

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**APLICAÇÃO DA ANÁLISE AMBIENTAL QUANTITATIVA E QUALITATIVA
PARA A ABERTURA DE UM DISTRIBUIDOR DE BEBIDAS DELIVERY NA
CIDADE DE SANTA MARIA/RS**

**APPLICATION OF QUANTITATIVE AND QUALITATIVE ENVIRONMENTAL
ANALYSIS FOR THE OPENING OF A BEVERAGE DISTRIBUTOR DELIVERY
IN THE TOWN OF SANTA MARIA/RS**

Alvaro Luiz Neuenfeldt Júnior, Julio Cezar Mairesse Siluk, Edson Funke E João Friedrich

RESUMO

O estudo tem por caracterização compreender os fatores mais relevantes acerca do ambiente externo e interno para análise da abertura de um novo negócio, aplicando para isso diagnósticos qualitativos e quantitativos de forma integrada a fim de posicionar estrategicamente a empresa no seu mercado de atuação. Além disso, a análise aponta os motivos para a escolha de cada um dos fatores de influência do empreendimento e possíveis maneiras de se mitigar os maiores pontos negativos encontrados. A análise foi realizada para a abertura de uma empresa distribuidora de chopp na casa do cliente situada na cidade de Santa Maria/RS, propondo uma discussão teórica e prática através da metodologia de pesquisa-ação a respeito da problemática proposta.

Palavras-chave: Avaliação Ambiental, Análise quantitativa e qualitativa, Distribuidora *delivery*.

ABSTRACT

This article aims to understand the main characteristics about the external and internal environment to analyze for opening a new business, using for this a qualitative and quantitative diagnostic tool, in order to decide the company's market strategic positioning. In addition, the analysis seeks the reasons for choosing each of the factors of influence in the project and possible ways to mitigate the negative points raised more relevant. The analysis was performed for one beverage delivery company at the client's home, located at Santa Maria/RS, proposing a theoretical and practice discussion through action research methodology regarding problematic proposal.

Keywords: Environmental Assessment, Quantitative and qualitative analysis, Beverage delivery company.

1 INTRODUÇÃO

A respeito da abertura de novos negócios atualmente, pesquisas realizadas pelo do Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequena Empresas (SEBRAE) no ano de 2003 constataram que 31% das empresas fracassaram no primeiro ano de atuação e 60% não conseguiram passar dos cinco anos de vida. Como ponto em comum, as empresas apresentaram duas questões fundamentais: falta de planejamento prévio ou estruturação do negócio/gestão. Para tanto, é justificada a relação entre a preocupação do investidor com riscos a se assumir, principalmente se o ambiente a se inserir possui empresas consolidadas no mercado. Inseridas nesse cenário, a abertura de distribuidoras de chopp a domicílio surgiram como alternativa à forma de comercialização de bebidas, oferecendo ao cliente um serviço diferenciado que vai desde a escolha dos equipamentos a serem utilizados até a quantidade e o produto que o cliente necessita sendo o foco do negócio em questão oferecer ao consumidor uma experiência completa nessa tipo de ocasiões de consumo.

Logo, o artigo visa detalhar a análise realizada para os ambientes externo e interno no momento em que o investidor deseja realizar a abertura de um ponto de distribuição de chopp a domicílio, adotando-se como referencial teórico de ferramentas qualitativas para o diagnóstico ambiental e quantitativas para fins de análise dos dados obtidos.

A base para avaliar e implementar o ambiente empresarial se encontra de acordo com as definições e diretrizes relacionadas ao planejamento estratégico onde nada mais é do que o resultado da elaboração da missão e da visão da empresa, conforme as soluções necessárias para o ambiente em questão, obtendo por resultados planos de ação focados nas expectativas do cliente quanto ao produto oferecido. Dessa maneira, a análise ambiental pode ser visualizada em dois grupos, de acordo com a empresa: o ambiente externo e o ambiente interno (COLENGUI, 2007).

O ambiente externo trata de questões em que a empresa não possui interferência direta, e é subdividido em: macro ambiente, que trata diretamente dos componentes econômicos, sociais, políticos, legais e tecnológicos gerais e suas tendências para o futuro; e o ambiente setorial é onde se encontram as empresas que produzem ou oferecem serviços similares, refletindo as características e o comportamento do setor. Já o microambiente é compreendido pelas pessoas ou empresas que estão diretamente ligadas a organização, onde o diagnóstico da sua situação está relacionado as suas forças, fraquezas, capacitações e problemas (LOBATO et al., 2006).

Com base em Dantas e Melo (2008), a expressão SWOT é derivada das palavras Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats, que significam respectivamente Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades, onde as duas primeiras estão relacionadas a análise ambiente interno e as duas últimas ao ambiente externo a empresa, conforme a Figura 1, onde a avaliação da organização reflete na orientação na construção de objetivos estratégicos (planos para o futuro organizacional), sendo referência para a determinação da situação em que a empresa se encontra atualmente.

A análise setorial tem por objetivo central, da projeção a longo prazo do lucro em relação aos competidores de um mesmo ramos de atuação, através das forças competitivas que determinam as diferenças de desempenho entre eles. Empresas que ofertam produtos e serviços substitutos e novos concorrentes em potencial estão somados ao poder de barganha de fornecedores e clientes que fazem parte de um contexto mais absoluto sobre o posicionamento da empresa em seu setor de atuação (PORTER, 2009; LOBATO et al. 2006).

Dessa maneira, a análise SWOT e as forças de Porter permitem ao gestor uma orientação estratégica relevante sobre a organização, descobrindo pontos a melhorar, a compreensão das oportunidades existentes internas e externas, atuar sobre ameaças do ambiente em questão e monitorar de uma maneira geral a atuação sobre a área estudada

sendo, porém, um método puramente qualitativo, onde é necessária a utilização de uma ferramenta quantitativa para a obtenção parâmetros reais da situação de análise, devendo ser observado pelo analista no momento de sua aplicação (MACHADO, 2005; ROJO E COUTO, 2008; PORTER, 2009).

A ferramenta GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) tem por finalidade informar a prioridade dos fatores a serem estudados e resolvidos, atribuindo valores as situações estudadas. Cada um dos três elementos que constituem a matriz GUT pode ser definido conforme as suas características de análise onde a gravidade propõe a demonstração dos resultados de todos os fatores que afetam profundamente o resultado da empresa, utilizando para a mensuração o conceito de ‘dano’ ou ‘prejuízo’ que pode ser gerado. (PETROCCI, 2001 *apud* SANTOS et al., 2003; OLIVEIRA, 2001). O resultado do produto entre as pontuações de gravidade, urgência e tendência realizadas para cada fator é o que irá determinar a priorização ou a indicação de que o critério é mais crítico em relação aos outros estabelecidos com posterior análise que tem por base os resultados obtidos para esses critérios, definindo-se portanto quantitativamente em que situação a empresa se encontra no momento em que foi realizada a análise.

2 METODOLOGIA

A linha de pesquisa do estudo segue o tipo empírico, pois trata da ocorrência dos fatos de forma a entender a situação atual no contexto em questão. Como consequência, a estratégia adotada é a pesquisa-ação, definida por Tripp (2005) como “um processo que siga um ciclo no qual se aprimora a prática pela oscilação sistemática entre agir no campo da prática e investigar a respeito dela”.

O desenvolvimento do diagnóstico foi através da pesquisa realizada para a abertura de um ponto comercial responsável pela comercialização de bebidas, através do regime de entrega no local em que o cliente desejar, onde os produtos de venda principais são os caracterizados na categoria “Chopp”, inseridos no contexto socioeconômico da cidade de Santa Maria/RS, com apoio técnico e estrutural de uma empresa do ramo de bebidas interessada na parceria com esse tipo de empreendimento. A metodologia de estudo está baseada em Lobato (2006) no qual define em que a situação uma empresa se encontra através da relação numérica existente para os ambientes micro e macroambientais.

3 DIAGNÓSTICO

A fim de elaborar o diagnóstico considerou-se, primeiramente, o levantamento de informações a respeito da área de atuação, através de pesquisas sobre o mercado do novo empreendimento, características do ramo de atuação, expectativas e envolvimento de cada um dos stakeholders, com posterior análise numérica através da elaboração da matriz GUT para o microambiente, conforme a Tabela 1 e Tabela 2. Portanto, para as forças micro ambientais, foram elencados os seguintes fatores: união com produtos da parceira, agilidade na prestação de serviços, precificação atrativa e materiais personalizados.

Tabela 1 - Matriz GUT para as forças micro ambientais

Forças	Gravidade	Urgência	Tendência	Total
União com produtos da parceira	4	3	5	60
Materiais personalizados	4	5	4	80
Precificação atrativa	4	5	4	80
Materiais personalizados	5	5	4	100
Total				320

Fonte: Próprio autor.

Para as fraquezas têm-se os seguintes pontos analisados: fraca visibilidade da marca no mercado, alto custo dos ativos, baixo retorno inicial esperado e necessidade de capital de giro.

Tabela 2 - Matriz GUT para as fraquezas micro ambientais

Fraquezas	Gravidade	Urgência	Tendência	Total
Fraca visibilidade da marca no mercado	5	5	5	125
Alto custo dos ativos	4	3	4	48
Baixo retorno inicial sobre o investimento	4	3	3	36
Necessidade de capital de giro	4	5	3	60
Total				269

Fonte: Próprio autor.

Uma primeira análise aos dados descritos estabelece que pontuação das forças levantadas são superiores em aproximadamente 15% em relação às fraquezas, resultado principalmente de fatores como agilidade na prestação de serviços, preços atrativos e disponibilidade de horários. De maneira a revelar os principais fatores influenciadores do ambiente externo a empresa, as Tabela 3 e a Tabela 4 resumem a pontuação dos fatores macroambientais mais relevantes, originados inicialmente a partir da análise das oportunidades a seguir descritas: Lei Seca, poder aquisitivo da população, crescimento econômico da cidade e evolução do ramo de eventos.

Tabela 3 - Matriz GUT para as oportunidades macro ambientais

Oportunidades	Gravidade	Urgência	Tendência	Total
Lei Seca	4	3	4	48
Poder aquisitivo da população	4	3	3	36
Crescimento econômico da cidade	4	3	4	48
Evolução do ramo de eventos	5	5	5	125
Total				257

Fonte: Próprio autor.

Como ameaças macroambientais a empresa, se realizou o seguinte levantamento: Alta tarifação no setor, aumento da concorrência, sazonalidade do negócio e ameaças climatológicas.

Tabela 4 - Matriz GUT para as ameaças macro ambientais

Ameaças	Gravidade	Urgência	Tendência	Total
Alta tarifação do setor	4	4	4	64
Aumento da concorrência	5	4	5	100
Sazonalidade do negócio	4	5	5	100
Ameaças climatológicas	4	3	4	48
Total				312

Fonte: Próprio autor.

É perceptível que os fatores relacionados como ameaças externas estão em um patamar, aproximadamente, 7% mais elevado do que as oportunidades, destacando-se pontos como sazonalidade inerente a forma de negócio e o aumento considerável da atuação de empresas no setor. Para a análise das forças de Porter, foram relacionado os principais fatores para cada questão chave conforme a metodologia onde, na Tabela 5 é demonstrada a relação quantitativa de cada um deles para a análise setorial de inserção da empresa:

Tabela 5 - Matriz GUT para as forças de Porter

Forças de Porter	Gravidade	Urgência	Tendência	Total
Rivais tradicionais	5	5	5	125
Novos entrantes	3	3	4	36
Produtos substitutos	4	4	4	64
Fornecedores/Clientes	4	5	5	100
Total				325

Fonte: Próprio autor.

Com os dados, houve a análise detalhada do ponto de interferência de cada um em relação à proposta inicial do negócio, segregando qualitativamente as informações mais relevantes, através da análise SWOT, e avaliando quantitativamente, com a matriz GUT onde, conforme os modelos e as pontuações obtidas em cada um dos critérios estabelecidos, concluiu-se que a empresa em um ambiente que demonstra vulnerabilidade, caracterizado pelas maiores pontuações obtidas nos critérios forças internas (320) e ameaças externas (312) em detrimento as outras duas possibilidades.

Além disso, a pontuação encontrada para os maiores critérios da análise SWOT são semelhantes a obtida na análise realizada para as forças de Porter (325), identificando que a nova empresa deve ter cuidados ainda maiores com os fatores externos setoriais, justificando a classificação de vulnerabilidade atribuída anteriormente. Como questões a serem trabalhadas se revela, principalmente, a fraca visibilidade da marca perante o mercado de atuação, consequência da marca de cervejas comercializada, em oposição a uma concorrência consolidada e reconhecida nessa categoria de produto. A fim de mitigar as fraquezas, a empresa pretende atuar com uma organização enxuta de pessoas, avaliando a evolução do negócio com o tempo, de forma a não comprometer a sua segurança financeira.

O status de vulnerabilidade demonstra que a empresa possui pontos em que de alguma maneira podem afetar o seu desempenho, principalmente relacionadas a questões externas a ela, o que motiva a utilização dos critérios considerados como forças a fim de atenuar os efeitos negativos esperados do mercado, desenvolvendo assim planos de ação em específico em conjunto entre as partes.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo ressaltou a análise dos ambientes internos e externos a distribuidora de chopp a domicílio através da utilização de ferramentas quantitativas e qualitativas onde, de acordo com os dados levados, constatou-se que a empresa estará inserida em um ambiente julgado como de vulnerabilidade, pois diversos fatores, tanto externos quanto internos a organização são capazes de influenciar as projeções de investimentos e vendas futuras.

É importante que a gestão condutora da abertura do empreendimento concentre esforços de forma atenuar possíveis efeitos da falta de visibilidade da principal marca comercializada, atuando diretamente no poder de convencimento aos clientes, utilizando-se de práticas de marketing, propaganda e promoção capazes de atrair e reter os clientes. Outros pontos a se observarem são as tendências de movimento da concorrência e os períodos de sazonalidades que ocorrem, de maneira a se recorrer a um apurado controle do fluxo de caixa e de níveis de estoque dos produtos para não haver perdas e necessidade de aporte de capital de giro extra.

Por fim, a empresa não pode deixar de ressaltar as suas forças internas, vinculadas diretamente através de uma forte parceria com uma empresa fomentadora, que está amplamente disponível para tornar o novo negócio bem sucedido. Além disso, existem oportunidades averiguadas no contexto atual que devem ser aproveitadas como o crescimento

do ramo de eventos e o aumento geral do poder aquisitivo da população.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- COLENGHI, Vitor M. **O & M e qualidade total: uma integração perfeita**. 3. ed. Uberaba: V.M. Colenghi, 2007.
- DANTAS, N. G. S.; MELO, R. S. **O modelo de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana/PB**. Caderno Virtual de Turismo, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p 118-130, 2008. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/1154/115416770013.pdf>>. Acesso em: 05 abr. 2012.
- LOBATO, D. M.; FILHO, J. M.; TORRES, M. C. S.; RODRIGUES, M.R.A. **Estratégias de empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- MACHADO, Rosa T. M. **Estratégia e competitividade em organizações agroindustriais**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2005.
- OLIVEIRA, Djalma P. R. de. **Planejamento estratégico**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- PORTER, Michael. **Competitividade**. São Paulo: Campus, 2009.
- ROJO, C. A. COUTO, E. R. **Diagnóstico estratégico com utilização integrada das 5 forças de Porter, análises SWOT e BSC em um atelier de alta costura**. Revista TECAP, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, anual 2008. Disponível em: <<http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/CAP/article/viewFile/910/554>>. Acesso em: 01 abr. 2012.
- SANTOS, A. C. O.; MARTINS, H. S.; LEDOUX, P. P.; OLIVEIRA, R. M. S. **Uma metodologia de avaliação da satisfação dos clientes externos e internos para empresários do ramo de restaurantes**. Revista Traços, Belém, v. 6, n. 11, p. 81-94, ago. 2003. Disponível em: <<http://www.nead.unama.br/bibliotecavirtual/revista/tracos/pdf/rtracos611a5.pdf>>. Acesso em: 05 abr. 2012.
- SISTEMA BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **O que você precisa saber para iniciar bem**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/atender/momento/quero-abrir-um-negocio>>. Acesso em: 10 mar. 2012.
- TRIPP, David. **Pesquisa-ação: uma introdução metodológica**. Revista Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, set./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ep/v31n3/a09v31n3.pdf>>. Acesso em: 01 abr. 2012.