

(X) Graduação () Pós-Graduação

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA UMA EMPRESA DE EQUIPAMENTOS DE SEGURANÇA

**Adolpho Nilson Prado,
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS),
adolphknowles@gmail.com**

**Arles Basílio Ramires,
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS),
arles.basilio97@gmail.com**

**Érica Cristina do Amaral Mattos,
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS),
ericavr@gmail.com**

**Fayner Gustavo Alves Miguel,
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS),
faynermiguel@gmail.com**

**Janaina de Oliveira,
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS),
oliveirajanaina0302@gmail.com**

**Melyane Pereira Aguilar,
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS),
melyaguilar118@gmail.com**

**Reynaldo Dezen Lima,
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS),
reynaldodezenlima@hotmail.com**

**Jaiane Aparecida Pereira,
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS),
jaiane.pereira@ufms.br**

RESUMO

O presente diagnóstico organizacional tem como objetivo realizar um levantamento dos pontos fortes e fracos e das ameaças e oportunidades para a Alfa Segurança, bem como propor sugestões para a melhoria da empresa. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, seguido de entrevistas e observações na empresa alvo de investigação, com foco nas seguintes áreas: (1) estrutura organizacional da empresa; (2) gestão de pessoas; (3) cadeia de suprimentos; (4) gestão financeira e comercial da empresa; (5) tecnologia da informação; e (6) estratégia empresarial e competitiva. Diante dos pontos fortes e fracos e das ameaças e oportunidades identificados, foi proposto um plano de ação para a melhoria da empresa em alguns aspectos, bem como a sugestão de um novo slogan, missão, visão e valores.

Palavras-chave: Diagnóstico organizacional; Análise SWOT. Segurança do trabalho.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O diagnóstico organizacional é uma ferramenta que fornece uma visão abrangente e dinâmica da organização. Utilizada para auxiliar os gestores a avaliarem profundamente sua empresa, tem como benefício entender realidade, identificando pontos fortes e fraquezas, assim como a cultura da organização e tomar decisões mais rápidas e eficientes (CARVALHO; COSTA, 2013).

Com o intuito de sugerir melhorias aos processos de uma empresa de equipamentos de segurança, que aqui será denominada Alfa Segurança, foi realizado um diagnóstico organizacional, no qual foram analisadas as áreas: estrutura organizacional, cadeia de suprimentos, gestão de pessoas, estrutura financeira e comercial, tecnologia da informação e estratégia empresarial e competitiva.

Situada no município de Naviraí, Mato Grosso do Sul (MS), a empresa é um comércio varejista que atua em uma loja física, porém está em processo de implantação de *e-commerce*. A empresa vende equipamentos de proteção individual e coletiva, bem como outros produtos necessários para a segurança do trabalhador e a qualidade de vida no ambiente de trabalho. Ressalta-se que a empresa é a única loja especializada da região nesse setor, pois existem apenas concorrentes indiretos que vendem produtos variados e também alguns equipamentos de proteção.

O presente diagnóstico organizacional tem como objetivo realizar um levantamento dos pontos fortes e fracos e das ameaças e oportunidades para a Alfa Segurança, bem como propor sugestões para a melhoria da empresa. Optou-se por utilizar um nome fictício para preservar a imagem da empresa.

Vale destacar que, um diagnóstico organizacional pode ser realizado independente de qualquer situação em que a empresa se encontre, uma vez que auxilia o gestor a ter uma ampla visão da realidade da organização. Neste contexto, este trabalho torna-se relevante à medida que contribui para a detecção de eventuais problemas na empresa, ou como forma de pensar estratégias para melhoria e desenvolvimento da organização. Por outro lado, desenvolver esse tipo de trabalho no âmbito da graduação em Administração, permite contribuir para que os acadêmicos possam buscar conhecimentos práticos sobre o mercado e para sua formação acadêmica.

Para desenvolvimento do trabalho, primeiramente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica acerca da aplicação do diagnóstico organizacional, bem como dos assuntos a

serem observados na prática da empresa. Depois disso, foram realizadas entrevistas com os proprietários e com os funcionários da empresa, bem como visitas para observação da forma como operavam.

2 DESENVOLVIMENTO

O diagnóstico organizacional pode ser visto como uma ferramenta para análise da situação atual da empresa, que pode ter foco na abordagem mais geral da gestão ou áreas específicas da empresa, permitindo uma visão integrada da organização (ROSA, 2001). O presente diagnóstico tem foco nas seguintes áreas administrativas: (1) estrutura organizacional da empresa; (2) gestão de pessoas; (3) cadeia de suprimentos; (4) gestão financeira e comercial da empresa; (5) tecnologia da informação; e (6) estratégia empresarial e competitiva.

2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA

A organização pode ser compreendida como um sistema de recursos que procura alcançar algum objetivo, de forma geral, fornecer alguma combinação de produtos e serviços. A partir disso, as organizações procuram proporcionar lucro e subsistência para seus proprietários e investidores (MAXIMIANO, 2009). Para Bateman e Snell (2011), as organizações não são formadas somente por um conjunto estático de relações de trabalho. As empresas também são formadas por pessoas que possuem suas próprias necessidades, constituindo assim o que o autor chama de “palco de relações humanas”, que é o local onde as pessoas estão em constante comunicação.

Para demonstrar as relações de autoridade e responsabilidade, as empresas utilizam-se do organograma. Ele representa graficamente as posições no ambiente interno da empresa e como cada função está alocada, assim como quem se reporta a quem de acordo com o cargo que ocupa (BATEMAN, SNELL, 2011).

A Alfa Segurança é caracterizada como microempresa e possui como ramo de atividade o comércio atacadista de roupas e acessórios para uso profissional, de segurança do trabalho e saneantes domissanitários.

Os tributos ao quais ela está submetida incluem os da esfera federal: Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS),

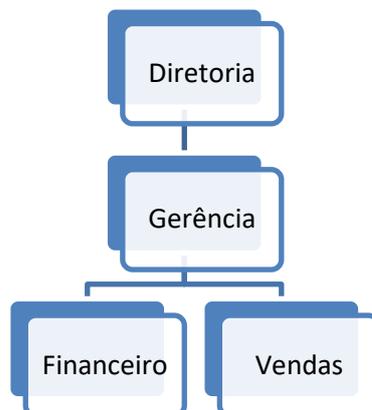
Programa de Integração Social (PIS), Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS) e o Imposto Sobre Serviços (ISS), e alguns de esfera estadual, como a Equalização, Simples Nacional e Substituição Financeira (ST).

As metas e objetivos são estabelecidas em reuniões semanais, nas quais os proprietários calculam a média das vendas e definem os próximos passos. Segundo a gerente, as metas estão constantemente sendo alcançadas e a empresa vem crescendo.

O processo de comunicação entre os níveis hierárquicos ocorre por meio das reuniões semanais ou por meio da comunicação informal via aplicativo de mensagens *WhatsApp*, no grupo formado pelos colaboradores da empresa. Além disso, há a troca de informações no dia-a-dia da organização.

Atualmente, a empresa está fazendo a implantação de definições de cargos e funções, de modo que cada colaborador possa saber exatamente qual seu papel e suas atribuições dentro da empresa. O organograma da empresa pode ser observado na figura 1.

Figura 1: Organograma da Alfa Segurança



Fonte: Os Autores (2019).

A diretoria é formada pelo casal de sócios que dividem as responsabilidades pela administração da empresa. Normalmente o sócio fica responsável pela parte administrativa e a sócia pelo gerenciamento da equipe e das vendas.

A gerente fica responsável pela administração da empresa na ausência dos sócios. Ela também tem autoridade para tomada de decisões táticas. O setor financeiro faz o gerenciamento das finanças e do caixa. Tanto a gerente quanto a colaboradora do setor financeiro auxiliam nas vendas quando necessário, tendo em vista que a empresa conta apenas com uma vendedora.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas tem sido foco de atenção das empresas devido à importância das habilidades e competências das pessoas para o sucesso da organização. Segundo Dutra (2017, p. 8), “a qualidade da gestão de pessoas torna-se um diferencial competitivo que se sustenta no tempo”. Portanto, pode-se notar que o investimento realizado na capacitação das pessoas faz com que a empresa tenha um crescimento organizacional notável e desta forma ela se destaca no mercado.

A empresa em estudo segue uma política de valorização dos recursos humanos, uma vez que o proprietário relata que busca capacitar seus funcionários por meio de treinamento e atuar em um ambiente salubre. A responsabilidade pelo cumprimento das regras da Consolidação das Leis de Trabalho (CLT), fica a cargo do contador terceirizado da empresa, atuando na confecção da folha de pagamento, rescisões e toda a parte burocrática das contratações.

De acordo com o sócio proprietário, o quadro de funcionários atualmente conta com as seguintes funções, como já evidenciado no organograma: dois diretores, uma gerente, uma colaboradora do setor financeiro e uma vendedora.

A empresa usa a forma de recompensas por meritocracia, estipulando metas como forma de mensurar o empenho e dedicação de cada colaborador, sendo que tal método é utilizado não só para a equipe de vendas, como também para o setor financeiro, que nesse caso recebe a gratificação quando o recebimento dos passivos acontece dentro do estipulado para o período. Quando isso ocorre, o colaborador responsável é comissionado por um percentual da liquidez recebida.

Não existe um plano estruturado de cargos e salários, contudo as recompensas salariais são oferecidas da seguinte forma: comissão de 0,5% com base no valor vendido por colaborador até atingir a meta estipulada. Após atingir a meta individual, a comissão passa a ser de 1,5%. Vale ressaltar que cada vendedor tem uma carteira de clientes, e as compras desses clientes são contabilizadas em seus rendimentos, independente se o atendimento do cliente foi realizado por outro colaborador.

O recrutamento e seleção dos colaboradores é realizado pelos sócios proprietários por meio de várias técnicas, dentre as quais: análise dos currículos dos candidatos, sejam eles entregues de forma direta ou por intermediários (agência de emprego); entrevista coletiva, para visibilizar o trabalho em grupo por meio de dinâmicas; e entrevista individual, onde é

feita a análise do perfil do candidato e os seus conhecimentos específicos para a função desejada.

A seleção obedece a necessidade que é estabelecida para cada cargo. Após a seleção, o gerente é responsável pela integração do novo colaborador à equipe, que ocorre por meio de uma reunião formal em que são entregues o uniforme e as orientações específicas sobre o cargo, seguida de uma breve capacitação.

A avaliação e o desempenho dos colaboradores que trabalham com a área de vendas é feita por meio de uma análise dos demonstrativos de vendas do período, além da pesquisa de satisfação dos clientes através de ligações telefônicas, o que contribui para a melhoria e aperfeiçoamento do atendimento.

Sobre a capacitação, além do treinamento interno, são oferecidos treinamentos externos pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e pelo SEBRAE.

Considerando o ambiente de trabalho, o gestor reitera a importância de criar um ambiente de trabalho satisfatório, seguro e com boa higiene. Para ele, tais fatores também contribuem para a baixa rotatividade de pessoal, tendo em vista que a empresa conta com alguns funcionários que já estão há cinco anos integrando a equipe. Também existe certa flexibilização de horários para que os colaboradores possam tratar de assuntos particulares.

Por fim, nas reuniões semanais, há um espaço para dar um *feedback* aos colaboradores sobre seu desempenho e também para ouvi-los, incentivando a troca de informações e a possibilidade de mudanças no funcionamento da empresa.

Nota-se que, aparentemente, o clima organizacional é saudável, com um ambiente harmônico, o que reflete no atendimento aos clientes por parte dos colaboradores.

2.3 CADEIA DE SUPRIMENTOS

A gestão da cadeia de suprimentos é um método estratégico de gerenciar a movimentação e armazenamento de bens, serviços, finanças e informações, bem como, as relações entre empresas e clientes (COELHO, 2014). A cadeia de suprimentos da Alfa Segurança é mostrada na figura 2.

Figura 2: Cadeia de Suprimentos da Alfa Segurança



Fonte: Os Autores (2019).

Observa-se que a empresa compra os produtos que revende, na maioria das vezes, diretamente dos fabricantes de equipamentos. Apenas ocasionalmente e dependendo da quantidade, compra de revendedores. A empresa que é varejista, vende diretamente para o consumidor final, sendo que a maior parte deles são fazendas e prefeituras, por meio de licitações. Ela ainda atende, em menor volume de vendas, grandes empresas da região, como frigoríficos e usinas, fornecendo produtos para compras emergenciais.

A sua área de abrangência compreende o município de Naviraí e região, e algumas cidades dos estados do Mato Grosso e Paraná. De acordo com a gerente, a maior parte das fazendas do município para as quais eles fornecem produtos tem filiais nesses estados. Para atender seus clientes, a empresa costuma despachar os pedidos por empresas de ônibus, o que tem sido satisfatório. Além disso, é feito o acompanhamento do trajeto do pedido até o consumidor, tanto por rastreamento pela internet, quanto por contato direto com o cliente, a fim de verificar em que condições os produtos foram entregues.

Em relação às licitações, a área de abrangência da empresa se limita ao estado do Mato Grosso do Sul devido à alta carga tributária, tendo em vista que tal fator a torna menos competitiva em outros estados onde a carga tributária é menor, já que nesse caso as empresas locais são mais vantajosas no quesito preço.

A função de compras é realizada pela proprietária. No entanto, como a empresa atualmente está passando por uma fase de estruturação de cargos, futuramente esta atribuição será dada à gerente da loja, que está sendo capacitada para realizar tal tarefa.

Segundo o proprietário, uma regra que a empresa tem na hora de realizar suas compras é de que a provisão de caixa precisa ser superavitária, ou seja, os valores a receber de seus clientes devem ser sempre superiores aos valores a pagar. Isso depende de um planejamento, tendo em vista que a empresa financia os produtos vendidos por meio da concessão de prazos

de até 60 dias para os clientes realizarem os pagamentos.

A empresa conta com um estoque de produtos em grande quantidade, portanto, as compras são planejadas conforme a necessidade e tendo como base as vendas do ano anterior, sendo realizadas periodicamente. Em casos de produtos específicos são feitos pedidos extras.

No estoque há somente produtos acabados, e sua conferência é realizada todos os meses, principalmente dos produtos mais vendidos. Já a conferência dos produtos vendidos com menor frequência é realizada semestralmente.

Os produtos em estoque e os recebidos pelos fornecedores são conferidos utilizando o método da Tripla Conferência, onde os produtos são conferidos em três ocasiões por três pessoas diferentes em cada uma delas, para que não haja erro na contagem.

A empresa tem o cadastro de todos os fornecedores (mínimo 3 de cada produto), e realiza avaliações quanto a custos e prazos de entregas antes de qualquer compra. Dessa forma, a compra é realizada de acordo com o prazo de entrega da empresa escolhida.

Como a maior parte das compras realizadas são feitas diretamente de fabricantes, os preços pagos pelos materiais são determinados pelos fornecedores, considerando a quantidade de itens comprados. O frete é pago pela Alfa Segurança.

A tecnologia da informação é utilizada em quase todas as atividades da empresa, como controle de vendas, cadastro de clientes, fluxo de caixa, assim como o controle de estoque. O sistema utilizado pela empresa possibilita o cadastro de produtos novos, reposição do estoque e retirada de produto durante uma venda, além do gerenciamento da quantidade de cada item da loja. Além disso, utilizando o sistema é possível saber quais produtos são os mais vendidos e quais tem menor saída, o que viabiliza escolher os produtos para dispor a promoções (giro de estoque).

Para realizar suas entregas na área urbana, a empresa conta com um carro modelo *pick up* e uma motocicleta, sem adicional de custo para o cliente. Já o frete para a zona rural e/ou outras cidades é de responsabilidade do cliente, podendo haver negociação no ato da compra.

2.4 GESTÃO FINANCEIRA E COMERCIAL DA EMPRESA

A gestão financeira e comercial envolve os recursos financeiros que lhe servem de apoio para a organização. Do ponto de vista da gestão financeira, “o objetivo econômico das empresas é a maximização de seu valor de mercado, pois dessa forma estará sendo aumentada a riqueza de seus proprietários e acionistas” (HOJI, 2017, p. 3). Para o autor, o lucro é a razão

de ser das organizações, pois possibilita executar a melhoria e a expansão dos serviços prestados à comunidade.

No caso da empresa estudada, pode-se verificar que a parte financeira e comercial da empresa é bem sólida, tendo passado por poucas crises financeiras.

Segundo a gerente e a colaboradora do setor financeiro, a vida financeira da empresa é totalmente isolada da vida dos sócios, o que mostra uma independência e maturidade financeira. A empresa foi constituída através de capital próprio.

Todos os custos e despesas são lançados no sistema “JB Software” por categoria pela colaboradora do setor financeiro. Neste caso, são separados os boletos de fornecedores, despesas fixas e variáveis. Do sistema são retirados relatórios diários com o intuito de verificar os pagamentos necessários para o dia, sendo realizado o lançamento no caixa. Caso os proprietários retirem algum valor do caixa para fins pessoais, o valor é repostado em seguida para o seu fechamento.

A empresa tem em torno de R\$ 30 mil reais de despesas fixas por mês, e os custos de mercadorias variam muito de acordo com a demanda dos produtos procurados pelos clientes.

Quando os novos produtos chegam na empresa, são lançados rigorosamente no sistema com a sua respectiva nota fiscal, quantidade de parcelas e data para pagamento. Os pagamentos, por sua vez, são feitos pela proprietária através do *Internet Banking*, após a retirada do relatório diário. A responsável pelo setor financeiro além de retirar os relatórios para pagamentos, verifica o efetivo pagamento de cada nota através de relatórios.

A empresa tem uma meta de R\$ 100 mil reais de faturamento mensal bruto, que, segundo as entrevistadas, na maioria dos meses tem sido alcançada, e os lucros obtidos com as vendas são reinvestidos na compra de novos materiais para a loja.

Dentre o *mix* de produtos comercializados pela empresa, os mais vendidos são as botinas e bonés (produtos para o agronegócio), que custam R\$ 67,00 e R\$ 9,90, respectivamente.

A formação do preço de venda tem como base o preço da compra, frete, impostos e 30% de custos e despesas de comercialização. Além desse preço, que é baseado nos custos, é incorporado de 25 a 30% de lucro em cada produto, para a formação do seu preço final.

A empresa disponibiliza aos seus clientes o pagamento à vista, nos cartões de crédito e débito, boleto bancário e promissória direto na loja. Segundo as entrevistadas, a empresa tem um ticket médio de R\$ 4 mil.

Como as vendas a prazo direto na loja correspondem a um percentual baixo, a taxa de

inadimplência também é baixa, e corresponde a cerca de 0,5%.

2.5 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

No que se diz a respeito da utilização de um sistema de informação (SI), Stair e Reynolds (2016) explica que uma visão tradicional dos sistemas de informação considera que ele é utilizado para controlar e monitorar os processos e assegurar eficácia e eficiência. Para os autores, o SI é um conjunto de elementos ou componentes inter-relacionados que coleta (entrada), manipula (processo), armazena e dissemina dados (saída) e informações, e fornece reação corretiva (mecanismo de realimentação) para alcançar um objetivo.

Sobre a utilização da TI, observou-se que a empresa apresenta uma estrutura de *hardware* simples, mas útil às suas necessidades. Toda essa estrutura é composta por três *desktops*, sendo um deles o servidor central e que conecta a rede interna da empresa aos dois *notebooks* e a quatro impressoras. Segundo o proprietário, o *backup* dos equipamentos é realizado diariamente e as informações são salvas em um *pen drive*, que posteriormente é descarregado no servidor da rede interna.

Em se tratando de *softwares*, a empresa utiliza o sistema operacional Windows 8 em seus computadores e a conexão com a rede de internet é provida pela empresa New Parce. Um dos problemas descritos pelos colaboradores é de que a velocidade da conexão é baixa e que a rede apresenta instabilidade.

O sistema de informação utilizado pela empresa é ERP, do tipo retaguarda que oferece integração e automatização de diversas funções. Cada funcionário possui uma carteira própria de clientes e os gestores possuem a senha de todas as carteiras. Nela são registradas as vendas do período, possibilitando a avaliação da meta e o desempenho dos funcionários ao longo do ano.

O sistema registra as compras, os principais clientes, os clientes em potencial, o tipo de produto e sua validade. O ERP é dividido por módulos que atendem as necessidades da empresa, sendo eles o módulo bancário, que permite a emissão de boletos; contas a pagar, contas a receber, caixa e despesas; o módulo de gestão do estoque; e o módulo de RH, que não é utilizado.

A empresa utiliza as redes sociais Instagram e Facebook para a divulgação dos produtos, que são administradas pela gerente. Além disso, a loja possui um *website* de venda *online* que está em desenvolvimento. O projeto prevê a integração do *website* da loja com

outros *marketplaces*, como Americanas.com e Mercado Livre. A empresa responsável pelo desenvolvimento do *website* também é a responsável por administrar o banco de dados. O *website* foi desenvolvido por uma pessoa sem custo, entretanto essa pessoa acabou ficando como um vendedor terceirizado, que ganha comissão sobre as vendas realizadas pela loja virtual.

O *website* apresenta quem são os fornecedores e suas certificações em seus cerca de 90 itens já cadastrados, que ocorre por meio de um sistema de avaliação com até cinco estrelas. Segundo a gerente, os itens são disponibilizados no *website* com base na sua capacidade de transporte, já que é a própria empresa que envia os produtos e não tem capacidade de lidar com o envio de itens de grande porte.

O estoque da loja virtual é o mesmo que o da loja física. As vendas da loja virtual são passadas para a gerente semanalmente. Não existe um sistema de informações que integre a loja com o *website*, o que pode se tornar extremamente trabalhoso.

Por fim, vale ressaltar que a loja virtual precisa estabelecer uma melhor identidade, uma vez que já existem outros *sites* com nomes semelhantes, o que pode levar a um desvio dos clientes para o domínio de concorrentes.

2.6 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E COMPETITIVA DA ORGANIZAÇÃO

A estratégia pode ser definida como um compilado de ações e compromissos pré-definidos com a finalidade de explorar competências essenciais a fim de obter vantagem competitiva, e ao optarem por uma determinada estratégia as organizações serão norteadas sobre o que fazer ou não para alcançá-la (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015). Mintzberg e Quinn (2001, p. 20) complementam essa definição ao dizerem que a estratégia é uma forma coerente das organizações integrarem suas principais metas, políticas e ações, definindo um padrão que ajude a ordenar e alocar recursos a fim de antecipar as mudanças no ambiente, criando uma postura única e viável que contribua para a tomada de providências contingentes.

A empresa em estudo tem claramente definidos sua missão, visão e valores, que norteiam todas as suas atividades, e que estão disponíveis em seu *website*. A missão da empresa é “trazer segurança no trabalho de forma sustentável, tanto para si como para seus clientes, garantindo a criação de valor”.

A visão da empresa é “ser reconhecida como referência em produtos e serviços no ramo de segurança do trabalho, não apenas para seus clientes, mas também para seus

colaboradores e fornecedores”.

Por fim, como seus principais valores estão: “a ética e a responsabilidade na preservação da saúde do homem e do meio ambiente”.

Como já citado, a empresa é a única loja especializada em equipamentos de proteção, contudo possui alguns concorrentes indiretos, que comercializam alguns produtos que fazem parte do *mix* da empresa em análise. As concorrentes conseguem vender alguns produtos por um preço mais baixo em virtude do seu poder de compra, pois o fato de comprarem em maior quantidade proporciona que também consigam vender por um preço menor aos consumidores. Além disso, como essas empresas também comercializam produtos com maior valor agregado, isso facilita a venda por conveniência. Por exemplo, o cliente adquire um determinado equipamento e acaba comprando os equipamentos de proteção para o manuseio daquele produto por um preço inferior.

Diante disso, a Alfa Segurança compete no mercado não pelo preço, e sim pela qualidade no atendimento, que inclui uma orientação específica sobre o correto uso do produto adquirido. Como frisado pela gerente em uma das entrevistas, as vendas são efetuadas com objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes e não considerando o lucro dos produtos vendidos. O que interessa para a loja é que o cliente faça uma compra consciente, e que atenda ao que ele precisa naquele momento, sendo a satisfação do cliente com a compra o principal objetivo, o que a caracteriza como sendo uma loja especializada.

Outro diferencial da empresa, de acordo com a gerente, é o atendimento pós-venda. Nesse caso, o vendedor responsável por atender um determinado cliente entra em contato com o mesmo pouco tempo depois da compra, e lhe pergunta sobre o desempenho do produto adquirido e se o mesmo atendeu às suas necessidades. A gerente considera esse tipo de atendimento o principal diferencial da empresa, uma vez que a loja acaba vendendo um produto e prestando um serviço ao seu consumidor, fazendo com que esta seja a principal vantagem competitiva da empresa.

Além disso, esse tipo de contato com o cliente estabelece uma relação de confiança por lhe proporcionar a segurança de estar adquirindo um produto de acordo com as suas necessidades, com um preço justo.

Em suma, o objetivo da empresa não é simplesmente ser líder de mercado em volume de vendas, mas em qualidade no atendimento e satisfação total de seus clientes.

Muito embora a empresa tenha o foco no atendimento, foi relatado que uma de suas principais preocupações é o processo de melhoria contínua neste setor. Segundo a

entrevistada, o processo é constante e não pode ficar estagnado. Nesse sentido, é fundamental o contato direto com o cliente, pois só assim é possível detectar seus pontos fracos, e a partir disso trabalhar em meios para reconquistar possíveis clientes que por algum motivo tenham optado pela concorrência.

Diante dessa preocupação com o atendimento ao cliente, tanto na venda como no pós-venda, a empresa vem concentrando todos os seus esforços para promover melhorias em seu relacionamento com o seu público alvo, representado pelo agronegócio de forma direta e indireta, promovendo a capacitação de sua equipe para que ela esteja apta a oferecer um atendimento no nível do que a empresa espera oferecer, tornando-a referência no ramo.

Por ter sua base de clientes no agronegócio, as vendas da empresa são altamente influenciadas pelas condições climáticas, tanto de forma indireta quanto direta, o que prejudica não só os produtos comercializados, como também o consumidor em virtude das altas dos preços, impossibilitando-o de consumi-los.

Outra preocupação da empresa diz respeito a sua estratégia de desenvolvimento e ao seu futuro, pois há planos de expansão dos negócios para outras cidades, possibilitando o alcance de novos mercados geográficos.

Uma das ferramentas mais utilizadas para desenvolver as estratégias da empresa é a Análise SWOT (acrônimo das palavras *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*). Por meio dela é possível avaliar o ambiente interno e externo das organizações, a fim de otimizar o seu desempenho. Essa análise permite elaborar um compilado dos principais elementos que fazem parte do ambiente organizacional em uma única matriz, facilitando a sua visualização no processo de tomada de decisões (BASTOS, 2014).

Com base nos dados coletados durante as entrevistas e na fase de observações, foi possível elaborar a análise SWOT da empresa analisada, conforme apresentado no quadro 1 referente aos fatores internos do negócio.

Quadro 1: Análise de fatores internos da Alfa Segurança

	FORÇAS	FRAQUEZAS
INTERNO	<ol style="list-style-type: none"> 1) Diversidade de produtos; 2) Boa localização do ponto comercial; 3) Missão, visão e valores definidos; 4) Baixo índice de inadimplência; 5) Atendimento especializado; 6) Organização do estoque. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Limitação da gama de produtos vendidos por <i>e-commerce</i>; 2) Falta de integração do sistema da loja física com o <i>e-commerce</i>; 3) Nome da loja virtual semelhante a concorrentes; 4) Sistema de remuneração por Carteira de Clientes.

Fonte: Os Autores (2019).

Dentre as forças, destaca-se: (1) diversidade de produtos, se comparado aos concorrentes, uma vez que a empresa em análise, por ser especializada, possui uma linha completa de equipamentos e produtos de proteção, o que a diferencia de seus concorrentes indiretos identificados; (2) boa localização do ponto comercial, pois a loja fica localizada em uma das principais avenidas comerciais da cidade e com grande fluxo de movimento; (3) missão, visão e valores definidos, o que mostra que o gestor da empresa possui preocupação com o planejamento estratégico; (4) baixo índice de inadimplência (0,5%), se comparado a média do comércio de Naviraí, que gira em torno de 14% segundo dados da Associação Comercial e Empresarial de Naviraí (ACEN), e que se deve ao rigoroso controle e seleção de clientes e ao baixo índice de vendas a prazo pelo crediário da loja; (5) atendimento especializado, que é reforçado pela preocupação da empresa em se certificar de que os produtos que ela oferece atendam às necessidades do seu cliente, sendo uma venda consciente e personalizada; e (6) organização do estoque, pois como foi observado há uma criteriosa separação dos produtos.

No que diz respeito as fraquezas, observa-se que há certa (1) limitação da gama de produtos vendidos por *e-commerce*, devido ao alto custo logístico para venda de itens com maior volume; (2) falta de integração do sistema da loja física com o *e-commerce*, o que pode ocasionar diferenças no controle de estoques; (3) nome da loja virtual semelhante a concorrentes, o que pode desviar seus clientes para outros *websites*; (4) sistema de remuneração por carteira de clientes, no qual cada vendedor possui a sua carteira de clientes, e mesmo quando esse cliente é atendido por outro vendedor, a comissão vai para o titular da carteira. Neste caso, acredita-se que esse sistema pode gerar desmotivação no atendimento de um cliente que não faz parte da carteira do colaborador.

Já os fatores externos, oportunidade e ameaças, foram mostrados no quadro 2.

Quadro 2: Análise de fatores externos da Alfa Segurança

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
EXTERNO	1) Possibilidade de expansão da carteira de clientes; 2) Explorar o <i>e-commerce</i> ; 3) Baixa concorrência de lojas especializadas;	1) Mudanças nos parâmetros regulamentadores; 2) Fatores climáticos; 3) Falta de mão de obra qualificada;

Fonte: Os Autores (2019).

Atualmente, as principais oportunidades são (1) possibilidade de expansão da carteira de clientes, pois é preciso criar mecanismos que permitam que a empresa alcance não só os clientes do agronegócio, mas também as indústrias da região, aumentando o seu percentual de vendas para estes clientes, a fim de que a empresa passe a atendê-los não só em casos de compras de emergência; (2) explorar o *e-commerce*, que atualmente está em fase de implantação, de modo a aumentar as vendas e a sua porcentagem no faturamento total do negócio; e (3) baixa concorrência de lojas especializadas, visto que no município e região não existem concorrentes diretos que ofereçam a mesma gama de produtos e atendimento especializado.

Por outro lado, quando se trata de ameaças, pode-se destacar: (1) mudanças nos parâmetros reguladores, o que pode influenciar diretamente no estoque da empresa, já que qualquer mudança nas especificações e exigências podem tornar os produtos obsoletos, sendo necessário se adequar aos novos padrões; (2) fatores climáticos, que podem afetar o agronegócio e, conseqüentemente, as vendas da empresa; e (3) falta de mão de obra qualificada, caracterizada pela dificuldade em contratar colaboradores com conhecimento técnico atualizado na área e comprometidos com o trabalho.

3 RESULTADOS, DESAFIOS E APRENDIZADO

Diante dos pontos fortes e fracos e das ameaças e oportunidades identificados para a Alfa Segurança, propõe-se um plano de ação para a melhoria da empresa em alguns aspectos. Em primeiro lugar, ao considerar os pontos fracos, observou-se que existe uma limitação da gama de produtos vendidos por *e-commerce*. Diante da importância da evolução desse mercado, acredita-se ser necessário investir em parcerias com transportadoras para melhorar a logística e, conseqüentemente, alcançar mais clientes nessa modalidade. Além disso, é necessário melhorar tanto o *e-commerce* quanto o contato com os clientes, investindo na divulgação do *website* e nas mídias sociais, pois nota-se que elas ainda têm um alcance pequeno.

Em segundo lugar, outro ponto que merece atenção é a falta de integração do sistema da loja física com o *e-commerce*. Como o estoque para ambas as lojas é o mesmo, é necessário aperfeiçoar o sistema utilizado atualmente para que esse controle de entradas e saídas de produtos seja feito praticamente de forma instantânea, e não semanalmente. Dessa forma, pode-se evitar transtornos futuros para a empresa devido as diferenças no controle de

estoques. Ademais, essa adaptação no sistema torna-se importante devido ao fato de que à medida que as vendas pelo *e-commerce* aumentem, será cada vez mais trabalhoso fazer a realização do controle dos estoques da forma como é realizado no presente momento.

O terceiro ponto fraco refere-se ao nome da loja virtual que é semelhante a outros concorrentes. Essa questão não afeta a loja física, pois a loja é a única especializada do município. Entretanto, no ambiente virtual, devido a maior concorrência, seria necessária uma melhor identidade para que os clientes não sejam desviados para outros domínios. Nesse caso, sugere-se que seja incorporado o nome Alfa Segurança para que a empresa se diferencie das demais.

No que diz respeito ao quarto ponto fraco identificado, a remuneração dos colaboradores, observa-se que atualmente a empresa adota o sistema de metas individuais, utilizando o sistema de remuneração por carteira de clientes. Entretanto, o principal problema com as metas individuais é que, segundo Lacombe (2005), elas podem desestimular a colaboração entre as pessoas ao mesmo tempo em que estimulam a competição interna, dificultando a formação de equipes e comprometendo o surgimento de inovações dentro das organizações. Ainda de acordo com o mesmo autor, é preferível a utilização do sistema de incentivos por equipes, pois os seus resultados têm sido mais satisfatórios que nos casos individuais, por incentivar a cooperação entre os colaboradores.

Além dos pontos fracos identificados, algumas sugestões de melhoria foram indicadas para reformulação da missão, visão e valores da empresa. Isto porque observando o cotidiano da empresa, percebeu-se a preocupação com a equipe, o que motivou a inserção dos colaboradores nesses pontos. Quanto aos valores, notou-se que eles podem ser ampliados, uma vez que a empresa se preocupa com todos os seus *stakeholders*.

Neste contexto, as sugestões de modificação são:

Missão: Oferecer saúde e segurança no trabalho, garantindo a criação de valor para os clientes, a sustentabilidade para a empresa e a geração de oportunidades para os colaboradores.

Visão: Ser referência em produtos e serviços de segurança no trabalho no Estado do Mato Grosso do Sul.

Valores:

- Atender aos clientes com ética e responsabilidade, preservando a saúde e o meio ambiente.
- Colocar a vida e a segurança das pessoas em primeiro lugar.

- Simplificar a vida dos clientes por meio de soluções ágeis, construindo relacionamentos atenciosos e duradouros.
- Valorizar a transparência, o trabalho cooperativo e o diálogo aberto e participativo entre os colaboradores.

Por fim, também foi sugerida a mudança no *slogan* da empresa, que, atualmente, é “Trazendo segurança e saúde no trabalho”. Ao considerar o trabalho desenvolvido pela empresa, a sugestão para o novo slogan é: “Protegendo vidas e garantindo saúde e segurança”.

REFERÊNCIAS

BASTOS, M. **Análise SWOT (Matriz): Conceito e Aplicação**. 2014. Disponível em: <https://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>. Acesso em: 25 de Nov. de 2019.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CARVALHO, J. R.; COSTA, S. R. R. **A contribuição do diagnóstico organizacional como ferramenta para auxiliar na tomada de decisão**. In: IX Congresso Nacional de Excelência de Gestão. 2013.

COELHO, L. C. **Gestão de Cadeia de Suprimentos – conceitos, tendências e ideias para melhoria**. IETEC - Instituto de Educação Tecnológica. 2014. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1828>. Acesso em: 06 de Nov. de 2019.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária**. 12. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A. **Administração estratégica**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.

ROSA, J. A. **Roteiro Prático para Análise e Diagnóstico da Empresa**. São Paulo: Editora STS Publicações e Serviços Ltda. 2001.

STAIR, R. M; REYNOLDS, G. W. **Princípios de sistema de informação**. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.