tributária e Despesa operacional) temos condições de oferecer o produto na gôndola a um preço mais acessível aos clientes e uma rotatividade maior dos produtos ou seja, é possível praticar um preço mais competitivo permitindo uma maior satisfação de seus clientes.

Outro ponto considerado como uma oportunidade é o fato da empresa buscar Convênio com Instituto de Treinamento que ofereça capacitação aos seus colaboradores, pois a mesma percebe que é necessário motivar e qualificar seus colaboradores devido as constantes mudanças ocorridas no mercado de trabalho.

A empresa realiza convênios com algumas empresas de qualificação que promovem palestras, dinâmicas, mini cursos e treinamentos com intuito de capacitar os funcionários para um melhor desenvolvimento nas suas atividades. Como

expõem a entrevistada gestores e colaboradores estão se deslocando sempre da empresa para aperfeiçoar suas habilidades e alavancar a autoestima contribuindo para o crescimento organizacional.

Considerando que o ambiente organizacional é bastante circunstancial buscar qualificar e motivar os colaboradores são ações utilizadas pela empresa para obter melhores resultados nas atividades desempenhadas pelos seus colaboradores, visando o crescimento pessoal e profissional acarretando o melhor funcionamento da empresa.

5.3.2 Ameaças

As ameaças são forças externas que devem ser afastadas da empresa pois influenciam de forma negativa.

Desta maneira devem ser tratadas com mais prudência, pois podem prejudicar o planejamento estratégico da empresa como também em seus resultados. (FAGUNDES; 2010; PORTER, 1989).

Na empresa X foram identificadas as seguintes ameaças:

- Chegada de novas redes no mesmo ramo com preço mais acessível;
- Mudanças políticas e econômicas.

No cenário globalizado, a concorrência acirrada pode configurar em um dos maiores desafios para as empresas faz-se necessário que a empresa tenha um planejamento estratégico para driblar os aspectos contingenciais. Pois o planejamento estratégico nada mais é que um plano de ação utilizado pelas empresas para enfrentar os desafios existentes tanto no ambiente interno e externo da organização (OLIVEIRA; 2007; KOTLER: 2009).

Entretanto foi analisada na empresa pesquisada que a chegada de novas redes no mesmo ramo com preço mais acessível pode ser uma ameaça, mas em contra partida me faz pensar um pouco a mais, buscando estratégias que lhe condicione está sempre à frente. Na mesma linha de pensamento Porter (1989) afirma que os concorrentes podem representar ameaças as empresas, mas da mesma forma pode fortalecer desde quando aguce a competitividade e use de suas forças e oportunidades para combater suas ameaças e fraquezas e fortalecer as forças que possam surgir no andamento das atividades da empresa.

O que é possível perceber é que o planejamento estratégico são ações que bem aplicadas e avaliadas tende a contribuir para o crescimento e tomada de decisões na empresa. Da mesma forma que a concorrência representa uma ameaça a mesma bem analisada pode ser revertida em uma força.

Diante do momento atual em que o Brasil passa por diversas mudanças políticas e econômicas é notável o impacto no desenvolvimento das empresas tornando-se uma ameaça, pois é visível a queda no consumo em vários segmentos comerciais.

Desta forma essas mudanças são vistas pela empresa pesquisada como uma ameaça, mas não tão forte como em outros segmentos, conforme relatado na entrevista, quando uma empresa do ramo alimentício sentir o impacto acentuado dessas mudanças é por que chegou a uma alta inflação, já que se trata de um segmento de necessidade básica, o mesmo diminui a quantidade de compras dos produtos supérfluos, substituição de marcas por produtos mais acessíveis necessidades básicas e que seja de necessidade para sua sobrevivência.

Em consonância com Morgan (1996) uma empresa deve estabelecer equilíbrio diante dos aspectos contingenciais por serem fatores que estão em constantes mudanças. No caso das mudanças políticas e econômicas que influenciam nesses processos diretamente a mesma deve buscar estratégias que diminuam as possíveis perdas e permita sua continuidade no mercado.

Compreende-se que as constantes mudanças políticas e econômicas podem ser agravantes na permanência das empresas no mercado, portanto faz necessário que os gestores estejam atentos a essas mudanças e se encaixe ao novo cenário influenciado pelo meio endógeno da mesma forma que deve observar o meio exógeno que também pode influenciar nos processos decisórios e a continuidade da mesma no mercado.

5.3.3 Análise Cruzada

Será apresentado nesse tópico o cruzamento dos pontos apresentados na matriz SWOT. A análise cruzada tem como objetivo cruzar as informações encontradas na matriz SWOT, desta forma aproveitando as oportunidades a partir do potencial de suas forças, como meios para minimizar as fraquezas da empresa e afastar as ameaças.

Em relação às forças e oportunidades, nota-se que a empresa em análise aproveita as oportunidades do meio externo para fortalecer suas forças no ambiente interno, tal fato é comprovado na análise de dados quando a empresa aproveita das oportunidades encontradas nos convênios com Instituto de capacitação e treinamento para aperfeiçoar seus colaboradores, tornando-os seus recursos humanos mais preparados no desenvolvimento das atividades, o que se constitui em força.

Já no que se refere à interação entre forças e ameaças, devido às constantes mudanças políticas e econômicas é importante que a empresa se preocupe com as novas tendências exigidas pelo mercado por isso faz-se necessário que a mesma tenha um plano estratégico que contribua para minimização das ameaças, isto é adaptar-se a essas mudanças. Nesta linha, é preciso conhecer o ambiente no qual a empresa está inserida e empregar das forças detectadas neste estudo: organização por departamento (estrutura) e investimento em tecnologia. Quando uma organização planeja sua estrutura organizacional e acompanha os avanços tecnológicos o ambiente interno fica mais preparado para a inovação e para o aumento da especialização de seus colaboradores em cada setor (departamento). Tal evolução contínua tende a inibir a concorrência, afastando ameaças externas.

Outra força detectada na coleta de dados via entrevista refere-se ao atendimento diferenciado, o que pode contribuir para crescimento e fidelização do cliente na empresa. Dessa forma essa força contribui para combater a concorrência na chegada à cidade de empresas no mesmo ramo, ainda que com o preço mais acessível, pois um tratamento de qualidade é importante para a satisfação do cliente, sobretudo em se tratando de uma realidade local onde hábitos de consumo muitas vezes são ligados a questões de hábito tradicional.

A relação entre forças e fraquezas pode ser verificada de forma mais simples na análise cruzada. A capacitação de funcionários é uma força detectada neste estudo de caso que pode minimizar as fraquezas contidas no ambiente interno da organização referentes à deficiência na realização das atividades operacionais e a dificuldade na contratação de mão de obra qualificada. É por meio desta capacitação que a organização pode avançar na qualidade e desenvolvimento de seus recursos humanos, onde se concentram suas forças e fraquezas.

Como argumenta Dias (2000) a qualificação é vista como um processo contínuo que acontece em vários ambientes seja familiar, escolar, trabalho, lazer

onde o estabelecimento de relações e a troca de experiência gere um novo aprendizado.

Sabendo que a comunicação é uma ferramenta indispensável para gestão entre os setores de uma organização cabe destacar que a empresa analisada pode usar de sua força flexibilidade de comunicação entre gestores e setor operacional para diminuir a deficiência que existe na realização das atividades operacionais, ou seja proporcionando momentos em que as esferas da organização (gestores e setor operacional) possam expor suas sugestões, críticas e demandas para o desenvolvimento das atividades na empresa.

Portanto, na análise da empresa estudada, a partir da análise cruzada, nota-se que é viável identificar as oportunidades e aproveitá-las, buscando aumento de suas forças, de forma a combater suas fraquezas e minimizar as ameaças obtidas pela chegada de novas redes no mesmo ramo com preço mais acessível.

5.4 SOLUÇÕES A PARTIR DA METODOLOGIA PDCA

Um dos objetivos do presente estudo é demonstrar como o Ciclo PDCA, pode ser utilizado em tentativa de solução de problemas e melhoria contínua das atividades da empresa.

Na busca da melhoria continua e prevenção de problemas, os administradores utilizam a ferramenta de qualidade PDCA como auxilio de ajuda para alcançar seus objetivos, estabelecer metas, qualificar e aperfeiçoar a gestão e seus colaboradores e se manter a frente de seus concorrentes. Na mesma linha Negreiros (2012) e Slack et al.(2009) argumentam que essa ferramenta é vista como um mecanismo de gerenciamento que tem como objetivo a melhoria continua dos processos, solucionar e ou propor ações para o enfrentamento dos problemas de gestão.

Na empresa em análise verificaram-se as seguintes fraquezas que foram apresentadas na matriz SWOT no subcapitulo “A analise da Matriz SWOT da empresa”: Mão de obra qualificada e Deficiência na realização das atividades operacionais, sendo que será trabalhada a partir da metodologia PDCA a primeira dificuldade relativa à qualificação de mão de obra propondo possíveis soluções a gestão para o enfrentamento do problema.

Considerando que no mercado local não há oferta de mão de obra já capacitada, faz-se necessário que a empresa invista na qualificação da sua mão de obra, pois o capital humano é de suma importância para o crescimento e sobrevivência da empresa no mercado.

Durante a análise ambiental elaborada a partir da matriz SWOT foi visualizado que a empresa necessita ampliar a capacitação do capital humano.

Dando continuidade ao estudo da SWOT a empresa ao invés de relocar profissionais para outras unidades, uniria esforços no ambiente interno para capacitar os colaboradores.

Diante do fato propõe-se neste plano de ação, baseado na metodologia PDCA, que os treinamentos sejam realizados dentro do estabelecimento de trabalho por uma série de motivos, a saber:

- Eliminação de gastos com deslocamento e alimentação de funcionários;
- Redução do tempo de ausência do funcionário em suas atividades;
- Possibilidade de abrangência de mais setores e pessoas sem gastos de deslocamento;
- Estimula o trabalho em equipe quando os treinamentos acontecem de forma a alcançar todo o setor;
- Funcionários mais à vontade para aprender em seu ambiente habitual.

A empresa pode trabalhar os seus colaboradores, por departamento de gestão ou em conjunto observando o desempenho, a motivação e a aceitação, que possibilitará aos colaboradores um crescimento pessoal e profissional na carreira e em consequência a empresa estará alcançando o seu objetivo que é um grupo qualificado com habilidades para desenvolver as atividades propostas pela organização.

Sendo assim segue um plano de ação para a empresa, dentro do modelo de PDCA, no enfrentamento da fraqueza detectada anteriormente na matriz SWOT:

P (Plan) Planejamento

- Resultados: Capacitar 100% dos colaboradores da empresa em atividades operacionais;
- Indicador: Número de colaboradores;
- Meta: Capacitar 104 colaboradores.

- Meios: Treinamentos presenciais em quatro turmas trimestrais com carga horária de 20 horas para cada turma.
- Recursos: Palestrante externo com experiência de supervisão e controle de qualidade, sala com ambiente climatizado, projetor Datashow, flipchart, piloto atômico.
- Método: Aulas expositivas, dinâmicas, visita técnica a ambiente de produção, mesa redonda, treinamento para os operadores de caixa, palestra de motivação seguindo o planejamento da gestão da empresa.

D (Do) Execução

- Capacitar: capacitar o colaborador facilitador o instruindo sobre o planejamento e objetivos da ação (2 horas).
- Executar: separação das quatro turmas, subdividida em: três grupos de 25 (vinte e cinco) e um de 29 (vinte nove) funcionários em blocos que impactem o mínimo na produtividade normal da empresa, ou seja, em horário oposto da sua atividade. As palestras terão duração de até quatro horas dividido em um turno durante uma semana.
- Medir: mensurar frequência, pontualidade e assiduidade de colaboradores durante a capacitação.
- Medir o conhecimento adquirido através de desempenho aceitação e motivação.
- Mensurar via questionário à satisfação dos colaboradores em participar do treinamento e se conferem utilidade prática ao conteúdo ministrado, pedir sugestões de melhoria.

C (Check) Verificação

- Comparar e estudar as causas: Comparar os índices de produtividade dos colaboradores antes e após a capacitação apresentando diagnóstico do desempenho pessoal.

- Verificar a viabilidade de implantação de sugestões de melhoria indicadas pelos treinados e reavaliar o modelo de treinamento a partir das críticas apresentadas.

A (Action) Ação

- Agir: Alterar o modelo de capacitação mantendo os conteúdos que impactaram em aumento de produtividade e promover alterações na metodologia de conteúdos que não impactaram em mudanças de produtividade. Apresentar resultados aos colaboradores e gestores como forma de incentivar novas iniciativas e fomentar novos treinamentos.

Vale ressaltar que no caso deste estudo, o ciclo PDCA não ocorreria durante a ação de capacitação como um todo, mas a cada um dos quatro treinamentos, de forma que no segundo momento de treinamento já se possa medir e corrigir a iniciativa, obtendo melhorias dos resultados já na segunda e terceira ações.

Dessa forma está claro que a metodologia PDCA pode ser utilizada na empresa objeto do estudo e que não só esta principal fraqueza dificuldade na contratação de mão de obra qualificada, mas também as demais fraquezas detectadas na matriz SWOT podem ser tratadas utilizando esta ferramenta da controladoria.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo apresenta os principais pontos observados e analisados neste estudo e considerações finais desta pesquisa.

Devido às mudanças políticas, econômicas, quebra de fronteiras, avanços tecnológicos, concorrência, processos de gestão e sustentabilidade adaptar-se e compreender a esses aspectos contingenciais faz-se necessário para a vida continua das empresas no mercado, pois o meio no qual estão inserida é dinâmico e circunstancial.

A estabilidade das empresas no mercado tornou-se vulnerável devido às mudanças contingenciais. Daí surgiu o interesse de pesquisar sobre as contribuições das ferramentas SWOT e PDCA em uma abordagem a luz da contingência.

Para alcançar os objetivos gerais e específicos foi realizada uma revisão bibliográfica e um estudo de caso onde foi aplicada uma entrevista, ao colaborador responsável pela tomada de decisão, os dados analisados evidenciam que foram alcançados os objetivos e conseqüentemente respondendo ao problema.

Reafirmando o objetivo geral do trabalho que foi identificar como as ferramentas SWOT e PDCA podem ser utilizadas na empresa como fonte de desenvolvimento nos processos decisórios na empresa normal do ramo de supermercado na cidade de Cruz das Almas-BA. É notório que o mesmo foi alcançado, pois na coleta de dados observou-se que a utilização dessas ferramentas na empresa, proporciona aos gestores um melhor gerenciamento corroborando para as possíveis tomadas de decisão.

Em resposta ao primeiro objetivo específico do trabalho foi identificar por meio de uma entrevista a percepção da administração da empresa estudada sobre os pontos fortes, as fraquezas, as oportunidades e ameaças que compõem a Matriz SWOT. Percebe-se que foram detectados alguns pontos fortes, como atendimento diferenciado, investimento em tecnologia, capacitação profissional dos colaboradores, flexibilidade na comunicação, e fracos: Mão de obra qualificada e deficiência no desempenho das atividades operacionais.

No qual fica evidente que é preciso potencializar seus pontos fortes a partir das oportunidades oferecido pelo meio externo, minimizando as fraquezas e afastando as ameaças. Sendo assim é interessante unir os pontos positivos e

negativos de forma inteligente visando possíveis resultados satisfatórios, evitando que a empresa chegue a uma zona de desequilíbrio.

Para alcançar o segundo objetivo que refere-se em levantar os problemas de gestão do caso estudado, foram identificadas algumas deficiências na gestão que precisam ser trabalhadas e resolvidas por meio de estratégias traçada pela empresa na busca de alcançar resultados satisfatório que contribuam nos processos decisórios.

O terceiro objetivo relatar como a empresa lida com os aspectos contingenciais foi respondido no momento em que percebe-se uma preocupação da empresa no que tange os aspectos contingências, investindo em tecnologia e buscando meios para manter-se em vantagem competitiva perante seus concorrentes, pois é notório que a mesma estabeleça estratégias como atendimento diferenciado, produtos de qualidade, preço acessível aos seus clientes, diversidades em produtos e estacionamento próprio entre outros para enfrentar essas mudanças cotidianas que o meio oferece impactando no desenvolvimento da empresa.

Por fim no que tange propor ações para o enfrentamento do problema da gestão a partir da metodologia PDCA foram detectados na matriz SWOT as fraquezas existente na empresa, verificou-se que a empresa precisa estabelecer um plano de ação, que auxilie os gestores a resolver os possíveis problema encontrados. Vale salientar que por meio do ciclo PDCA a gestão pode determinar metas, para alcançar seus objetivos e realizar um planejamento contínuo na busca de prevenção e ou soluções para os processos decisórios.

Logo o problema do trabalho que aborda como as ferramentas SWOT e PDCA podem contribuir para avaliação das contingências organizacionais na empresa normal do ramo de supermercado na cidade de Cruz das Almas-BA? Foi respondido, no momento em que os gestores demonstraram conhecimento sobre a aplicação das ferramentas de análise ambiental e como as mesma podem ser utilizada como mecanismo de gerenciamento e auxílio para as tomadas de decisões.

Sabe-se que os desafios enfrentados pela empresa são muitos a mesma deve conhecer o ambiente que está inserido, estar atenta às tendências do mercado, bem como conhecer e controlar seu ambiente interno. As ferramentas de análise ambiental SWOT e PDCA podem contribuir para empresa no sentido de analisar ambientes interno e externo e estabelecer metas e caminhos para o seu alcance. Ambas são mecanismos de gerenciamento que conseguem evidenciar os

pontos fortes e fracos e proporcionar melhorias contínuas para o bom andamento da empresa.

É cabível ressaltar a importância desses instrumentos como apoio ao processo decisório e podem ser utilizados em empresas de médio e pequeno porte, identificando os problemas e buscando possíveis soluções para o enfrentamento dos aspectos contingências. Sendo assim o uso dessas ferramentas de qualidade SWOT e PDCA proporcionam aos gestores auxílio no planejamento estratégico para os processos decisórios.

As mudanças contingências são fatores que impactam no desenvolvimento da organização, mas bem gerenciadas podem ser revestidas em oportunidades de crescimento para empresa. Desta forma quando o gestor aplica a ferramenta SWOT e identifica suas forças e fraquezas e por meio do ciclo PDCA tenta melhorar e solucionar os problemas verificados, a mesma pode aumentar suas perspectivas de continuar atuando no mercado.

O estudo não se encerra por aqui, pois considero o objeto de estudo um tema interessante para o auxílio e melhoria dos planejamentos estratégicos e tomada de decisão da empresa, e que deve fazer parte do rol de interesses de outros pesquisadores desejosos de fazer esse mergulho. Como sugestão para futuras pesquisas trabalhar com um número maior de estabelecimentos e regiões diferenciadas para generalizar os resultados e a gestão da empresa pesquisada utilizar as ferramentas SWOT e PDCA para o auxílio nos planejamentos e tomadas de decisões.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Maria Thereza Ponpa; CESAR, Ana Maria RouxValentineCoelho. A gestão do capital humano sob o enfoque contábil um fator de competitividade empresarial. **Revista de economia e Relações internacionais (online)**, v.6,n.11,julho 2007. Disponível em <www.fAAP.br/revista_faap/rel_internacionai/pdf/revista_economia_11.pdf>. Acesso em 20 de outubro de 2015.

BIANCHI, Marcia. **Controladoria como um Mecanismo Interno de Governancia Corporativa e de Redução dos Conflitos de Interesse entre Principal e Agir**.IX Congresso Internacional de Custos-Florianópolis,SC, Brasil, 28 a 30 de novembro de 2005.File. Disponível em:<.[C:/Users/micro/Downloads/2052-2052-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/micro/Downloads/2052-2052-1-PB%20(1).pdf)>Acesso em 20 de mar 2015.

CANCELIER, EvertomLuisPellizaro de Lorenze, JARA, Eduardo Janicsek. **O Monitoramento Ambiental e desempenho na Industria Hoteleira: um estudo em meios de hospedagem de pequeno e médio porte de Santa Catarina.**

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Teoria Geral da Administração** – Pensando e Fazendo. 4ª edição AGE editora Porto Alegre 1999, páginas 123 a 126.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3ª Edição. S. Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 2000.

_____. **Teoria Geral da Administração**. 6°. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão: **Planejamento Edtrategico**.2.ed.Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas de informações gerenciais: tecnologias da informação e as organizações do século XXI & Introdução ao BPM & BPMS Introdução ao CMM-I** /Tadeu Cruz. -4. Ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

DIAS, Rosane de Oliveira Gomes Guimarães, FERREIRA, Areceli Cristiana Sousa. **A Matriz SWOT como ferramenta de gestão estratégica: o caso do centro de Operações de Área Financeira Petrobras**. Disponível em: <[file:///C:/Users/micro/Downloads/DIAS%20E%20FERREIRA_2009%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/micro/Downloads/DIAS%20E%20FERREIRA_2009%20(3).pdf)> Acesso em 04 de abr. 2015.

FAGUNDES, et al. Estrutura Organizacional e gestão sob a ótica da Teoria da Contingencia. **Revista Gestão e Regionalidade**, vol.26-nº78-set-dez/2010. Disponível em <<http://www.seer.USCS.Edu.br/index.php/revista.gestao/article/view/792/842>> Acesso em 16 de abril 2015.

FAGUNDES, Rosival. **A “Matriz Swot” do Brasil**. Disponível em: <www.administradores.com.br> Acesso em 15 de abril 2015.

FIEL, Alexandre André; Heinrichs, Alexandre. Aplicação da análise da matriz SWOT em 5 agências de atendimento de uma cooperativa de crédito situada no vale do Taquari-RS. **Revista eletrônica de administração (online)**, v.11, n.1, 20º, ed. jan-jun2012. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/498/472>>. Acesso em: 10 de abr. 2015.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 4º. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FREGA, et al. Revistando Chandler: o sistema de informações de custos também segue a estratégia? REBRAE. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v.1, n.2, p. 169-183, maio/ago.2008. Disponível em: file:///C:/Users/micro Downloads /FREGA_%20 et%20al_2008%20(1).pdf<. > Acesso em 08 de abril.2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa/** Antonio Carlos Gil. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/4113>

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a Estratégia Corporativa**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo.

LAMENHA Arthur; PATRICIO Susana. O Planejamento estratégico utilizando a análise Swot como recurso para tomada de decisão: Uma Aplicação Prática Em Uma Empresa De Saúde De Pequeno Porte. **Revista Eletrônica Multidisciplinar**, v.1, n.10, p.26, maio 2014. Disponível em: <http://revista.seune.edu.br/index.php/op/article/view/110/pdf_85>. Acesso em: 26 de mar. 2015.

LUECKE, Richard. **Estratégia: Consultoria de David. J. Collis**. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

MACIANTE, Aguinaldo Nogueira; NASCIMENTO, Paulo. A. Meyer M. **A demanda por engenheiros e profissionais afins no mercado de trabalho forma**. Disponível em http://www.ipea.gov.br/agencia/images/convite/debate_brasil_escassez_demanda.pdf. Acesso em : 20 de Out. 2015.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MEI, Amaury. **Tecnologia de Produção Organizacional em uma empresa do Setor de Serviços e Transporte**. Disponível em: <<https://repositorio.uninove.br/xml/biststream/handle/123459/118/Amaury%20MEI%202012pdf?sequence=1>> Acesso em: 15 de abril.2015.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**: São Paulo: Atlas, 1996.

MORENO, D. M. **A atuação do orientador profissional em recursos humanos**. In: Lisboa, M. D.; Soares, D. H. P. (Orgs.). **OP em ação** – formação e prática de orientadores. São Paulo: Summus, 2000, p. 169-182.

MOURA, V. M.; BEUREN, I. M. O papel da controladoria como suporte ao processo de gestão empresarial. **Revista Brasileira de Contabilidade**, ano XXIX, n. 126, nov.-

dez.2000.Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=00237&pid=S1519-7077200700040000300018&lng=en> Acesso em: 05 de abr. de 2015.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria**: conceitos, sistemas, implementação. 1.ed. -8. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

NEGREIROS, Raquel Ferreira. **Elaboração de Gráficos de Controle Numa Fábrica do ramo Alimentício de derivados de milho: Um estudo de caso**. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2012_TN_STO_158_921_20793.pdf> Acesso em: 01 de maio de 2015.

NEVES, José Luiz. Pesquisa qualitativa-Característica uso e possibilidades. In **Cadernos de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v.1, n.3, 2°. ed. sem/1996. Disponível em: <<http://www.esd,fea.usp.br/card-pesq/arquivos/c03-art06.pdf>> Acesso em: 10 de mai. 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2007.

_____, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 30°. ed. São Paulo. Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Luiz Martins de; PEREZ JR; José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**: textos e casos práticas com solução. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria básica**. São Paulo: Thomson, 2004.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior/ Michael E. Porter. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989- 35° Reimpressão.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, Jose Luiz dos; MARTINS, Marcos Antônio dos Santos. **Manual de Controladoria**. São Paulo: Atlas, 2014.

Slack Nigel et al. **Administração da produção**: -1. Ed.-12. Reimpr. - São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, Mariana Mayumi Pereira, CARRIERI, Alexandre de Padua, PINHEIRO, Daniel Galbino. **Da qualificação a competência profissional: Uma discussão das**

mudanças sobre as relações de trabalho no contexto Brasileiro.em http://old.angrad.org.br/resources/circuits/article/article_417.pdf.
Acesso em :01 de Outubro de 2015.

APÊNDICE A

ROTEIRO DA ENTREVISTA

Quantos funcionários trabalham na empresa?

01- A empresa é dividida em departamentos/setores. Quais

02 - Quais são os desafios percebidos pela empresa no meio em que está inserida e como ela lida com os mesmos?

03 - No seu ponto de vista as mudanças econômicas, tecnológicas e comunicações afetam a sua empresa? De que forma?

04 - A empresa consegue identificar suas fragilidades e seus pontos fortes em relação aos seus concorrentes? Em sua opinião, quais seriam os pontos fracos de sua organização? E quais seriam os pontos Fortes?

05 - A sua empresa tem uma boa localização? Acredita-se que a sua localização seja privilegiada frente aos concorrentes?

06 - Quanto à política de pagamento e cobrança, como a empresa percebe seus preços em relação aos seus concorrentes?

07- Os avanços ocorridos nas Informática e tecnologias de Informação e Comunicação afetam a empresa? De que maneira?

08 - Qual a sua opinião sobre o comércio eletrônico, aquele que utiliza a internet para efetuar suas vendas? Acredita que essa modalidade de comercialização afeta a sua organização? Como?

09 - A empresa realiza pesquisa de mercado? Qual a frequência?

10 - Acreditam que os eventos políticos, a inflação afeta sua organização?

11 - Sabendo que a chegada de novas redes no mesmo ramo pode ser uma ameaça para a empresa e trazer possíveis prejuízos, qual a estratégia utilizada para combater a mesma?

12 - Para a formação do preço de venda do produto, a empresa leva em consideração os fatores externos (Clientes, Concorrência, Governo).

13 - A empresa dispõe de informações atualizadas de seus produtos quanto a volumes, valores, data de fabricação, vencimento entre outro

14 - A empresa dispõe de algum sistema de controle de estoque informatizado? Qual?

15 - A empresa elabora planejamento orçamentário de compras e vendas?

16 - Como é estabelecido os preços de venda?

17 - Como a empresa controla seu estoque? Utiliza qual critério para apurar o custo da mercadoria (PEPS, UEPS, Media ponderada)?

18 - A empresa consegue informações atualizadas da quantidade em estoque a qualquer momento?

19 - A empresa analisa o tempo médio de estocagem de seus produtos?

20 - Sabendo que o planejamento contribui para o crescimento da empresa, a mesma realiza o planejamento tributário?

21 - A empresa busca divulgar seus produtos e promoções em redes sociais e comunicação? Quais?

22 - Quando a empresa oferece promoções aos seus clientes, ela estabelece o preço considerando quais critérios?

23 - Sabendo o quanto é importante a satisfação do cliente a empresa faz a entrega a domicilio e dispõe de quantos veículos? Se sim, você considera este serviço como um ponto forte em relação aos seus concorrentes?

24 - Os clientes oferecem sugestões de melhoria, reclamações ou informações de satisfação para a empresa? De que forma?

25 - De que forma a empresa busca fidelizar os seus clientes? Considera tal (is) estratégia(s) um diferencial de sua empresa?

26 - A organização trabalha em media com qual percentual de vendas a vista e a prazo? Quanto às vendas a prazo qual o prazo médio concedido?

27 - Quanto aos fornecedores, qual (is) a(s) política(s) de compra da empresa, a vista e ou a prazo? Por que

28 - A empresa adota politica de remuneração variada por desempenho de funcionário? Existe um plano de carreira? Como a organização avalia o desempenho?

29 - Os funcionários de nível operacional participam do processo decisório? De que forma as informações que funcionários possuem por lidarem diretamente com os clientes são consideradas pelos gestores?

30 - A empresa adota algum sistema para predeterminação dos custos?

31 - A empresa utiliza de informações relacionadas à quantidade de mercadoria que deve vender para cobrir todos os seus gastos (custos e despesas) e ainda obter lucro?

32 - A empresa tem um método específico para distribuir os gastos do estabelecimento a cada produto? Qual

33 - A empresa tem plena consciência de todos os gastos consumidos para colocar o produto à disposição do cliente?

APÊNDICE B

REVISÃO LITERÁRIA DA ENTREVISTA

01-A empresa é dividida em departamentos/setores. Quais?

Exatamente nós temos hoje tanto na filial e na matriz, quanto aqui na matriz é dividida em departamento né que são os setores de compra tem o de conta a pagar e conta a receber, diretoria, as gerencias, da loja, deposito, ela é toda dividida em departamento.

02-Quais são os desafios percebidos pela empresa no meio em que está inserida e como ela lida com os mesmos?

Assim é uma das missões do São Paulo ate pelo fundador que é Roberto ele sempre tem uma visão muito a frente do seu tempo então o São Paulo sempre busca ta a frente hoje mesmo, eu tenho todo meu sistemaé através o controle de estoque, saída de mercadoria todo através de sistema é hoje trabalho com inventario tenho um setor de previsão de perdas que dentro do meu segmento de supermercado é muito raro você encontra supermercado que tem uma gerencia de prevenção de perdas exatamente ela é embrionária mas já tem mais ou menos um ano em meio que agente tá compondo, adquirindo sistema softer e material equipamento que possa da suporte a essa gerencia tem uma equipe sempre trabalhando o São Paulo o ideal é esta sempre a frente para conseguir driblar a crise.

03-No seu ponto de vista as mudanças econômicas, tecnológicas e comunicações afetam a sua empresa? De que forma?

Afeta não essa empresa como toda e qual quer empresa hoje agente começou com dados da Apras Associação Brasileira de Supermercado agente começou o ano com dados de 2015 com uma expectativa do meu segmento de alimento varejo de 2,5% cheguei em junho com 1,5%e hoje com dados de agosto estou com expectativa de crescimento 0,5% então é muito pouco agente com 2,5% e hoje esta 0,5% devido justamente a crise mas eu sempre falo que o segmento de supermercado de alimento a crise ela vem mas um impacto ainda menor quando chegar um impacto maior a crise esta totalmente no fundo do poço, necessidade básica a um ano atrás compra 10k de arroz e hoje você compra cinco não deixa de

comprar antes você comprava tio João que era marca top hoje você compra o quebradinho mas você não deixa de comprar é uma troca de marcas, o supérfluo da uma queda mas troca de marca existe, então assim mesmo com essa expectativa que a Apras tem de 0,5% eu hoje o São Paulo analisando mês a mês eu estou em torno de crescimento de 10% mesmo abatendo a inflação agente chega em torno de 8% de crescimento.

04- A empresa consegue identificar suas fragilidades e seus pontos fortes em relação aos seus concorrentes? Em sua opinião, quais seriam os pontos fracos de sua organização? E quais seriam os pontos Fortes?

Acho que o maior ponto forte da empresa é o investimento em tecnologia tá Roberto tem essa visão e comunga junto comigo que a ideia é trazer novidade para Crus das Almas trazer novidade para o segmento de supermercado hoje mesmo estava assistindo uma reportagem no jornal nacional falando de produtos em gondola, hoje temos a etiqueta eletrônica essa etiqueta eletrônica nos proporciona se eu mudar um produto preço agora em 1 minuto esta na gondola , consigo reduzir o preço errado em gondola em quase 98% um dos pontos fortes eu acho aqui dentro do São Paulo é a tecnologia.

O meu ponto a ser desenvolvido que eu não considero fraco a ser desenvolvido é o capital humano por que a gente vem em um segmento de supermercado que você, não consigo passar em uma faculdade para ser advogado, economista ou qual quer outra profissão você vem para o comercio e eu tenho pessoa com ensino médio no qual o meu país infelizmente tem um ensino médio muito deficitário então essa capacidade intelectual do meu trabalhador do meu cliente interno está muito aquém do que o mercado precisa eu preciso de pessoas mais comprometidas , mais proativas infelizmente é o que tenho de desenvolver inclusive sou a gestora de RH estou acumulando também essa função estou tentando potencializar esse ponto fraco melhorar esse ponto que a gente percebe que é humano pessoas que é difícil ter o raciocínio logico , todos meus funcionários hoje passam por treinamentos , eu tenho varias pessoas que nós temos bolsa a universidade e agente ajuda com metade da bolsa principalmente quem faz particular. Estamos tentando investir para melhorar nesse ponto que não é tão forte. Outros pontos acho que a organização por departamento, organização de tributos, contabilidade interna, assessoria jurídica, implantando o setor de TI. A empresa não

só olha a tecnologia como também o humano trazendo treinamento motivando esse colaborador que ele possa da o melhor.

05-A sua empresa tem uma boa localização? Acredita-se que a sua localização seja privilegiada frente aos concorrentes.

Eu não vejo, é uma boa localização por que Crus das Almas é pequena, mas não vejo que isso seja um potencial a mais que vá alavancar minhas vendas.

06-Quanto à política de pagamento e cobrança, como a empresa percebe seus preços em relação aos seus concorrentes?

É feito em dois em dois dias na concorrência eu tenho o setor de compra são um gestor e três compradores são total de quatro nessa equipe que trabalham diretamente com o preço são eles que negociam com os fornecedores barganham com eles, fazem o preço a cotação é minha área de gestão comercial o que pode reduzir vamos reduzir se estiver que acrescentar, acrescentamos dentro da realidade não fugir muito.

07-Os avanços ocorridos nas Informática e tecnologias de Informação e Comunicação afetam a empresa? De que maneira?

Tanto afeta que hoje tenho um setor específico de TI eu tenho um supervisor e dois funcionários e uma estagiaria que trabalham exclusivamente no TI o impacto é tão importante que impacta de tão forma que tenho um setor direcionado só pra isso que está bem na minha direção.

08-Qual a sua opinião sobre o comércio eletrônico, aquele que utiliza a internet para efetuar suas vendas? Acredita que essa modalidade de comercialização afeta a sua organização? Como?

Assim hoje nós temos não temos essa venda pela web mas só que aqui no nordeste a gente não conseguiu implantar o São Paulo a gente não tem nem a médio e longo prazo essa proposta de trabalhar com internet por que tem que montar uma estrutura, sempre comentamos em nossas reuniões não adianta colocar uma coisa por colocar, acho que tem que colocar uma coisa com consciência depois daqui a seis meses acabar e não conseguir é muito interessante é.

09-A empresa realiza pesquisa de mercado? Qual a frequência?

Em dois em dois dias é feito visitas aos nossos concorrentes que antes de vim trabalhar eles tiram pelo menos trinta minutos e verifica o que está acontecendo pra ver as coisas boas e ruim pra que possamos melhorar o nosso.

10- Acreditam que os eventos políticos, a inflação afeta sua organização?

Claro ela afeta qualquer organização politica cenário econômico como te falei hoje estamos com expectativa de 0,5% mas sempre eu comento como economista quando tocar na cesta básica é por que estamos quase uma hiper inflação, que você pode não trocar aquele sapato daqui a seis meses mais o feijão e o arroz você não pode fazer isso por que todo dia você come quando a inflação crise chegar no meu segmento de forma que eu sinta é por que chegou a inflação , inclusive fiz investimento contratei dezoito pessoas esse mês.

11-Sabendo que a chegada de novas redes no mesmo ramo pode ser uma ameaça para a empresa e trazer possíveis prejuízos, qual a estratégia utilizada para combater a mesma?

Concorrência é bom salutar quando ela chega mim faz pensar mais tenho do lado aqui o maior varejo do mundo que é o Whamart Todo Dia isso mim motiva a que melhorar a buscar sair na frente eu sempre falo que quando eles chegaram aqui vieram nos procurar e falaram que iam tirar o seu sono ai seu Roberto que é dono da empresa falou eu já não durmo mesmo. Mas é aquela coisa uma da missão da empresa que seria ideal que a gente lida com 152 pessoas que são 152 mundos que o nosso cliente é o nosso pilar ele é diferencial esse gerente que esta no chão de loja, repositor, operacional de caixa ele tem que ser diferencial por que preço não tenho como brigar com Whamart enquanto eu compro um caminhão de leite ele compra um contene e tão não tem como negociar a nível de preço mas de atendimento tem chamar o cliente pelo nome, da um sorriso pra ele o atendimento é o diferencial o preço a gente olha principalmente no período de crise, mas o atendimento ser verdadeiro saber ouvi-lo é o diferencial para qual quer empresa.

12-Para a formação do preço de venda do produto, a empresa leva em consideração os fatores externos?

Para montar preço temos colocar impostos os custos operacionais da empresa como esta no meu concorrente e o cliente poder levar, isso é impossível a questão tributaria PIS, CONFINS, ICMS e como também concorrente.

13-A empresa dispõe de informações atualizadas de seus produtos quanto a volumes, valores, data de fabricação, vencimento entre outros?

Toda nossa gestão de mercado é através de sistema tendo todo controle e é online se eu vender agora um produto agora demora um pouquinho que tem a questão tempo imediato abaixa tudo no meu estoque, mas ou menos dois minutos e tenho todo controle que tem no estoque.

14-A empresa dispõe de algum sistema de controle de estoque informatizado? Qual?

Exatamente tenho software hoje RMS da América Latina, a sede é em São Paulo, mas tem EUA, na Europa então assim se você olhar em top de sistema tá em primeiro lugar e eu trabalho RMS todo meu controle, folha de pagamento, gerenciamento de estoque é informatizado.

15- A empresa elabora planejamento orçamentário de compras e vendas?

Faço tudo, faço fluxo de caixa tenho meu orçamento de 2015 e discuto agora com os meus gerentes em outubro, eu tenho reunião disponibilizada toda minha despesa eu vou gastar quanto em março de 2016 X tudo que vou gastar em 2016 e estabelecido agora em outubro.

16-Como são estabelecidos os preços de venda?

Fazemos cotação, e também a despesa operacional e a carga tributaria.

17-Como a empresa controla seu estoque? Utiliza qual critério para apurar o custo da mercadoria (PEPS, UEPS, Media ponderada)?

Eu trabalho com media e também estou colocando de forma embrionária, mais ou menos a um ano e meio que a prevenção do setor de perdas que mim direciona e mim da quantitativamente o que tenho de perda, eu tenho como trabalhar melhor minhas resoluções.

18-A empresa consegue informações atualizadas da quantidade em estoque a qualquer momento?

Sim, como te falei a cada dois minutos a três minutos eu tenho minha venda aqui.

19-A empresa analisa o tempo médio de estocagem de seus produtos?

Sim.

20-Sabendo que o planejamento contribui para o crescimento da empresa, a mesma realiza o planejamento tributário?

Fazemos, não só os tributários como despesas operacionais têm um setor de contabilidade na empresa onde o contador é responsável por essas questões.

21- A empresa busca divulgar seus produtos e promoções em redes sociais e comunicação? Quais?

Nós temos hoje o site www.hipersãopaulo.com.br, todas as nossas promoções estão lá, facebook , encartes, carro de som, o que eu percebo em Cruz das almas ainda o grande forte é o carro de som, ainda não chegou a mídia trabalhei somente com facebook e tive um retorno interessante na gondola , somente no site e tive o retorno esperado na minha gondola, Cruz das Almas não está nessa era ainda, percebo que o carro de som existe uma cultura, existe sempre um aumento real na minha venda ou através do tabloides.

22-Quando a empresa oferece promoções aos seus clientes, ela estabelece o preço considerando quais critérios?

Na verdade quando a gente faz promoção existe vários tipos de promoção quando eu negocio com o meu fornecedor, uma boa negociação com meu fornecedor ai eu vou reduzir meu marcapé e ele também o dele agente faz, existe promoção também que o produto que estão próximo a validade que trabalhamos com perecíveis houve uma compra em um momento errado. Existe dois critérios uma negociação com o fornecedor outra que independe da gente fazer realmente a oferta daquele produto para que ele saia não haja uma perda menor.

23-Sabendo o quanto é importante a satisfação do cliente a empresa faz a entrega a domicilio e dispõe de quantos veículos? Se sim, você considera este serviço como um ponto forte em relação aos seus concorrentes?

Cruz das Almas acho que todos meus concorrentes fazem a mesma coisa tenho que entregar a domicilio eu trabalho com quatro veículos e duas motos mas eu não vejo muito diferencial por que todas ofertam a mesma coisa.

24-Os clientes oferecem sugestões de melhoria, reclamações ou informações de satisfação para a empresa? De que forma?

Fazem, na nossa loja em todo o checaute nós temos um formulário para que ele possa colocar, sugestões, reclamações e sugestões de produtos que não esteja em gondola e essa placa de ouvidoria e o celular do dono da empresa de Roberto Almeida, o cliente pode ligar para fazer as reclamações.

25-De que forma a empresa busca fidelizar os seus clientes? Considera tal (is) estratégia(s) um diferencial de sua empresa?

Eu não tenho uma estratégia especifica a ideia é trazer tecnologia é fazer um diferencial trabalhar o meu colaborador pra que ele seja um diferencial que estão chão de loja sempre digo para os meninos que eles são nossos ouvidos, nossos olhos e nossa boca e ele que fala com o cliente que ouvi o cliente e ele que ver o cliente a ideia de fidelização é justamente trabalhar o meu colaborador.

26-A organização trabalha em media com qual percentual de vendas a vista e a prazo? Quanto às vendas a prazo qual o prazo médio concedido?

Nós temos duas realidades nas loja a Filial na Praça do Lavrador 60% de venda em dinheiro e o restante é em cheque, cartão, ticket, e aqui no Hiper tenho um outra realidade completamente diferente tenho em torno 45% em dinheiro e o restante em cartão, cheque, ticket, eu só fiz o cadastramento de cheque na verdade as pessoas estão abortando mais o cheque, e estão preferindo mais o cartão.

27-Quanto aos fornecedores, qual (is) a(s) política(s) de compra da empresa, a vista e ou a prazo? Por que?

Como eu te falei, nós trabalhamos com setor de compra, a vista só quando tem um desconto muito bom, mas eu trabalho com prazo, depende, do fornecedor,

35, 40, 60 inclusive isso a ideia do supermercado é vender a vista e comprar a prazo por que se não dá certo, em relação a outra pergunta qual a média de prazo que deu pro meu cliente é de 30 dias podendo chegar a 35 no caso, do meu cartão eu dou 40 dias, em caso do fornecedor eu tenho prazo em media de 21,28,30 como eu também tenho fornecedores de 30,60, 90,120, e bastante flexível o ideal é querer ganhe a vista e pague a prazo o interessante é que tenho capital de giro.

28-A empresa adota politica de remuneração variada por desempenho de funcionário? Existe um plano de carreira? Como a organização avalia o desempenho?

E a gente tá com departamento de pessoal tá acostumado a com pagamento de funcionário, férias, admissão e demissão o RH chega e eu estou como gestora.

29-Os funcionários de nível operacional participam do processo decisório? De que forma as informações que funcionários possuem por lidarem diretamente com os clientes são consideradas pelos gestores?

De vez em quando a gente colocar uma caixa de sugestão no deposito, ai gente pega aquilo ali da uma lida isso que interessante é viável, isso aqui ainda não é sonho é utopia. Inclusive toda terça-feira temos reuniões com os gestores e a ideia de reunião que presido, é que os gestores passem toda ansiedade sugestões, reclamações, problemas que eles enfrentam durante toda semana e chegando até a mim, tenho que diluir, verificar em que podemos melhorar, qual a estratégia que devemos usar claro que as decisões agente coloca tudo pra Roberto, até porque ele é o dono e a ultima decisão é dele.

30-A empresa adota algum sistema para predeterminação dos custos?

A gente faz os nossos orçamentos normalmente e eu também faço o fluxo de caixa no qual toda minha entra e saída é alimentada e onde verifico os meus custos.

31- A empresa utiliza de informações relacionadas à quantidade de mercadoria que deve vender para cobrir todos os seus gastos (custos e despesas) e ainda obter lucro?

Eu tenho esse controle que vender um milhão de reais para cobrir os meus custos, lá eu tenho eu recebo do meu contador todo mês um relatório gerencial e neste relatório gerencial tenho todas as informações todos custos o que pague pra

banco, toda minha receita, o que pague pra fornecedor todos os meus custos operacionais, quanto cada colaborador está mim dando, através dessa análise eu consigo perceber se eu tenho que reduzir colaborador se eu tenho que melhorar a produtividade daquele colaborador, ai eu tenho uma estimativa de lucro, ai eu consigo analisar.

32-A empresa tem um método específico para distribuir os gastos do estabelecimento a cada produto? Qual?

Eu acho assim quando a gente faz o preço ai a gente coloca minhas despesas operacionais, e tributos, a partir dai que a gente forma o preço, o meu sistema mim dá essa condição, toda minha mercadoria é precificada a partir dai minha despesas operacional e tributo, e eu tento os custo fixo que não dá pra reduzir, ai tento trabalhar em cima da variável.

33-A empresa tem plena consciência de todos os gastos consumidos para colocar o produto à disposição do cliente?

Tenho, justamente o meu relatório gerencial que mim dá todas as minhas despesas tudo que pague com juros de bancos, antecipação de cartão, todas minhas receitas, governo, folha de pagamento, fornecedor, pessoal, escritório todo esse controle vem através do meu relatório gerencial, e a cada ano tenho o balanço que passa pelo meu contador.

APÊNDICE C

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário, em uma pesquisa. Após ser esclarecido (a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável. Desde logo fica garantido o sigilo das informações. Os dados serão tratados de forma sigilosa, não será revelado o nome da empresa no corpo do trabalho.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA

Título do Projeto: Uma abordagem a luz da Contingência e as contribuições das ferramentas SWOT E PDCA: estudo de caso numa empresa normal do ramo de supermercado na cidade De Cruz Das Almas/Ba.

Pesquisador Responsável: Taciana Estrela Sandes

Telefone para contato: 75 8105 2823

Esta pesquisa tem como objetivo central analisar como a metodologia utilizada pelo gestor e funcionários é aplicada no processo de desenvolvimento e crescimento regional. Para atingir o objetivo previsto, o pesquisador optou por este instrumento de coleta de dados que necessita de sua colaboração. Não há nenhum risco, prejuízo, desconforto ou lesões que podem ser provocados pela pesquisa. Os benefícios envolvem a construção de um maior conhecimento sobre como as ferramentas SWOT e PDCA podem auxiliar no processo de adaptação às mudanças contingenciais do mercado. Essa pesquisa será coordenada pelo Prof^oMsC. Uilcleides Braga da Silva e executada por sua orientanda Taciana Estrela Sandes, que estarão à disposição para os devidos esclarecimentos sobre qualquer aspecto da mesma, na Faculdade Maria Milza. Reafirmando, os dados serão tratados de forma sigilosa, não será revelado o nome da empresa no corpo do trabalho.

Assinatura da pesquisadora
(Taciana Estrela Sandes)

Assinatura da orientadora
(Uilcleides Braga da Silva)

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, _____, abaixo assinado, concordo em participar do estudo “Uma análise do processo de julgamento de decisões envolvendo gastos”, como sujeito. Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) pela pesquisadora Taciana Estrela Sandes sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos. Foi-me garantido o sigilo das informações.

Governador Mangabeira,de 2015.

Assinatura do respondente: _____