

V. 8, N. 3, JUL./SET. 2018

Cibely Delabeneta

Universidade Estadual do
Oeste do Paraná - Unioeste
cibely_d@hotmail.com

Claudio Antonio Rojo

Universidade Estadual do
Oeste do Paraná - Unioeste
rojo_1970@hotmail.com

RELATO TÉCNICO CIENTÍFICO

Editor

Alfredo Passos
profdrpassos@gmail.com

Como referenciar - ABNT
Revista Inteligência Competitiva, v.
8, n. 3, p. 117-124, jul./set. 2018

RECEBIDO EM: 4/12/2017

APROVADO EM: 29/8/2018

© Atelie Brasil

Rua Pe. Guilherme Pompeu, nº1,
Centro- Santana de Parnaíba
06501-055 - São Paulo - Brasil

DIAGNÓSTICO E PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS NA GESTÃO DE UMA EMPRESA DE AVICULTURA DE POSTURA COMERCIAL

DIAGNOSIS AND PROPOSAL OF IMPROVEMENTS IN THE MANAGEMENT OF A COMMERCIAL POSTURE POULTRY COMPANY

Resumo: O presente relato técnico tem como objetivo diagnosticar e propor mudanças para melhorar a gestão de uma empresa que explora a atividade de avicultura de postura comercial. Utilizando o instrumento de análise SWOT foi possível identificar os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades da empresa e assim propor algumas melhorias. Foram realizadas duas reuniões com os gestores da empresa, sendo a primeira para traçar o perfil e diagnosticar qual área apresentava a necessidade de intervenção de uma consultoria e coletar os dados necessários para a pesquisa. A segunda reunião para apresentar a análise SWOT concluída e as propostas de intervenção. Os setores que mais demandaram intervenção foram o departamento comercial e o de marketing. Foram propostas quatro intervenções, sendo a primeira de demonstrar a viabilidade do produto B e como estratégia para aumentar a sua produção e venda foram elaboradas as outras três intervenções focadas na primeira. A segunda intervenção propõe a contratação de um vendedor externo. As outras duas intervenções são relacionadas ao marketing que é pouco explorado pela empresa, e há duas oportunidades de melhoria. A primeira é de atualizar e divulgar a página na website e a segunda é de substituir a embalagem de papel por embalagem de isopor que comercialmente é mais atrativa.

Palavras chave: Estratégia, Análise SWOT, Gestão, Comércio de ovos.

Abstract: The present technical report aims to diagnose and propose changes to improve the management of a company that exploits commercial poultry farming activity. Using the SWOT analysis tool, it was possible to identify the company's strengths and weaknesses, threats and opportunities and thus propose some improvements. Two meetings were held with the company's managers, the first to profile and diagnose which area presented the need for a consultant's intervention and to collect the necessary data for the research. The second meeting to present the SWOT analysis completed and the intervention proposals. The sectors that most demanded intervention were the commercial department and the marketing department. Four interventions were proposed, the first one to demonstrate the viability of product B and as a strategy to increase its production and sale, the other three interventions focused on the first one. The second intervention proposes the hiring of an external seller. The other two interventions are related to marketing that is little explored by the company, and there are two opportunities for improvement. The first is to update and advertise the page on the website and the second is to replace the paper packaging by styrofoam packaging that is commercially more attractive. Key words: Strategy, SWOT Analysis, Management, Egg trading.

I INTRODUÇÃO

Para manter-se competitivo no mercado, o produtor de ovos precisa ir além dos conhecimentos técnicos, deve explorar bem os seus processos, suas limitações e pontos fortes, como também monitorar o micro e macroambiente que afetam a atividade, ou seja, ter informações suficientes para subsidiar uma tomada de decisão e/ou elaborar estratégias de negócio.

Este trabalho objetiva apresentar propostas de intervenção de melhorias na gestão da empresa Ouro (nome fictício) que atua no ramo de avicultura de postura comercial. As atividades da empresa são divididas em cinco setores: administrativo; unidade de cria e recria; produção; fábrica de ração; classificação e expedição dos ovos. Cada setor é dotado de controles que fornecem informações ao setor administrativo e ao conselho de administração para a gestão do negócio.

O presente relato técnico estrutura-se em cinco seções: na segunda seção apresenta-se o referencial teórico; na terceira seção, descrevem-se os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do estudo; na quarta apresenta-se a análise, contendo o diagnóstico do problema e as contribuições da pesquisa com a intervenção do pesquisador; e, na quinta são descritas as considerações finais da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2017) divulgou os indicadores sobre a estatística da produção pecuária, que apresentou um incremento da produção de ovos nos últimos anos. A produção passou de 673,35 milhões de dúzias do segundo trimestre de 2012 para 816,10 milhões de dúzias no segundo trimestre de 2017, que corresponde em aumento de 21,2%.

Com o aumento da oferta, o mercado torna-se mais competitivo, e o gestor deve analisar bem o seu negócio. Segundo Rojo e Zanini (2014) o diagnóstico estratégico é uma das primeiras atividades a serem desenvolvidas na empresa antes de tomar uma direção, podendo ser utilizada a matriz SWOT (Strength, Weakness, Opportunities e Threats) como instrumento de diagnóstico.

Segundo Dyson (2004) com a utilização da análise SWOT são identificados os pontos fortes e fracos de uma organização, bem como as oportunidades e ameaças do negócio. Em seguida são desenvolvidas as estratégias que aproveitam os pontos fortes, eliminam as fraquezas, exploram as oportunidades ou contrariam as ameaças. No

ambiente interno da empresa, que são considerados os pontos fortes e fracos, avaliam-se os aspectos que abrangem as instalações, o pessoal, a localização, os produtos e serviços. No ambiente externo são analisados aspectos políticos, econômico, social, tecnológico e competitivo, visando identificar as oportunidades e ameaças. Corroboram Dantas e Melo (2008) a análise SWOT um sistema simples, que pode ser utilizado para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente relato técnico corresponde a avaliação de conclusão da disciplina de Oficina I do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná. O objetivo do trabalho foi diagnosticar e propor melhorias em uma empresa de avicultura de postura comercial.

A escolha do relato técnico-científico se deve ao fato deste descrever um processo de intervenção prática realizado em uma organização, enquanto que um artigo científico propõe apresentar uma pesquisa empírica ou então uma discussão teórica (ROJO; WALTER, 2014).

Inicialmente, os pesquisadores participaram de uma reunião e visita na tarde do dia quinze de setembro de 2017, com três gestores da empresa, com o objetivo traçar o perfil e diagnosticar qual área apresentava a necessidade de intervenção de uma consultoria. Com base no referencial teórico e no roteiro da consultoria, foram solicitadas e anotadas as informações para a elaboração da matriz SWOT considerando os aspectos: pontos fortes e fracos, bem como as ameaças e as oportunidades da empresa.

A empresa possui controles gerenciais, e utiliza softwares que auxiliam na contabilidade, na produção e na gestão, que fornecem as informações necessárias e úteis para a tomada de decisão. A empresa forneceu aos pesquisadores, os relatórios de controle de produção e de venda dos anos de 2013 a 2016 com informações para subsidiar a pesquisa quanto aos aspectos técnicos e financeiros. Conforme o avanço e a necessidade da pesquisa, os pesquisadores solicitaram via ligação telefônica alguns dados extras, que foi prontamente fornecida pela empresa.

A empresa foi solícita no fornecimento de informações, que contribuiu para a análise da sua real situação, utilizando os dados reais do negócio. No entanto, por questões éticas, os pesquisadores se limitaram a divulgar somente os dados autorizados pela empresa.

Ocorreu uma segunda reunião no período da manhã do dia quatro de dezembro de 2017, com a participação de dois gestores da empresa, com objetivo de apresentar a análise SWOT concluída e as propostas de intervenção.

4 ANÁLISE

Visando atender o objetivo deste estudo, primeiramente houve a necessidade de conhecer a empresa, que atua no ramo de avicultura de postura comercial e está localizada no estado do Paraná. Seu principal produto é o ovo in natura e atualmente produz 360 mil dúzias de ovos ao mês. Sua produção atende panificadoras, confeitarias, mercearias, supermercados e redes atacadistas. Sua área de atuação compreende os estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Mato Grosso do Sul.

Em reunião com os gestores da empresa e as observações in loco, foi elaborado a matriz SWOT relacionado aos ambientes interno (pontos fortes e fracos) e externo (oportunidades e ameaças), conforme demonstrado no Quadro I.

Quadro I – Análise SWOT da empresa Ouro.

| Forças | Oportunidades |
|---|---|
| Qualidade do produto Acessibilidade à matérias-primas Boa estrutura física Frota própria para entregas | Estruturar o departamento comercial Explorar o <i>marketing</i> da empresa Ampliar as vendas no varejo Adquirir e armazenar <i>commodities</i> nos períodos de safra |
| Fraquezas | Ameaças |
| Falta de treinamento/profissionalização em alguns setores Dificuldade de sucessão em cargos de gestão Concentração de conhecimentos | Concorrência com produção automatizada (menor custo) Rápida alteração de custos da ração Mercado sazonal Redução de preço de outras proteínas (carnes) |

Fonte: Elaborada pelos autores, dados da pesquisa (2017)

Com base no diagnóstico da matriz SWOT, a qualidade do produto foi apontada como o principal ponto forte da empresa. Por ser de origem animal, a produção de ovos precisa atender as normativas do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), bem como a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), Ministério da Saúde (MS) e demais entidades legisladoras. A observação dos regulamentos, como o Regulamento Técnico sobre as Condições Higiênico-Sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação (BPF), garantem a padronização e qualidade do produto.

A boa qualidade da estrutura física da empresa, como os prédios e maquinários, são fatores que também tem relação com a qualidade do produto. Outro aspecto positivo é a frota própria, que possibilita agilidade e flexibilidade nas entregas de mercadorias.

Outro ponto forte apontado é com relação a logística de recebimento das principais matérias-primas. A localização da empresa em região fortemente agrícola, facilita o acesso e há maior segurança no fornecimento do milho e do farelo de soja, que são os principais componentes da ração para as aves.

Quanto aos pontos fracos, estes estão relacionados com a gestão dos recursos humanos (RH), como: falta de treinamento e profissionalização em alguns setores; dificuldade de sucessão em cargos de gestão; e concentração de conhecimentos. Apesar de serem citados como fraquezas da empresa, os gestores informaram que o departamento de RH foi estruturado recentemente, e estão sendo adotadas algumas medidas como: contratação de cursos e treinamentos específicos e maior rigidez no recrutamento de pessoal capacitado. Com estas medidas, pretende-se distribuir melhor algumas tarefas, evitando a concentração de conhecimento em alguns poucos colaboradores, que conseqüentemente terão condições de ser substituídos em situações de férias ou desligamento da empresa.

Com relação as ameaças, a automatização da produção da concorrência faz com que tenham os custos reduzidos com a mão de obra empregada. Este fator interfere no resultado da empresa, que para manter-se competitiva, necessita reduzir sua margem de lucro. Outra ameaça citada é a rápida alteração dos custos da ração, pois a maior parcela dos custos é formada pelos commodities milho e soja. Os períodos entressafra ou de frustração de safra faz com que os custos destes produtos aumentem consideravelmente.

As outras ameaças estão relacionadas ao mercado, pois uma característica do produto é a sazonalidade das vendas. No período de fevereiro a agosto o mercado apresenta maior demanda, enquanto que nos demais meses o mercado sofre recessão e redução de preço. Outro aspecto que interfere na recessão do mercado é a oferta, com preços baixos, de outras fontes de proteínas, como: a carne bovina, suína ou de aves.

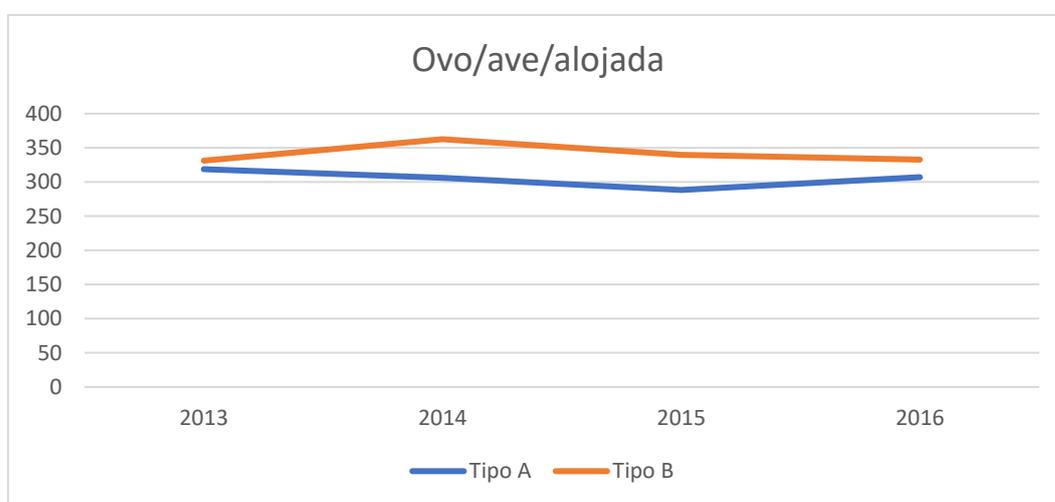
As oportunidades estão basicamente relacionadas ao departamento comercial e ao marketing da empresa que apresentaram potencial para adoção de novas estratégias e melhorias nestes setores. Outra oportunidade a ser explorada pela empresa é a aquisição e armazenamento de milho nos períodos de safra, aproveitando a redução dos preços e garantindo estoque até a próxima colheita.

4.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Com base na análise SWOT, as oportunidades a serem exploradas pela empresa foram as que tiveram maior destaque. Neste sentido, delimitou-se a intervenção desta consultoria no departamento comercial e o de marketing, pois são os que mais demandam melhorias.

Inicialmente, foram analisados os pormenores do departamento comercial, começando pelas especificações do produto. A empresa produz dois tipos de produtos, que foram aqui nomeados de tipo A e tipo B. Segundo informações coletadas na reunião com os gestores, o ovo tipo A tem maior aceitação no mercado e corresponde a 60% da produção da empresa. O preço de venda praticado entre 01/01/2013 a 31/12/2016 demonstrou que este é 5,18% maior do que o tipo B. Posteriormente, foram analisados 41 relatórios de produção do período de 01/01/2013 a 31/12/2016, em que foram observados os dados do indicador ovo/ave/alojada. Este indicador informa o volume de ovos produzidos por quantidade de aves alojadas no lote, conforme ilustrado na figura 1.

Figura 1 – Indicador de produção ovo/ave/alojada da empresa Ouro



Fonte: Elaborada pelos autores, dados da pesquisa (2017)

De acordo com os dados apresentados na figura 1, e calculando a média dos quatro anos (2013 a 2016) o tipo B foi produzido em média 341,66 ovos/ave/alojada enquanto que o tipo A foi produzido em média 305,08 ovos/ave/alojada. Com base nos dados levantados, o produto tipo B apresentou rentabilidade em 2,91% maior do que o produto A.

Neste sentido, a primeira proposta de intervenção foi de ampliar a venda de ovos tipo B explorando melhor o departamento comercial e o marketing da empresa. O departamento comercial é composto por dois colaboradores que efetuam as vendas e os pedidos via telefone, ou do uso da ferramenta Whatsapp. Diante do exposto, para fomentar a primeira intervenção, apresentou-se a proposta de contratar um vendedor externo. Outro aspecto que justifica a contratação do vendedor é a oportunidade de melhorar o atendimento e estreitar a relação da empresa com o cliente.

Em relação ao marketing, a empresa não possui este departamento estruturado, portanto está sendo pouco explorado e a página no website se encontra desatualizada e pouco visitada. Considerando estes fatores, a terceira intervenção deste estudo é a elaboração de uma estratégia de divulgação na página da empresa, dando

maior ênfase para o ovo tipo B. A proposta é que seja definido um colaborador para treinamento e que realize a atualização e divulgação da página, possibilitando assim que em buscas realizadas por possíveis clientes, a empresa esteja entre as primeiras listadas na consulta.

Outra oportunidade de explorar o marketing é com relação a apresentação da embalagem. Atualmente a empresa utiliza embalagens de papel, com limitação de impressão de imagens e cores, tornando o produto visualmente menos atrativo. Pinho (2001) considera que os rótulos dos produtos e as embalagens são elementos de estratégia de venda e importante ferramenta de marketing.

Há no mercado outros dois tipos de embalagens para ovos, a de poliestireno (isopor) e a de polietereftalato de etileno (PET). Realizou-se uma cotação de preços, e a embalagem de isopor apresentou o mesmo custo das embalagens de papel. Portanto, a quarta proposta de intervenção é que sejam substituídas as embalagens de papel pela de isopor, que oportuniza a melhora do layout dos rótulos com aplicação de cores e imagens.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve o objetivo de diagnosticar e propor mudanças para melhorar a gestão da empresa Ouro, que explora a atividade de avicultura de postura comercial. Em entrevista realizada com os gestores, e as informações obtidas in loco e/ou solicitada via telefone, foi possível identificar os pontos fortes e fracos, bem como as ameaças e oportunidades da empresa, através da utilização do instrumento de análise SWOT.

Entende-se que o objetivo deste estudo foi alcançado e foram apresentadas quatro propostas de intervenções. O ponto chave da pesquisa foi identificar que o produto B é mais rentável do que o produto A. A partir desta informação foi possível elaborar as estratégias para ampliar a venda deste produto, explorando a área de marketing e ampliando departamento comercial da empresa.

Apesar de haver maior demanda para o ovo tipo A, analisando os relatórios de vendas, observou-se que gradativamente houve um incremento da produção e venda do tipo B, que passou de 22% em 2013 para 40% em 2016. Esta informação demonstra que o mercado tem condições de absorver tal produto, o que corrobora para a aplicação das propostas de intervenção direcionadas para o aumento da produção deste.

Os gestores foram receptivos e demonstraram interesse nas propostas de intervenções indicadas no presente estudo. Apesar disto, entende-se que ainda levará alguns meses para que ocorram os ajustes necessários e sejam colocadas em práticas as sugestões. Por este motivo, considera-se uma limitação deste relato técnico-científico não ser possível apresentar os resultados propostos com a intervenção.

REFERÊNCIAS

DANTAS, N. G. S. MELO, R. S. O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana/PB. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 8, n.1, 118-130, 2008.

DYSON, R. G. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. **European Journal of Operational Research**, 152 p. 631-640, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Produção da pecuária**. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Producao_Pecuaria/Fasciculo_Indicadores_IBGE/abate-leite-couro-ovos_201702caderno.pdf> Acesso em: 15 out. 2017.

PINHO, J. B. **Comunicação em marketing: princípios da comunicação mercadológica**. Campinas: Papyrus, 2001.

ROJO, C.; ZANINI, B. Diagnóstico e proposição de mudanças para melhoria na gestão de uma pequena empresa de produtos para saúde, higiene e limpeza. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 4, n. 4, p. 26-37, 2014.

ROJO, C. A.; WALTER, S. A. Relato técnico: roteiro para elaboração. **Revista Competitividade e Sustentabilidade**, v.1, n. 1, p. 01-18, 2014.