



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
CAMPUS DO PANTANAL
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**



PAULINO CASTRO

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EM MATRIZ SWOT: UMA ANÁLISE EM
UMA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS E ALIMENTOS**

**CORUMBÁ-MS
2021**

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

PAULINO CASTRO

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EM MATRIZ SWOT: UMA ANÁLISE EM
UMA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS E ALIMENTOS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao curso de Administração da
Universidade Federal de Mato Grosso do
Sul, para obtenção do título de bacharel
em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Thiago

**CORUMBÁ – MS
2021**

PAULINO CASTRO

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EM MATRIZ SWOT: UMA ANÁLISE EM
UMA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS E ALIMENTOS**

Trabalho de Conclusão de Curso do Curso em Administração, submetido à Banca Examinadora composta pelos Professores da Universidade Federal de Mato Grosso como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Graduado.

Aprovado em: 9 de junho de 2021.

Prof. Dr. Fernando Thiago (Orientador)

Prof^a. Dra. Caroline Gonçalves (Membro da banca)

Prof. Dr. Wilson Ravelli Elizeu Maciel

**CORUMBÁ – MS
2021**

INFORMAÇÕES DO PERIÓDICO

Nome do periódico/revista: REVISTA CESUMAR DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS APLICADAS

ISSN: 2176-9176

Link das normas:

<https://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/revcesumar/index>

Data de acesso às normas: 23/04/2021

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EM MATRIZ SWOT: UMA ANÁLISE EM UMA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS E ALIMENTOS

ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS IN SWOT MATRIX: AN ANALYSIS IN A BEVERAGE AND FOOD DISTRIBUTOR

Resumo. O presente artigo teve como objetivo realizar um diagnóstico organizacional por meio da Matriz Swot. Em uma distribuidora de médio porte. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa de natureza qualitativa, utilizando a técnica de pesquisa de campo cuja coleta de dados foi realizada por observação participante. Os resultados mostraram que os pontos fracos são mais atenuados nas funções financeira e de gestão de pessoas. Seus pontos fortes foram pertinentes a sua estrutura física, de vendas e distribuição. Em termos de ameaças, identificou-se a possibilidade de novos entrantes e ampliação do mercado pelos concorrentes. Como oportunidades, o mercado ainda possibilita expansão, especialmente se apresentado produtos e custos competitivos ao cliente varejista.

Palavras-chave. Matriz Swot; diagnóstico organizacional; varejo.

Abstract. This article aimed to carry out an organizational diagnosis through the Swot Matrix. In a medium-sized distributor. Therefore, a qualitative research was developed, using the field research technique whose data collection was carried out by participant observation. The results showed that the weaknesses are more attenuated in the finance and people management functions. Its strengths were related to its physical structure, sales and distribution. In terms of threats, the possibility of new entrants and expansion of the market by competitors was identified. As opportunities, the market still allows for expansion, especially if it presents competitive products and costs to the retail customer.

Key words. Swot Matrix; organizational diagnosis; retail.

1. INTRODUÇÃO

Sabe-se que no Brasil as micros, pequenas e médias empresas tem um papel muito importante na sociedade e na economia, pois elas são responsáveis pela maioria dos postos de trabalho, por tanto geradoras de milhares de empregos e fonte de renda. As micro e pequenas empresas são responsáveis por 52% das

posições de emprego e correspondem a 99% das empresas existentes no Brasil (SEBRA 2018).

As micros e pequenas empresas enfrentam diariamente muitas dificuldades no mercado, mercado este que está cada vez mais competitivo, principalmente com o crescimento e a evolução tecnológica. “Essas empresas apresentam várias dificuldades para sobreviver e se tornar competitiva” (FALLER; DE ALMEIDA, 2014, p. 173).

A maioria destas empresas não possui e nem tem condições de adquirir estas tecnologias. As melhorias na gestão, produtos, processos e inovações permite que a organização se desenvolva competitivamente (MORAIS et al., 2017). Porém existem ferramentas que podem ajuda-las a se prepararem melhor para enfrentar este universo competitivo, e uma destas ferramentas é muito conhecida no mundo da administração, é a análise SWOT.

Segundo Nakagawa (2018, p. 1), “a análise SWOT é considerada uma ferramenta clássica da administração”. Esta ferramenta permite que a empresa possa ter uma melhor visão do seu negócio e como aplicar melhor os seus recursos, é através dela que se pode ter um impacto positivo ou negativo da organização no mercado, pois ela quando bem analisada pode indicar a onde deve-se investir mais e na qual deve-se planejar melhor para evitar perdas ou prejuízos desastrosos.

O conhecimento é a chave para a sobrevivência de uma organização (CARDOSO; MACHADO, 2008). Embora a análise SWOT seja muito conhecida na administração ainda é pouco utilizada pelas pequenas empresas.

Análise SWOT sigla que foi originada dos termos em inglês, *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, resultado na avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização (KOTLER, 2000). Segundo Ambrósio (1999) análise SWOT atua identificando os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, de uma organização, assim ajudando no processo decisório segundo Martins et al. (2013), a matriz SWOT é uma das práticas mais comuns nas organizações, visando trazer ao profissional da empresa uma melhor visão de negócios, afinal de contas, o cenário interno e externo onde a empresa atua está sempre mudando.

Ao olhar para o mercado brasileiro, percebe-se a importância econômico e social do grande contingente de empresas de pequeno porte. Geralmente nascidas a partir de iniciativas de empreendedores.

Morris, Zahra e Schindehutte (2000) mostram que a criação de organizações ou aplicação de ideias em organizações existentes, podem ser mediadas por ferramentas do empreendedorismo em diversos contextos. Essas empresas geralmente estão inseridas num mercado extremamente competitivo, por tanto, são mais suscetíveis a dificuldades e vulneráveis a riscos. Assim faz-se necessário que as organizações sejam bem geridas, possam mudar, inovar, visualizar oportunidades e agir com responsabilidade. Drucker (1987) afirma que as empresas precisam saber como ser empreendedoras e como inovar.

Neste contexto, este trabalho tem como objetivo elaborar um diagnóstico organizacional para a América Distribuidora utilizando a Matriz Swot.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Análise S.W.O.T., também denominada análise F.O.F.A., em português, é uma ferramenta estrutural da administração, utilizada na análise do ambiente interno e externo.

Dantas e Melo (2008) explicam que o termo SWOT, oriundo do inglês, é um acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*), e Ameaças (*Threats*) desenvolvido por dois professores da universidade de Harvard, Kenneth e Roland Crhistense. Na concepção de Dutra (2014), em virtude da característica interdisciplinar as Análise SWOT, é possível utilizá-la em vários ambientes de estudos. É utilizada para ajudar as organizações a identificar sua direção estratégica, isto é, conhecer a si mesmas e seu ambiente (ANDRADE; ANBONI, 2010).

Segundo Dornelas (2014), “a matriz SWOT traça uma da situação atual do negócio e deve ser feita regularmente, dependendo da velocidade, com que seu ambiente, seu setor e sua própria empresa mudam”.

Para Thompson (2000 *apud* JUNQUEIRA, 2006, p. 33), a análise SWOT é uma ferramenta útil para se obter uma visão ampla situacional e estratégica de uma organização enfatizando o princípio básico de que a estratégia deve produzir um bom ajuste entre a capacidade interna (seus pontos fortes e fracos) e as externas (refletidas em partes por suas ameaças e oportunidades).

Chapman (1995) argumenta, a análise SWOT é muito útil para o entendimento e a tomada de decisão nas diversas situações com as quais uma empresa se defronta.

Pontos Internos

Strengths (Forças): Vantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes.

Weaknesses (Fraquezas): Desvantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes.

Pontos Externos

Opportunities (Oportunidades): Segundo Rezende (2008), as oportunidades são fatores externos e, por tanto, não controláveis, que permitem a criação de condições favoráveis para a organização, desde que ela possua interesse ou formas de explorá-las efetivamente.

Threats (Ameaças): Segundo Rezende (2008), as ameaças são as “formas negativas” que os produtos ou serviços de uma organização apresentam no mercado que ela irá se inserir ou já está inseri

3. METODOLOGIA

Considerando os objetivos propostos, esta pesquisa se fundamentou na abordagem qualitativa de pesquisa, nas quais se possibilita investigar de forma mais profunda o fenômeno observado (GIL, 2019).

A técnica para a coleta de dados consistiu na observação. Por se tratar de uma empresa de pequeno porte a observação torna-se mais fácil, já que quase todos os departamentos se encontram praticamente juntos, uma vez que a estrutura da empresa possibilita devido ao seu porte.

A observação participante permite se obter informações sobre os pontos principais da pesquisa, devido o pesquisador poder imergir no campo, registrando os acontecimentos, artefatos, situações, coletando documentos, enquanto os fatos se apresentam (MALINOWSKI, 1975).

Os dados foram tabulados e organizados em áreas de funções de gestão e posteriormente dispostos na matriz Swot para sua análise.

A coleta dos dados deu-se através de observações que foram realizadas em observações, após coletas foram analisados esses dados onde foram localizados em alguns departamentos que a organização precisava aprimorar ou mesmo provocar mudanças para fortalecer seus pontos fortes e potencializar suas fraquezas.

O período de coleta de dados compreendeu os meses de fevereiro a junho de 2019.

4. RESULTADOS

A primeira parte dos resultados irá apresentar os dados sobre as áreas funcionais da organização estudada para posteriormente, na segunda subseção, analisá-los na matriz Swot.

4.1 Dados das áreas funcionais

Histórico e administração geral

A empresa América Distribuidora de Bebidas e Alimentos LTDA, é uma Sociedade Empresária Limitada, fundada em 26/09/2001 tendo como atividade econômica principal o comércio atacadista de cerveja, chope e refrigerante.

Atualmente é representante exclusiva da Casa Di Conti na região de Corumbá e Ladário, onde ela distribui as bebidas da Casa Di Conti, sendo: cervejas, chope, refrigerantes e as chamadas bebidas quentes.

Inicialmente a empresa localizava-se na área central da cidade de Corumbá em um prédio alugado, atualmente a mesma localiza-se no bairro Cristo Redentor situada à rua Antônio Maria Coelho S/Nº Lote: 24 em sua sede própria.

A empresa conta com uma estrutura física adequada as exigências das normas, as quais são regidas pela vigilância sanitária submetida a Anvisa sob a lei número 9.782/99, outra lei como a 11705/08, que proíbe a venda de bebidas alcoólicas próximo a rodovias federais, e outros locais em que distribuidoras de bebidas são proibidas. E ainda a Corpo de bombeiro sob a lei 4.335/2013 a lei prevê que a distribuidora deve possuir o Certificado de Vistoria do Corpo de Bombeiro Militar de Mato Grosso do Sul (CVCCBMMS) e o Projeto de Segurança Contra Incêndio e Pânico (PSCIP), deve possuir itens básicos de segurança como extintores, iluminação, sinalização de emergência e adequações nas rampas e guarda corpo.

Atende ao Meio Ambiente cuja lei 8.918, de 14 de julho de 1994, que estabelece em todo o território nacional o registro e padronização de equipamentos e instalações, sob os aspectos higiênico, sanitário e técnicos.

Planejamento

Sua missão consiste em “Estar presente no mercado de Corumbá e Ladário com o desafio de ser a melhor distribuidora de bebidas”. Como visão indica: “Estar entre as principais distribuidoras de bebidas do mercado de Corumbá, Ladário e região da fronteira”. E seus valores compreendem o respeito, qualidade e eficiência com nossos clientes.

A empresa América Distribuidora de Bebidas e Alimentos Ltda é uma empresa de pequeno porte, por isso embora possua vários setores o seu planejamento é centralizado, ou seja, cabe aos diretores da organização elaborar os planejamentos tanto estratégico e tático. Já o planejamento operacional é de competência dos chefes ou supervisores de setor, uma vez que eles têm o conhecimento técnico de como funcionam e qual é o melhor processo para se atingir a meta desejável.

Embora a empresa tenha objetivos a longo prazo, ela é praticamente obrigada a rever seus objetivos com frequências menores, ou seja, acaba trabalhando mais com objetivos de médio e curto prazo, uma vez que a organização tem inúmeros concorrentes na região que estão sempre com campanhas e promoções em seus produtos, o que faz com que a América

Distribuidora também tenha que rever seus planejamentos, e elaborar novas estratégias para conseguir atingir suas principais metas.

Para a obtenção de sucesso no cumprir das metas, o envolvimento da equipe de vendas e distribuição tem um papel importantíssimo, pois as duas equipes possuem grande parcela de responsabilidades, uma é responsável por gerar receita, ou seja, vender, que é o principal objetivo da organização. A outra tem a função de fazer com que as entregas sejam feitas de maneira que não ocorra atrasos, e os clientes da organização não fiquem desabastecidos.

São dois setores que estão em constante comunicação, uma vez que existem clientes que possuem horários alternativos para recebimentos das mercadorias, e o vendedor por ter um contato mais próximo com os clientes é que informa a equipe de entrega qual é o melhor horário para fazer determinada entrega em determinados clientes. Também são eles os funcionários de vendas e distribuição que estão na linha de frente da organização, já que o contato que eles têm com os clientes são mais frequentes e estão na rua praticamente o dia todo, o que lhes traz uma grande responsabilidade em relação a imagem da organização pois são eles a imagem da empresa perante a sociedade.

A América Distribuidora elabora objetivos que sejam mensuráveis utilizando-se de dados de meses e anos anteriores para traçar a nova meta, as metas são traçadas baseando-se ao mês correspondente do ano anterior ao vigente. Nessa nova meta é acrescentado o percentual de crescimento desejado para o novo período.

Essa análise de dados é de responsabilidade dos próprios diretores. Pois são eles que fazem o estudo e acompanhamento do mercado e da economia tanto nacional, como na região. Também estudam a concorrência como ela tem se portado e quais foram seus avanços no mercado local, também é feito um estudo da região da cidade que teve a maior abrangência e qual precisa de mais investimento para alocação dos produtos da marca por ela representada.

Para obtenção desses dados os diretores se utilizam de uma ferramenta adquirida pela organização, um programa que arquiva, facilita e gerencia o trabalho em todos os setores da organização, CTA. O CTA é um software de gerenciamento de dados para empresas varejistas. Este sistema possui ferramentas que facilitam no controle e organização de dados da empresa.

Vendas/Comercial

Este departamento conta com sete colaboradores, sendo um supervisor, cinco vendedores e um que trabalha na área de recebimento e faturamento dos pedidos. Deste grupo os vendedores têm uma das missões mais importantes que é fazer com que os produtos sejam introduzidos no mercado, assim gerando receita para a organização uma vez que sem vendas não há geração de renda para a organização.

Também são responsáveis por trazer informações sobre a concorrência, quais são as suas estratégias e preços, informações estas que são adquiridas junto aos mesmos clientes da distribuidora, uma vez que os mesmos clientes são consumidores dos concorrentes. Material este que é utilizado pela diretoria para elaborar os objetivos e ações a serem realizadas de imediato, ou seja, a curto prazo.

No departamento comercial há algumas regras pré-estabelecidas como não permitir que os clientes tenham mais do que um boleto em aberto, o responsável por controlar este fator é o colaborador do faturamento, tudo isso é de conhecimentos de todos, porém existem constantes atritos entre vendedores, supervisor e faturamento. Os vendedores possuem metas a serem atingidas, e na ânsia de atingi-las acabam fazendo várias vendas a um mesmo cliente em pouco tempo, sem os clientes terem quitado a compra anterior que é o estabelecido pela organização, vendas estas que são barradas pelo faturamento, porém eles acabam recorrendo ao gerente geral que também é o gerente comercial e sócio proprietário, que em sua grande maioria sai a favor dos vendedores. O que cria atrito e descontentamento.

Também acaba criando descontentamento com o financeiro. Já que o financeiro também tem a responsabilidade na prevenção da saúde financeira da organização.

Marketing

Este setor conta com três colaboradores, sendo o gerente de marketing e mais dois auxiliares, este setor é de suma importância, pois é ele o responsável em trabalhar na promoção da marca e elaboração de campanhas para divulgação da mesma, e dos produtos por ela representados.

Porém ao analisarmos o trabalho da equipe de marketing observamos que a mesma não trabalha a marca América Distribuidora, e sim os produtos por ela comercializados.

A marca América Distribuidora embora esteja a mais de uma década no mercado local, é uma marca pouco conhecida até mesmo entre seus próprios clientes, talvez isso pode dar-se ao fato da equipe de marketing trabalhar mais o merchandising dos produtos comercializados pela mesma. O trabalho desempenhado pelo marketing é voltado, mas nos PDVs, ou seja, nos pontos de vendas com grande destaque de produtos, porém sem associar o nome da distribuidora.

O setor de marketing também não trabalha com redes sociais e mídias em geral, para divulgar a marca. Na sede da empresa não existe uma faixa que possa identificar a mesma, e até mesmo correlacionar os produtos que ela comercializa com o nome da distribuidora.

O ideal seria que ao ouvir o nome América Distribuidora as pessoas associassem a ela todos o mix de produtos por ela comercializado. Neste caso

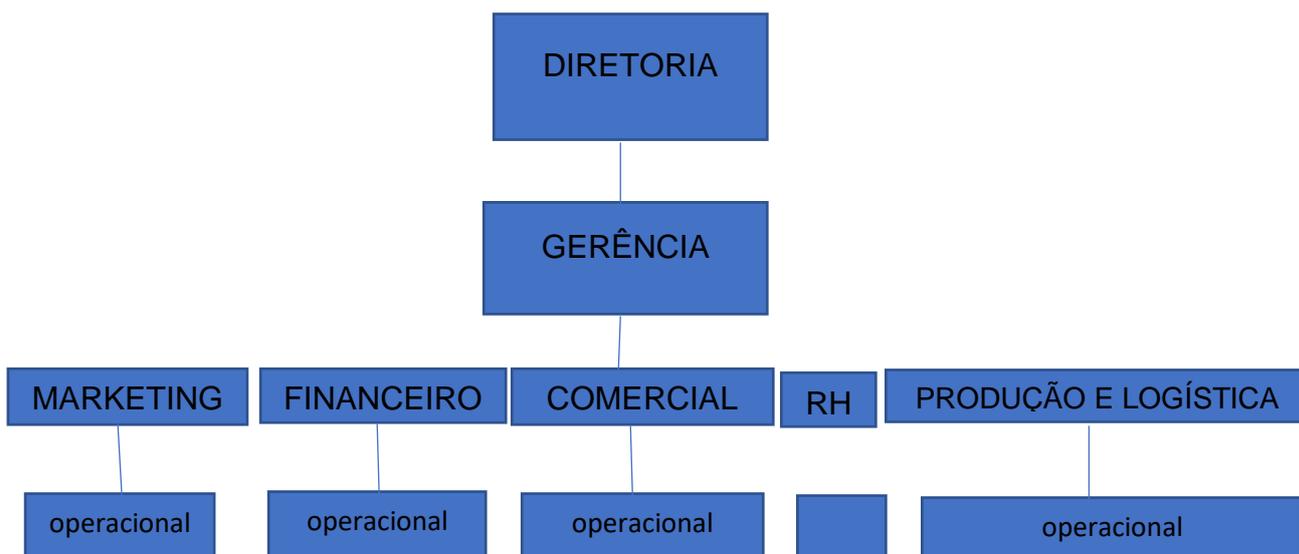
são os produtos da Casa DI Conti, uma empresa já consolidada no mercado nacional e internacional, com produtos bem populares.

Recursos humanos

Este departamento conta com uma única colaboradora que é responsável pelo setor. Cabendo a ela todas as tarefas relacionadas a função, o que acaba sobre carregando-a, pois todo e qualquer problema da área de RH é responsabilidade dela. Tem que lidar com contratação, demissão, acompanhamento de faltas, cuidar da folha de pagamento, efetuar o pagamento de vales e salários dos colaboradores. Gerenciar documentos e sobretudo além do acúmulo de funções do setor de RH, ela acumula a função de chefe do financeiro.

A estrutura organizacional da empresa é constituída de uma autoridade linear vertical, ou seja, o poder é centralizado de cima para baixo, da seguinte forma:

Figura 1. Organograma



Fonte: coleta de campo (2019).

Porém quando se trata de entrevista de emprego para determinado cargo da organização, a mesma é efetuada pelos responsáveis ou supervisores do setor, já que, quem tem o maior conhecimento sobre o cargo que está sendo pleiteado para preenchimento é o responsável de setor. Ou seja, é ele quem sabe a competência que deve ser avaliada do candidato e o que é, que se espera do mesmo.

O método adotado pela organização é o tradicional, observou-se também que a organização não possui um sistema de informação no setor de RH, a empresa também não conta com um programa de inclusão de portadores de necessidades especial PNE ou por raça.

Outro item verificado é que a empresa não possui um plano de avaliação de cargos e desempenhos, nem de um plano de carreira em que o colaborador possa vir a crescer.

A contratação de pessoal é feita conforme a demanda aparece, em geral quando alguém sai da organização. Notou-se neste setor que os colaboradores têm dificuldade em absorver as ordens, principalmente quando se trata de bater o ponto digital que a empresa adotou.

Este é um setor que precisa de investimento tecnológico, pois ele é um setor que funciona totalmente a moda antiga, pois não possui um local adequado para guardar seus arquivos.

Financeiro

Conta com dois colaboradores os quais dividem as funções e operações que são da área ou do setor. Um deles é responsável pelo contas a receber e o outro por contas a pagar e demais operações da função. O que em alguns casos acaba sobrecarregando os mesmos. Recordando que a chefe deste setor também acumula a função de RH.

Outro ponto observado foi que, embora a análise de crédito e prazo de pagamento seja uma função do financeiro isso não ocorre na organização. Pois quando não conseguem atingir suas metas de vendas, o comercial acaba passando por cima das regras da organização, favorecendo-se que o gerente do comercial é um dos sócios proprietários.

Outra observação foi que embora os clientes tenham sua situação de crédito analisada, e definido um limite para compra, esse limite em geral não é obedecido, o que acaba expondo a organização a riscos financeiros, e até comprometendo a saúde financeira da mesma, também percebemos que não há uma separação da renda por parte do proprietário, ele acaba entrelaçando as contas pessoais, da família com as da organização, o que acaba gerando transtorno e conflito para o responsável pelo setor, uma vez que são feitas pequenas retiradas quase que diariamente.

O setor financeiro sofre muita interferência dos diretores da empresa o que impede que seja feito um trabalho na qual se possa colocar regras para ter um melhor funcionamento ou desempenho do mesmo. outro item, é que há muito ruído na comunicação entre o financeiro e outros setores da organização.

Porém, com todos esses vieses o setor financeiro possui um programa no qual possui o controle de contas a pagar, contas a receber, controle de estoque, fluxo de caixa e controle de saldo e extrato bancários. Fornecido pelo software da organização.

Podemos observar que o financeiro da organização precisa ter mais autonomia para poder desenvolver suas funções com mais dinamismo e eficiência.

Produção e Logística

Este é um setor que tem a funcionalidade conjunta entre logística e produção, isso ocorre pelo fato de a empresa ser de pequeno porte o que acaba reduzindo o espaço físico e o número de colaboradores. O setor conta com treze colaboradores.

A produção por se tratar de produtos que já vem confeccionado e embalado da fábrica, apenas é trabalhado o estoque e logística do mesmo na região de Corumbá e Ladário. Uma vez que o campo de atuação da organização são as cidades de Corumbá e Ladário.

Neste setor verificou-se que dentro da organização existe uma alocação adequada dos produtos, produtos separados por diversidade de produto cerveja, refrigerante e bebidas quentes ou destilados e lotes conforme ordem de chegada, para isso existem dois colaboradores que são encarregados de organizar, programar e alocar os estoques em seus respectivos lugares, os mesmos são os responsáveis por organizar a saída dos produtos conforme a sua ordem de entrada para evitar que estoques mais antigos fiquem para trás o que poderia vir a trazer prejuízos. Ou seja, eles utilizam o sistema PEPS, primeiro que entra é o primeiro que sai.

Porém observamos que também há uma falha no controle de estoque, não sabemos se é falha do supervisor de depósito ou do próprio comercial, uma vez que, de vez em quando acontece a falta de produtos no estoque, sendo que há duas carretas que fazem a logística dos produtos da fábrica para a distribuidora, ou seja, praticamente todos os dias chega uma carreta com produtos, que são pedidos feitos pela distribuidora, esse é um problema recorrente que nós percebemos. Ou seja, se há falta de produto, é porque alguém não está cumprindo seu papel como deveria.

O que acarreta prejuízo para a organização porque deixando de atender os clientes ela abre espaço para a concorrência.

Este setor também cuida da logística dos produtos para sua distribuição aqui na região atendida por ela. Para isso conta com uma frota de cinco caminhões, um furgão e quatro veículos de pequeno porte, também possui um mecânico para dar manutenção a frota. Outro para compra de suprimentos, peças e combustível para a frota.

A logística de distribuição das mercadorias é feita por mapeamento, as cidades são divididas por setor, e conforme as vendas, são feitas as rotas a serem seguida pelos entregadores, a frota possui um moderno sistema de GPS, que serve para segurança dos veículos e para elaborar a melhor rota de entrega para economizar o combustível, ou seja, reduzir custos e também controlar o tempo de parada em cada estabelecimento dos distribuidores, e o tempo de descanso uma vez que eles vão para o almoço nos veículos da empresa.

Neste setor podemos observar que há muitas falhas tanto na questão da gestão de estoque, quanto da questão logística, também se verificou que há um volume de ruído muito grande na comunicação no próprio setor, do próprio setor com os demais setores.

E para comandar todo esse processo de produção e logística existe apenas um único supervisor o que acaba acarretando sobre carga sobre ele. O que podemos acrescentar neste setor para melhorias, seria que fosse feito um planejamento de qualificação dos funcionários do setor para evitar a dificuldade na comunicação entre eles, uma vez que lhe são repassadas ordens de seu superior, e alguns tem dificuldade em cumpri-las.

Administração de Serviços

A empresa possui um bom ambiente físico para se trabalhar, a sua estrutura é ampla e cada setor possui seu espaço bem definido com salas climatizadas, os funcionários são todos uniformizados, dentro do ambiente onde se armazenam os estoques é todo sinalizado e possui saídas e luzes de emergência conforme exigências dos órgãos responsáveis por fiscalizar este tipo de empreendimento.

No caso, a organização também possui uma recepção bem estruturada com recepcionista bem instruída e capacitada para receber os clientes. A recepção possui dois acessos para o interior da organização, sendo que uma dá acesso ao depósito e a outro acesso para os departamentos administrativos.

A organização possui um sistema de premiação dos funcionários conforme as metas e objetivos que são traçados pela organização. Porém notou-se que, quando acontece algum problema com algum cliente, e precisa ser tomada uma decisão, nem sempre o responsável pelo setor tem a autonomia de decidir, a empresa ainda é uma organização centralizada, embora possua vários departamentos.

A organização não possui um processo de relacionamento com o cliente após a venda, o que seria ideal para ter um feedback do cliente e assim elaborar um planejamento para melhor atender as necessidades dos mesmos, e até mesmo um projeto de crescimento da própria organização.

Gestão ambiental e inovação

A organização trabalha com produtos que tem suas embalagens retornáveis e outras de descarte as famosas pets, com tudo a empresa não possui nenhum tipo de política ambiental ou sustentável, nem tem planejamento de implantar, o que a empresa faz no quesito de conservação ambiental é apenas o que lhe é imposto pela lei

Que é o descarte de resíduos vencidos em locais apropriados. Nem mesmo dentro da organização há alguma campanha com os colaboradores de conscientização ambiental.

Neste âmbito observamos que a empresa não possui nenhum planejamento de inovação, nem no processo de administrar nem na produção.

Sustentabilidade também é uma área que não é trabalhada na organização uma vez que não há nenhum tipo de ação voltada para o tema.

4.2 Elaboração da Matriz Swot e indicações estratégicas

Partindo do diagnóstico organizacional analisado na seção anterior, foi possível apresentar fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças da América Distribuidora, conforme apresentadas no Quadro 1 e discutidas na sequência.

Quadro 1. Matriz Swot da América Distribuidora.

	Fatores positivos	Fatores negativos
Fatores internos	<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrutura física adequada - Linha de produtos e produtos conhecidos pelos consumidores <ul style="list-style-type: none"> - Equipe de vendas - Processos logístico - Planejamento de curto e médio prazo 	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pessoas como recursos e não como fontes de conhecimento. - Ruídos na comunicação interna - Liderança autocrática - Estrutura de gestão financeira - Ausência de política de treinamento - Cultura e normas internas frágeis - Cadeia de comando não formal - Identidade organização e marcas - Ações socioambientais - Políticas de inovação - Monitoramento do clima organizacional
Fatores externos	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ampliação de mercado - Média de temperatura é propícia para venda dos produtos 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Novos entrantes e ampliação de marcas e mercado dos concorrentes

Fonte. Coleta de campo (2019).

Com base no diagnóstico realizado, iremos fazer uma análise do que foi observado nos diversos setores da organização, e com base nessa análise, iremos sugerir algumas possíveis melhorias para a mesma.

No decorrer da investigação na empresa América Distribuidora de Bebidas e Alimentos LTDA, podemos notar que embora seja uma empresa que tem uma atuação no mercado de Corumbá e Ladário a mais de uma década com a sua conjuntura atual, e que tem funcionado, ela precisa passar por uma reestruturação ou adequações, não que ela não dê certo da forma que está funcionando, porém ela possui uma gestão na qual as pessoas ainda são consideradas como uma peça que faz parte da organização e não como um ser que contribui para o andamento e crescimento da mesma.

Nos dias atuais as corporações utilizam uma gestão voltada a valorização do capital intelectual, ou seja, valoriza o ser humano reconhecendo sua capacidade e sua importância para a organização. O que acaba trazendo retornos mensuráveis as organizações.

Na América nós observamos que os colaboradores se sentem desvalorizados, isso pode dar-se talvez ao sistema de gestão que a organização adota. Na qual os colaboradores não são ouvidos e as tarefas lhes são impostas de forma impetuosa.

Porém também notamos que existe falha na comunicação entre colaboradores de um mesmo setor ou setores diferentes. Existem falhas na gestão na qual diretores se sobrepõe aos chefes de setor. Impondo sua autoridade, tomando decisões que caberiam aos responsáveis dos setores, uma vez que são eles que tem conhecimento do que se passa e qual é a necessidade em cada setor.

Essa falta de liberdade ou autonomia na decisão de determinados assuntos em alguns setores, provoca descontentamento não só nos supervisores de setor, como também dos seus subordinados.

Outra disfunção observada é a falta de separação das despesas financeiras por parte de diretores da organização na vida pessoal, familiar e profissional, diretores fazem retiradas quase que diárias sem se preocupar se há boletos vencendo no dia de sua retirada, se há salários a serem pagos e isso é de conhecimento dos colaboradores o que acaba também provocando descontentamentos, principalmente se houver atraso no pagamento do vencimento.

Outro item é que existe uma falta de treinamentos dos colaboradores em todos os setores, o que faz com seja feito um serviço que deixa algumas falhas, por exemplo na distribuição de produtos não há uma definição de quem é a responsabilidade de receber, ou seja, a quem cabe a função de caixa.

Para sanar ou amenizar tais disfunções é necessário que a diretoria da organização reveja sua gestão, conceitos e comecem a fazer uma gestão mais participativa e que valorize mais o colaborador, demonstrando a ela a importância que ele tem para a corporação.

Também é necessário a elaboração de regras e fiscalização das mesmas pois a diretoria é a primeira a quebrar regras. A organização é uma empresa que tem a capacidade de honrar seus compromissos, porém ela trabalha com dificuldades financeiras, isso pode-se justificar ao fato da diretoria, interferir no financeiro, não ter um pró-labore criado para diretoria, o que faz com que não tenham controle sobre certas despesas financeiras e muitas vezes entrelaçando as finanças pessoais e as corporativas.

Talvez ainda seria o caso de investir no setor de RH, investir mais em tecnologia, contratar mais um funcionário para cuidar dessa área. Existem outras disfunções que trazem descontentamento aos colaboradores, porém cabe a

diretoria analisar e identificar essas disfunções, disfunções essas que são de suma importância para o desenvolvimento do desempenho dos colaboradores.

Em conversas informais com alguns colaboradores ouvimos relatos de alguns colaboradores descontentes com alguns gestores, o que pode trazer prejuízo para a organização, pois um colaborador desmotivado produz menos.

Ficam aqui essas colocações para análise e reflexão da organização. Se forem tomadas algumas medidas simples como respeitar o trabalho do outro, isso poderá abrir as portas para a empresa que ainda pode vir a crescer mais, más para isso ela precisa descentralizar um pouco o seu comando, dar mais autonomia aos chefes de setores, os setores precisam se comunicar mais entre si, também é necessário que haja implantação de programas, projetos e processos, de inovação porque podemos notar essa grande interferência que existe entre um setor e outro, principalmente do setor comercial sobre o financeiro.

Também existe interferência no setor de produção e logística, é preciso que as regras ou diretrizes impostas pela organização sejam levadas mais a sério pelos colaboradores, porém sabemos que para atingir tal sucesso é preciso que seja feita uma conscientização dos funcionários. E em alguns casos notamos que caberiam punições, porém o responsável por determinar tal ação não tem pulso suficiente, também há falta imparcialidade por parte do gestor responsável, que geralmente acaba relevando devidas situações por possuir um laço de amizade adquirido entre subordinado e supervisor.

Se analisarmos a empresa América Distribuidora de Bebidas e Alimentos LTDA, podemos perceber pela sua atual conjuntura ela é bem estruturada, porém com muitos vícios, e com necessidade de definir melhor a sua marca e não apenas dos produtos por ela comercializados,

Também há necessidade de investir em treinamento e qualificação dos colaboradores, precisa se preocupar mais com sua imagem perante a sociedade em relação a sustentabilidade e meio ambiente na sua região de atuação. Principalmente pelo fato de a empresa trabalhar com produtos que geram grande impacto no ambiente da região que ela atua, que é uma região muito rica ecologicamente, seria ideal que a mesma elaborasse uma campanha ou ações relacionadas a preservação do meio ambiente.

A organização também precisa pensar em inovar talvez, fornecer outros serviços, ou até mesmo nova maneira de gerenciar seus processos produtivos e administrativos.

Embora haja problemas em todos os setores, nos quais notamos algumas disfunções, foi no setor de RH, em que existe uma certa reclamação por parte dos colaboradores em relação ao gerenciamento dos mesmos. Por exemplo, sentem falta de reconhecimento, acúmulo de funções, o que ocasiona uma certa apatia dos funcionários com certos diretores, o que nos leva a acreditar que se for feito um trabalho em cima do clima organizacional possivelmente a organização tenha um ambiente mais produtivo e bom de se trabalhar.

Em síntese, sentimos que existe uma preocupação por parte dos gestores, mais com números, que com os clientes internos, que são o pilar da organização, talvez seja essa uma das reclamações dos colaboradores.

Também sugerimos que seja elaborado um planejamento de marketing, pois a organização trabalha muito o merchandising e se esquece que a organização é maior que um único produto. “A administração estratégica passa a ser essencial para continuidade e a longevidade das organizações” (ANSOFF; MCDANNELL, 1993, p. 15).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que os objetivos propostos foram atendidos devido o fenômeno observado terem proporcionado dados que possibilitaram na elaboração de um diagnóstico de gestão da empresa América Distribuidora. Além disso, foi possível distribuir nos fatores da matriz Swot as fraquezas e fortalezas e as oportunidades e ameaças encontradas.

Dentre elas, suas fraquezas são preocupantes no ponto de vista de gestão, devendo atuar para atenuar as dificuldades especialmente em termos financeiros e de gestão de pessoas. Suas fortalezas observadas foram pertinentes a sua excelente estrutura física, de vendas e distribuição.

As ameaças compreendem a possibilidade de novos entrantes e ampliação do mercado pelos concorrentes. Como oportunidades, o mercado ainda possibilita expansão, especialmente se apresentado produtos e custos competitivos ao cliente varejista.

Estes apontamentos nos permitiram emitir um parecer sobre estes processos de gestão e indicar possíveis ações corretivas para as fraquezas e foco na manutenção de suas fortalezas.

Por fim, recomenda-se que a organização, partindo desta análise, construa seu planejamento estratégico, focando, focando além de suas ações de curto e médio prazo, nas de longo prazo.

6. REFERÊNCIAS

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de Marketing passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 1999.

ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Estratégia de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

CARDOSO, Olinda Nogueira Paes; MACHADO, Rosa Teresa Moreira. Gestão do conhecimento usando data mining: estudo de caso na Universidade Federal de Lavras. **Revista de Administração Pública.**, v. 42, n. 3, p. 495-528, 2008.

CHAPMAN, A. **SWOT analysis**, 1995. Disponível em: <http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>, acesso em: 10 mai. 2021.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende, 2014.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. Prática e princípios. 2. ed. Pioneira, São Paulo, 1987.

DUTRA, D. V. **A análise SWOT no Brand DNA Process**: um estudo da ferramenta para aplicação em trabalhos em Branding (Dissertação de mestrado). Curso de Design Expressão Gráfica, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

FALLER, L. P.; ALMEIDA, M. I. R. Planejamento por cenários: preparando pequenas empresas do varejo de móveis planejados para um futuro competitivo. **RAUSP Management Journal**, v. 49, n. 1, p. 171-187, 2014.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

JUNQUEIRA, Cristina H.Z. **Proposta do modelo de planejamento estratégico para serviços profissionais** – um estudo de caso em serviços odontológicos – Dissertação – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

KOTLER, Philip, **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo; Prentice Hall, 2000.

MALINOWSKI, B. Objetivo, método e alcance desta pesquisa. In: GUIMARÃES, A. Z. (Org.). **Desvendando Máscaras Sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975.

MARTINS, G. H.; MARTINS, G. H.; WIENS, H.; FERREIRA, R. L.; MARTINS, S. S. F. Análise SWOT: estudo de caso em uma indústria de pequeno porte de móveis para escritório. In: **Anais[...]** 10º Congresso Internacional de Administração (p.1-10). Ponta Grossa: UEPG, 2013.

MORAIS, M. O.; BREJÃO, A. S.; FERIGATTO, E. A. COSTA NETO, P. L. O. A Inovação como Ferramenta Estratégica na Organização: Estudo de caso em uma Empresa de Eletroeletrônicos. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, Passo Fundo, v. 4, n. 2, p. 69-81, Jul.-Dez. 2017.

MORRIS, M. H.; ZAHRA, S. A.; SCHINDEHUTTE, M. Understanding factors that trigger entrepreneurial behavior in established companies. In: **Entrepreneurship and economic growth in the american economy**. Tuscon: G. D. Libecap. 2000

NAKAGAWA, M. **Ferramenta**: Análise Swot (Clássico). Sebrae: Editora Globo, 2018. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_AnaliseSwot.PDF. Acesso em: 1 mai. 2021.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para organizações públicas e privadas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

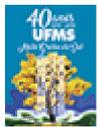


Serviço Público Federal
Ministério da Educação
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

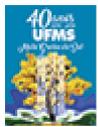


ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Aos nove dias do mês de junho de dois mil e vinte e um, às dezoito horas e trinta minutos, em sessão pública, na sala virtual pelo Google Meet (<https://meet.google.com/hab-mgqu-kwf>), na presença da Banca Examinadora presidida pelo Professor Fernando Thiago e composta pelos examinadores Professora Caroline Gonçalves e Professor Wilson Ravelli Elizeu Maciel, o discente Paulino Castro apresentou o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "Diagnóstico Organizacional em matriz Swot: Uma Aplicação na Empresa América Distribuidora de Bebidas e Alimentos Ltda.", como requisito curricular indispensável à obtenção do título de Bacharel em Administração. Após reunião em sessão reservada, a Banca Examinadora deliberou e decidiu pela aprovação com recomendações do trabalho, divulgando o resultado formalmente ao discente e demais presentes e eu, na qualidade de Presidente da Banca, lavrei esta ata assinada por mim e pelos demais examinadores.



Documento assinado eletronicamente por **Fernando Thiago, Professor do Magisterio Superior**, em 10/06/2021, às 08:09, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Paulino Castro, Usuário Externo**, em 10/06/2021, às 08:19, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Caroline Goncalves, Professora do Magistério Superior**, em 10/06/2021, às 08:20, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Wilson Ravelli Elizeu Maciel, Professor do Magisterio Superior**, em 10/06/2021, às 08:27, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufms.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2614112** e o código CRC **79000AA2**.

COLEGIADO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - BACHARELADO

Av. Rio Branco, 1270

Fone:

CEP 79304-020 - Corumbá - MS

Referência: Processo nº 23449.000665/2021-92

SEI nº 2614112



Serviço Público Federal
Ministério da Educação
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

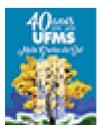


TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE DIVULGAÇÃO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC

Eu, Paulino Castro, discente regularmente matriculado(a) sob RGA n. 2013.0547.013-3, no Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Câmpus do Panantal, Corumbá-MS, autorizo que a IES divulgue a obra intitulada: "Diagnóstico Organizacional EM MATRIZ SWOT: Uma Aplicação na Empresa América Distribuidora de Bebidas e Alimentos Ltda", Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, defendido e aprovado em 09/06/2021.

Autorizo a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Câmpus do Panantal, Corumbá-MS, a disponibilizar na rede mundial de computadores (Internet) e no repositório institucional, permitindo a reprodução, por meio eletrônico dessa obra, a partir da data de defesa.

Corumbá-MS, 9 de junho de 2021.



Documento assinado eletronicamente por **Paulino Castro, Usuário Externo**, em 09/06/2021, às 19:25, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufms.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2613854** e o código CRC **C977DB3F**.

COLEGIADO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - BACHARELADO

Av. Rio Branco, 1270

Fone:

CEP 79304-020 - Corumbá - MS

Referência: Processo nº 23449.000665/2021-92

SEI nº 2613854