

**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE**  
**INSTITUTO ENSINAR BRASIL – REDE DOCTUM DE ENSINO**

**ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE NA DISTRIBUIDORA RAINEL SOB A**  
**PERSPECTIVA SWOT**

**Júlia Fonseca Domingues Pereira\***  
**Breno Eustáquio da Silva\*\***

**RESUMO**

Este trabalho será apresentado de forma gradativa e sequencial onde serão abordados os aspectos de uma empresa do ramo de laticínios da cidade de São Domingos do Prata - MG, tendo como tema a análise da competitividade na empresa sob a perspectiva da análise *SWOT*, onde visa focar a combinação das forças e fraquezas de uma empresa com as oportunidades e ameaças do mercado, auxiliando assim na estruturação da empresa e observando os pontos fortes e fracos da organização, ameaças e oportunidades vivenciadas pela mesma. O mesmo se justifica pelo alto grau de complexidade em analisar o mercado como um todo devido a falta de informação no assunto e pela escassez de estudos na área. Para realização deste trabalho utilizou-se autores renomados na área para que se tivesse um comparativo do real x teórico. Ao longo do desenvolvimento do artigo pode-se perceber que a organização não tem uma estrutura bem rígida para avaliação dos seus concorrentes o que a torna vulnerável em seus segmentos.

**Palavras chaves:** Análise *SWOT*. Pontos fortes. Pontos fracos. Ameaças. Oportunidades.

---

\* Graduação em Bacharelado em Administração de Empresas - Doctum - 2016;  
domingues.julia93@yahoo.com.br

\*\* Professor do curso de Administração da Doctum - brenomonlevade@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

A estratégia competitiva de uma organização pode ser dividida em estratégias funcionais como as estratégias de marketing, de produção, entre outras, buscando definir um conjunto de planos e ações que propiciem a aquisição de vantagens competitivas pela melhoria dos processos de negócios ou de elementos na “cadeia de valor” da empresa (PORTER, 1985 *apud* OLIVEIRA, 2004).

A essência para a formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu ambiente, identificando-se as regras competitivas em vigor para então desenvolver sua estratégia. A estratégia definida, aliada ao conjunto das habilidades de implementação da empresa, objetiva garantir o melhor posicionamento possível em seu setor e/ou grupo estratégico (PORTER, 1980 *apud* OLIVEIRA, 2004). A partir do momento em que é definido o posicionamento estratégico de uma empresa, através da seleção de uma estratégia competitiva a ser alcançada, o próximo caminho é a definição das vantagens competitivas a serem desenvolvidas ou reaproveitadas, a partir dos recursos disponíveis na organização.

O cenário mundial econômico é influenciado por diversos aspectos como: a redução do crescimento econômico, a globalização, a regulamentação governamental, alto índice de inflação, escassez de alguns recursos, alto custo de produtos derivados do petróleo e o protecionismo internacional alertam as organizações para a utilização e aperfeiçoamento de ferramentas e técnicas para se manterem competitivas no mercado (ORSO, 2008).

Ao longo do trabalho foi abordada a ferramenta *SWOT* onde o seu objetivo inicial é focalizar a combinação das forças e fraquezas de uma empresa com as oportunidades e ameaças do mercado (AZEVEDO; COSTA, 2001). A análise *SWOT* trata-se de uma ferramenta estrutural que tem como finalidade determinar os ambientes internos e externos, formulando estratégias de negócios para a empresa com o objetivo de aprimorar seu desempenho de mercado. Essa ferramenta foi aplicada através de uma entrevista com os gestores/proprietários da organização para avaliarem os pontos importantes do planejamento organizacional. Após a realização da entrevista essas informações serão agrupadas em uma Matriz *SWOT*.

A pesquisa foi aplicada em uma distribuidora de laticínios da cidade de São Domingos do Prata/MG, com o objetivo de analisar os pontos fortes, pontos fracos, diferenciar as ameaças e oportunidades vivenciadas pela organização no seu dia-a-

dia, fazendo a identificação do público alvo, mercado e linha de produtos e propor mudanças no gerenciamento da empresa.

Este trabalho tornou-se necessário pelo alto grau de complexidade em analisar o mercado como um todo, devido a falta de informação do assunto e pela escassez de estudos na área. Além disso, este estudo é também justificado pela diversidade que o curso de Administração de Empresas propõe em aplicar os conhecimentos aprendidos nas mais diversas áreas de estudo, sendo: empresas, organizações, instituições ou associações.

## **2 MARCO TEÓRICO**

Nessa etapa do projeto serão abordados itens relacionados ao trabalho como: o processo da estratégia, análise *SWOT*, objetivos da análise, como utilizar a análise e sua aplicabilidades nas organizações.

### **2.1 O processo da estratégia**

A estratégia se divide em três perspectivas, tais quais: formulação deliberada, análise sistemática e formação emergente. Apesar de não existir uma única definição para estratégia, alguns conceitos podem ser encontrados na literatura com nomes distintos, porém abordando os mesmos assuntos (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Para Wright; J.Kroll; Parnell (2000, p. 24), estratégia refere-se:

"aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Pode-se encarar estratégia de três pontos de vantagem: (1) a formulação da estratégia; (2) implementação da estratégia; (3) controle estratégico."

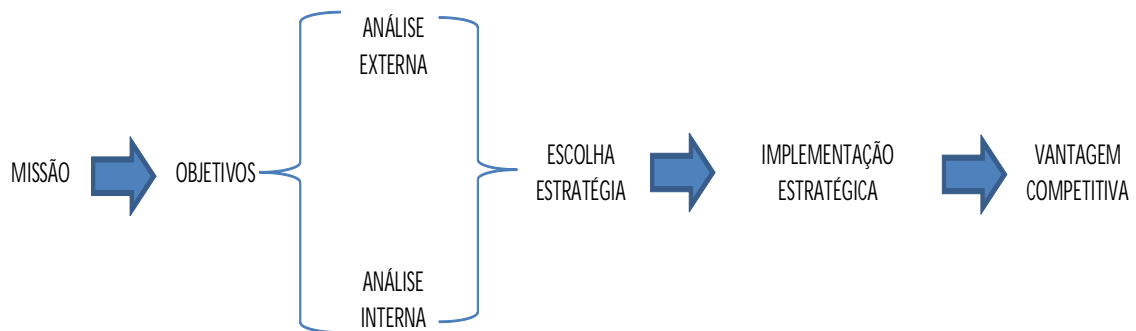
A estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de obter vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLEY, 2008).

A administração estratégica não se limita apenas aos estágios apontados por Wright; J.Kroll; Parnell (2000), mas também pelos estágios iniciais da missão e objetivos organizacionais pré-estabelecidos. A administração estratégica pode ser definida em seis passos segundo Wright; J.Kroll; Parnell (2000, p. 24):

- a) analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- b) analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- c) estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- d) formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidade de negócios e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- e) implementar as estratégias;
- f) realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

Embora seja difícil saber/escolher a melhor estratégia para que a organização siga é possível reduzir a probabilidade de se cometer erros. Para isso é de suma importância que essa tarefa seja feita cuidadosamente e sistematicamente pela empresa. Um exemplo do processo de administração estratégica é apresentado na Figura 1: Processo de administração estratégica. (BARNEY; HESTERLEY, 2008).

**Figura 1: Processo de administração estratégica**



Fonte: Adaptado de (BARNEY; HESTERLEY, 2008 p. 5)

## 2.2 Análise SWOT

A análise *SWOT* é uma ferramenta de gestão muito utilizada nas organizações para auxílio do planejamento estratégico dos negócios e corporativos. O termo *SWOT* origina-se do inglês que tem como definição: *S (strengths)*, *W (weaknesses)*, *O (opportunities)* e *T (threats)*. O termo em português é conhecido como FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças) (DIAS, et al, 2008).

A análise *SWOT* tem como finalidade a avaliação dos pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e ameaças vividas por uma organização e do mercado onde a mesma se encontra inserida. (DIAS, et al, 2008)

A figura 2: estrutura para análise *SWOT*, proposta por Wright; J.Kroll; Parnell (2000, p. 86) demonstra algumas variáveis que a administração deve considerar. O objetivo, principal, da ferramenta é que a organização consiga obter certas vantagens competitivas e evitar/minimizar as ameaças ambientais.

**Figura 2: Estrutura para análise SWOT**

Fontes de possíveis oportunidades e ameaças do ambiente externo				
Forças Econômicas	Forças político-legais	Forças Sociais	Forças Tecnológicas	Forças Setoriais
Possíveis pontos fortes e fracos da organização				
Acesso a matérias-primas	Distribuição	Administração	Compras	Sistemas de controle
Propaganda	Economias de escala	Produção e operações	Controle de qualidade	Custos
Conselho de administração	<i>Scanning</i> ambiental	Participação de mercado	Pesquisa e desenvolvimento	Lealdade do cliente
Marcas	Recursos financeiros	Estrutura organizacional	Vendas	Tomadas de decisões
Administração de canais	Previsões	Instalações físicas/equipamentos	Controle estratégico	Relações de trabalho
Reputação da empresa	<i>Lobbies</i> junto ao governo	Diferenciação de produtos/serviços	Formulação de estratégia	Liderança
Sistema de informações computadorizado	Recursos humanos	Qualidade dos produtos/serviços	Implementação de estratégias	Localização
	Administração de estoques	Promoção	Tecnologia	Relações públicas

**Fonte: Adaptado de (WRIGHT; J.KROLL; PARNELL, 2000 p.86).**

## 2.3 Objetivos da análise SWOT

A análise *SWOT* é dividida em duas partes básicas: a análise do ambiente externo da organização (identificação das ameaças e oportunidades) e a análise do ambiente interno (identificação dos pontos fortes e fracos), onde a empresa se encontra inserida (DIAS, et al, 2008).

### a) Ambiente externo

Segundo Dias, et al. (2008, p.6), o ambiente externo "pode representar oportunidades ou ameaças ao desenvolvimento do plano estratégico de qualquer organização."

A análise do ambiente externo é subdividida em dois fatores macroambientais e microambientais, tais quais: os macroambientais, onde pode-se citar questões como demográficos, econômicos, tecnológicos, políticas, legais, etc. Já os fatores microambientais referem-se à produtos e serviços, a estrutura, a tecnologia própria, os recursos humanos, as organizações congêneres, os principais parceiros, os potenciais parceiros, etc. (DIAS, et al, 2008).

### b) Ambiente interno

Perceber as mudanças do ambiente externo é uma coisa, outra é ter competência para adaptar-se a estas mudanças (DIAS, et al, 2008).

Dias, et al (2008) propõe algumas variáveis que devem ser monitoradas constantemente, como: capacidade de atendimento, demanda pelos serviços prestados, satisfação do público-alvo como o atendimento, crescimento do número de contribuintes, nível de renovações das contribuições, dedicação dos funcionários, capacidade de gestão das lideranças da organização, flexibilidade da organização, etc.

Para auxiliar na identificação desses aspectos é importante que se crie uma escala para avaliar cada um destes aspectos, como por exemplo:

**Tabela 1: Exemplos de tópicos de avaliação interna**

	Grande Força	Força	Característica Neutra	Fraqueza	Grande Fraqueza
Capacidade de Atendimento					
Demanda pelos serviços prestados					
Satisfação do público-alvo					
Crescimento do nº de contribuintes					
Renovação das Contribuições					
Dedicação dos Funcionários					
Capacidade de Gestão das Lideranças					
Flexibilidade da Organização					

Fonte: Dias, et al, (2008, p. 8)

## 2.4 Como usar a análise SWOT

Para que a análise seja eficaz é necessária a identificação dos fatores que no futuro podem aumentar o potencial da organização para o desenvolvimento financeiro (oportunidades), ou podem enfraquecer sua posição (ameaças) (DIAS, et al, 2008).

Uma análise *SWOT* deve conter informações suficientes para a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças vividas pela organização que se analisa (DIAS, et al, 2008).

Uma boa análise *SWOT* deve seguir cinco aspectos importantes, conforme (ADAMS, 2005 *apud* DIAS, et al, 2008, pp. 11-12), descritos abaixo.

a) Descrever os aspectos de maneira profunda, incluindo detalhes, de modo a traçar um panorama bastante completo, uma vez que fatores particulares podem ser muito importantes, e podem ser considerados como uma força, uma fraqueza, uma

oportunidade ou uma ameaça. Incluir a evidência precisa, e citar figuras, onde possível.

b) Ter no máximo de especificidade sobre a natureza precisa da força e da fraqueza de uma empresa. Não se satisfazer com os fatores gerais como economias de escala.

c) Evitar oportunidades e ameaças vagas, gerais, que poderiam ser propostas para toda a organização sob quaisquer circunstâncias.

d) Não confundir os resultados das forças (tais como lucros e participação de mercado) com as próprias forças; as melhorias obtidas não são as mesmas que a própria força.

e) Evitar contradições no curso da análise, considerando as forças e as fraquezas, que são essencialmente aspectos diferentes da mesma estratégia, gerando uma conclusão de que os pontos bons compensam ou maus, ou vice-versa.

## **2.5 Aplicabilidade da análise SWOT**

Para Bastos (2014), a análise *SWOT* trata-se de uma avaliação da concorrência feita pela organização. Esta análise fornece dados para uma leitura crítica e minuciosa das tendências e projeções futuras da companhia, a qual está inserida. Existem sete passos na análise competitiva, tais quais:

- a) Identificar a concorrência (principais e equiparados);
- b) Identificar a estratégia dos concorrentes;
- c) Determinar os objetivos e metas dos concorrentes;
- d) Identificar a Matriz SWOT da concorrência (suas forças e fraquezas);
- e) Definir padrões de reações entre a concorrente e suas situações;
- f) Elaborar estratégias de ataque para prevenção aos concorrentes diretos;
- g) Criação do mapa de ambiente competitivo.

Bastos (2014) define a usabilidade da ferramenta relatando que:

"qualquer organização pode fazer uso da análise competitiva. Analisando os pontos fortes e fracos da concorrência, assim como suas estratégias e



comportamentos. Dessa forma, se torna mais fácil para a organização traçar uma estratégia competitiva forte e que funcione, com isso é possível fazer com que o plano de ação consiga reduzir os riscos e aumentar as chances de sucesso do negócio."

Uma empresa que utiliza de ferramentas ou algum outro tipo de artifício para analisar o mercado onde se encontra inserida detêm de vantagem competitiva perante aos seus concorrentes, tal fato se dá devido a agilidade de resposta perante as flutuações recorrentes no mercado.

### **3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

A Distribuidora Rainel Ltda EPP nasceu em 1993 na cidade de São Domingos do Prata - MG, porém com o nome de Rainel Representações, a partir do ano 2004 modificou o seu nome para a atual denominação que a representa até nos dias atuais, Distribuidora Rainel Ltda EPP. Considerada uma empresa de pequeno porte revendedora de queijos artesanais onde os mesmos são fabricados na região do Serro e Canastra, ambos em Minas Gerais, ao passar dos anos diversificou o seu mercado com a inserção de novos produtos. Atuando há mais de 20 anos neste segmento, ela se encontra atuante nas regiões do Médio Piracicaba, Vale do Aço, Vale do Rio Ipiranga, Médio Rio Doce, Macrorregião Metalúrgica e Estrada Real com a representação e comercialização de queijos, requeijões, leites longa vida, doce de leite e seus derivados.

Atualmente a empresa é composta por uma equipe de 17 funcionários com um faturamento anual de R\$ 3 milhões. A Distribuidora Rainel está situada na Rua Manoel Martins Vieira, número 31, CEP: 35995-000, São Domingos do Prata - Minas Gerais. O seu fundador, Rainel Fonseca Domingues, é o atual detentor da maior parte da empresa, representando 95% das ações, o restante fica a cargo de sua esposa/sócia Nilma Aparecida de Paiva Domingues.

A linha dos produtos lácteos distribuídos pela empresa são marcas consolidadas no mercado. A empresa possui duas marcas próprias, o queijo minas Canastra "Bem Mineirinho" e o queijo minas Serro "Bem Mineirinho". Estes dois produtos possuem certificação de Queijo Minas Artesanal, junto ao órgão fiscalizador o Instituto Mineiro Agropecuário (IMA). Além destas marcas, a empresa distribui a linha dos produtos Carmolac, Nazza, Godam, Nativa e representa as

marcas Duprata e Mucuri. Os produtos são transportados por caminhões refrigerados, mantendo os padrões de controle de qualidade e higiene dos produtos, desde a saída do produtor até o consumidor final.

#### **4 METODOLOGIA**

As pesquisas científicas são classificadas quanto às abordagens, podendo ser do tipo quantitativa ou qualitativa. Uma abordagem do tipo quantitativa é aquela em que o pesquisador mensura os dados coletados e os analisa. De acordo com Miguel et al (2010) as principais preocupações deste tipo de pesquisa são: mensurabilidade, causalidade, generalização e replicação.

A abordagem qualitativa é aquela em que o pesquisador observa uma organização e procura descrever um determinado fenômeno. Segundo Miguel et al (2010) suas características são: ênfase na interpretação, múltiplas fontes de evidência, proximidade com o fenômeno estudado, entre outras. Outra classificação que pode ser feita está relacionada aos procedimentos da pesquisa. Neste caso, existem vários tipos, são eles Miguel et al (2010), onde serão descritos apenas os referentes ao trabalho em questão:

\_Estudo de caso: análise de um caso e sua interpretação;

\_Estudo de campo: presença de dados de campo;

\_Teórico: discussões conceituais a partir de uma revisão bibliográfica.

Dentre os aspectos apresentados acima, sucintamente, o estudo se assemelha a um estudo de caso, onde será avaliada uma situação dentro da organização estudada, posteriormente, será realizado um estudo de campo onde serão coletados dados referentes ao trabalho com o auxílio de um questionário semi-estruturado.

Apesar de não existir um consenso entre o número de etapas a serem seguidas para um estudo de caso, Gil (2002) cita sete etapas básicas para o estudo, tais quais: formulação do problema; definição da unidade-caso; determinação de número de casos; elaboração do protocolo; coleta de dados; avaliação e análise dos dados; e preparação do relatório. Tais etapas serão abordadas posteriormente.

A formulação do problema não é um aspecto de fácil definição, pois não basta escolher apenas um problema e avançar nas pesquisas é necessário que haja um conhecimento prévio do assunto para melhor adequação do estudo (GIL, 2002).

A escolha da unidade-caso a ser trabalhada refere-se a um indivíduo num contexto definido, ou seja, quais aspectos serão abordados, quais fatores são relevantes ao estudo, definição do início, meio e fim do projeto. Existem três tipos de critérios de avaliação de um estudo de caso, tais quais: intrínseco, instrumental e coletivo, dentre os três critérios de avaliações propostas por (GIL, 2002), o que mais se assemelha ao projeto é o instrumental onde é desenvolvido com o propósito de auxiliar no conhecimento ou na redefinição de determinado problema.

O número de casos estudados em um projeto pode ser tanto único quanto um estudo de múltiplos casos, como o foco do trabalho é a análise da competitividade na Distribuidora Rainel sob a perspectiva *SWOT* apresenta-se como um estudo de caso único (GIL, 2002).

Após a definição da unidade-caso e a determinação do número de casos a serem estudados parte-se para a elaboração do protocolo que consiste na elaboração do questionário assim como a forma de execução do mesmo (GIL, 2002).

Durante a coleta de dados o pesquisador deve assegurar que não influenciará os respondentes a uma resposta específica. O levantamento de dados pode ser realizado de várias formas distintas, como através de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observações espontâneas, observação participante e análise de artefatos físicos (GIL, 2002).

Após a coleta de dados passa-se para mensuração e análise dos dados coletados pelo entrevistador, é importante ressaltar que pode-se haver erros na interpretação devido a falsas conclusões do autor no ato da pesquisa, por isso a necessidade do entrevistador manter-se imparcial durante toda a entrevista (GIL, 2002).

Ao fim do projeto é importante a criação/elaboração de um relatório final onde demonstre todos os pontos observados pelo autor e as possíveis considerações de melhorias (GIL, 2002).

## 5 PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS

Ao longo desse capítulo serão abordados os dados encontrados durante a realização deste trabalho com o auxílio de um questionário semi-estruturado que foi aplicado ao proprietário da empresa, Rainel Fonseca Domingues, no dia 28/07/2016.

Conforme descrito na metodologia e referenciado por Gil, temos sete etapas básicas para o desenvolvimento do trabalho tais quais: a formulação do problema, onde viu-se a necessidade do estudo devido a adversidades enfrentadas pela empresa; a escolha na unidade-caso deu-se pelo fato do autor trabalhar na organização e ter acesso a algumas informações; a definição do número de casos a serem estudados, apresenta-se como um estudo único voltado para a análise *SWOT*; no próximo momento foi elaborado/aplicado o questionário para coleta de dados relevantes ao estudo; ao final conclui-se com a mensuração dos dados e a apresentação dos aspectos percebidos pelo autor ao proprietário da empresa.

### 5.1 Analisar os pontos fortes e fracos da empresa

Como descrito na metodologia desse trabalho, as duas primeiras vertentes da análise *SWOT* consiste em identificar os pontos fortes e fracos vivenciados pela organização ao longo do dia-a-dia da empresa.

De acordo com a entrevista realizada com o proprietário, ele relatou em considerar como pontos fortes da empresa: (i) um bom relacionamento da equipe interna e externamente; (ii) aumento do mix da empresa sempre que possível, incorporando assim novas mercadorias proporcionando um aumento do portfólio da empresa; (iii) utilização de consultoria empresarial para auxílio na tomada de decisão; (iv) baixa rotatividade de funcionários; (v) consolidação financeira da organização.

A segunda vertente analisada foi se o proprietário saberia indicar os pontos fracos, para tanto o mesmo relatou: (i) diminuição do produto em determinada época do ano, ocasionada devido a sazonalidade dos produtos lácteos, impossibilitando assim o atendimento aos clientes diante de suas necessidades, gerando uma abertura no mercado para a entrada de concorrentes; (ii) devido a sazonalidade dos

produtos ocorrida em determinados períodos do ano, o índice de produtividade dos funcionários cai acarretando em ociosidade dos mesmos, que acaba gerando banco de horas.

Como pode-se perceber a organização está bem ciente dos aspectos relevantes ao que seu negócio vivencia no dia a dia, para tanto é necessário que se faça um fortalecimento constante nos pontos fortes e a diminuição ou até mesmo a extinção dos pontos fracos, para que se possa manter competitiva no mercado de atuação.

## **5.2 Diferenciar as ameaças e oportunidades do mercado que está inserido**

Dando continuidade a análise *SWOT* teve-se que analisar as oportunidades e ameaças vivenciadas pela Distribuidora Rainel Ltda EPP ao longo dos seus dias.

O entrevistado relata que as principais ameaças vivenciadas pela empresa são: (i) os concorrentes, tais quais Chapada, Itambé, Porto Alegre e ITA, etc. (ii) sazonalidade vivida ao longo do ano, acarretando na diminuição da produção da empresa e alteração da qualidade dos produtos; (iii) armazenamento do produto em freezer vertical/horizontal, o que ocasiona diminuição da visibilidade dos produtos da empresa e ainda a exposição lado a lado de empresas mais consolidadas no segmento; (iv) realização de trocas indevidas por má armazenagem ou manuseio inapropriado dos produtos.

Segundo o proprietário da organização pode-se referenciar como oportunidade: (i) atendimento diferenciado; (ii) os quatro pilares da logística (produção, reversa, distribuição e abastecimento); (iii) parcerias para desenvolvimento de *know how*; (iv) manutenção constante da qualidade dos produtos; (v) comprometimento com os clientes e fornecedores; (vi) flexibilização com os clientes; (viii) manutenção e crescimento do nome da organização.

Nota-se uma quantidade maior de ameaças do que oportunidades, uma vez que seria interessante o inverso, para tanto a organização deve investir pesadamente para conseguir equilibrar esse fato, como exemplo, pode-se contratar e treinar promotores de vendas para que consigam colocar os produtos com uma

maior visibilidade nas prateleiras/freezers dos supermercados, fazendo assim o fortalecimento da marca e diminuindo o índice de desperdícios ocasionados pela movimentação inadequada por profissionais inexperientes.

Sucintamente podemos descrever os aspectos relacionados na análise através de um quadro onde é apresentada a seguir.

**Figura 3: Quadro de análise SWOT**

<b>S</b>	Relacionamento da equipe	<b>W</b>	Sazonalidade dos produtos
	Aumento do mix da empresa		Baixa produtividade
	Consultoria do SEBRAE		Produtos perecíveis
	Baixa rotatividade dos funcionários		Ociosidade de funcionários
	Consolidação financeira		
<b>Forças</b>		<b>Fraquezas</b>	
<b>O</b>	Atendimento Diferenciado	<b>T</b>	Concorrentes
	Logística de produção, reversa, distribuição e abastecimento.		Armazenamento em freezer vertical/horizontal
	Parcerias para desenvolvimento de Know how		Trocias indevidas
	Qualidade dos produtos		Condições climáticas
	Comprometimento com clientes/fornecedores		
	Flexibilização		
<b>Oportunidades</b>	Manutenção/preservação do nome da empresa	<b>Ameaças</b>	

**Fonte: A autora.**

### 5.3 Identificar público alvo, mercado e linha de produtos

A Distribuidora Rainel Ltda EPP é uma empresa que atua no ramo de produtos lácteos nas regiões do Médio Piracicaba, Vale do Aço, Vale do Rio Ipiranga, Médio Rio Doce, Macrorregião Metalúrgica e Estrada Real com a representação e comercialização de queijos, requeijões, leites longa vida, doce de leite e seus derivados, tendo como público alvo atacadistas nos mais diversos segmentos, como: supermercados, padarias, restaurantes, *buffets*, dentre outras.

Alguns de seus produtos são apresentados na figura 4, apresentada logo a seguir:

**Figura 4: Linha de Produtos**

Fonte: Distribuidora Rainel Ltda EPP

O segmento de lácteos teve um aumento no nível de faturamento no primeiro semestre do ano de 2015 em relação ao ano anterior, porém no semestre seguinte não se manteve da mesma forma, houve uma retração de mercado nesse período. Ao analisar os dados das exportações ao longo do mesmo período notou-se a relação inversa, ou seja, exportou-se menos no primeiro semestre do que no segundo semestre em comparação com o ano de 2014. Tal fato pode ser observado pela tabela apresentada logo abaixo.

**Tabela 1: Dados da Balança Comercial de Lácteos Brasileira**

	1º Semestre (US\$ Milhões)			2º Semestre (US\$ Milhões)			Total (US\$ Milhões)		
	2014	2015	Variação %	2014	2015	Variação%	2014	2015	Variação%
<b>Importações</b>	R\$ 205,70	R\$ 216,60	5%	R\$ 240,40	R\$ 202,70	-16%	R\$ 446,10	R\$ 419,30	-6%
<b>Exportações</b>	R\$ 168,20	R\$ 105,80	-37%	R\$ 177,20	R\$ 213,40	20%	R\$ 345,40	R\$ 319,20	-8%
<b>Saldo</b>	-R\$ 37,50	-R\$ 110,80		-R\$ 63,20	R\$ 10,70		-R\$ 100,70	-R\$ 100,10	

Fonte: Aliceweb/MDIC Elaboração: Viva Lácteos

Fonte: Revista Laticínios, p.19

Dentre as empresas que tem o maior índice de representatividade econômica no país destacam-se a seis maiores do segmento, tais quais: Nestlé, Itambé, Vigor, Piracanjuba, Castrolanda e Embaré, sendo que suas sedes se encontram no estado de São Paulo, Minas Gerais, Goiás e Paraná. Na figura abaixo pode-se perceber as

30 maiores empresas desse segmento juntamente com a receita líquida e seus respectivos lucros líquidos em 2015.

**Tabela 2: Representatividade por empresa**

<b>Quem é quem na indústria de laticínios</b>					
	<b>Empresa</b>	<b>Receita Líquida (R\$ milhões)</b>	<b>Lucro Líquido (R\$ milhões)</b>	<b>Origem do Capital</b>	<b>Estado</b>
1	Nestlé	R\$ 15.880,00	-	SU	SP
2	Itambé	R\$ 2.989,00	-	BR	MG
3	Vígor	R\$ 1.890,00	R\$ 66,00	BR	SP
4	Piracanjuba	R\$ 1.887,00	R\$ 121,00	BR	GO
5	Castrolanda	R\$ 1.884,00	R\$ 62,00	BR	PR
6	Embaré	R\$ 1.009,00	R\$ 30,00	BR	MG
7	Laticínios Jussara	R\$ 643,00	R\$ 17,00	BR	SP
8	Yakult	R\$ 454,00	R\$ 54,00	JP	SP
9	CBI. Alimentos	R\$ 414,00	R\$ 22,00	BR	CE
10	COOPA	R\$ 331,00	R\$ 3,00	BR	MG
11	SELITA	R\$ 242,00	R\$ 0,00	BR	ES
12	La Sereníssima Laticínios	R\$ 237,00	R\$ 7,00	AG	SP
13	COOPRATA	R\$ 223,00	-R\$ 1,00	MG	SP
14	Laticínios Godiva	R\$ 217,00	-R\$ 3,00	BR	MG
15	Forno de Minas	R\$ 196,00	R\$ 13,00	BR	MG
16	Barbosa & Marques	R\$ 168,00	R\$ 6,00	BR	MG
17	EMIFOR	R\$ 163,00	R\$ 1,00	BR	MG
18	Laticínios Carolina	R\$ 156,00	R\$ 15,00	BR	PR
19	Lactojoara Pic Nic	R\$ 154,00	R\$ 2,00	BR	PR
20	Laticínios Aviação	R\$ 151,00	R\$ 19,00	BR	MG
21	COAPIL	R\$ 139,00	R\$ 3,00	BR	ES
22	Darnare	R\$ 133,00	R\$ 0,00	BR	ES
23	Alilx Ingredientes	R\$ 120,00	R\$ 8,00	BR	SP
24	Isis	R\$ 110,00	R\$ 19,00	BR	PB
25	Asperbas Alimentos Lácteos	R\$ 106,00	R\$ 3,00	BR	MG
26	Leite Macuco	R\$ 106,00	R\$ 1,00	BR	RJ
27	K&S Alimentos	R\$ 105,00	R\$ 10,00	BR	PR
28	Trevo Alimentos	R\$ 84,00	R\$ 6,00	BR	MG
29	SOORO	R\$ 78,00	R\$ 19,00	BR	PR
30	Verde Campo	R\$ 72,00	R\$ 11,00	BR	MG

**Fonte:** Globo Rural - 11º Anuário do Agronegócio (As 500 maiores empresas do setor)

**Fonte: Revista Laticínios, p.22**

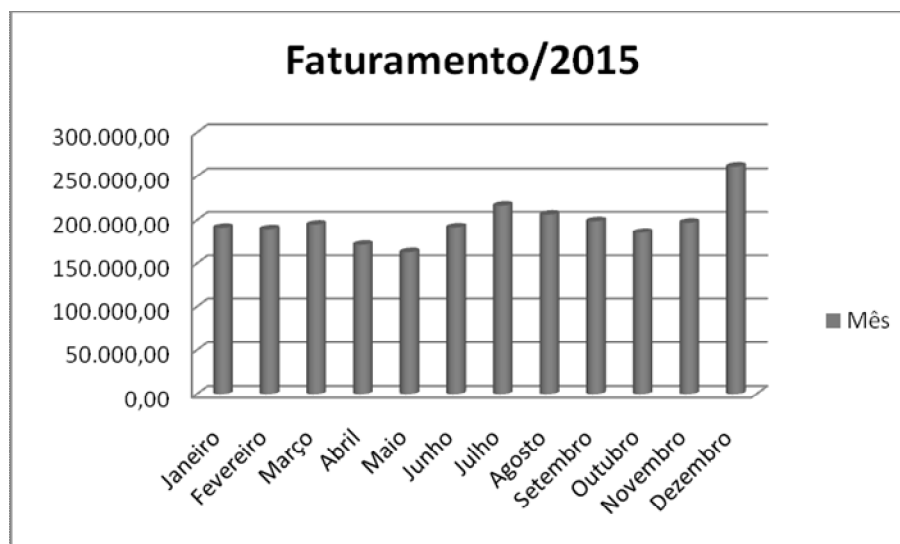
Como pode-se notar na tabela acima, as maiores empresas se encontram na região sudeste brasileira, tendo como maior representatividade o Estado de Minas Gerais com 11 das 30 maiores, tal fato pode se explicar devido ao alto índice de fazendas produtoras que se encontram nesta região.

De acordo com a Distribuidora Rainel Ltda EPP o seu faturamento no último ano, 2015, foi de R\$ 2.366.889,10, o que condiz com a classificação do SEBRAE de



uma empresa de pequeno porte, onde seu faturamento deve variar entre R\$360.000,01 a R\$3.600.000,00. A sua distribuição pode ser observado pelo gráfico abaixo onde demonstra o faturamento mensal da empresa no ano de 2015.

**Gráfico: 1 Faturamento 2015**



Fonte: Distribuidora Rainel Ltda EPP

Como pode-se observar com a análise dos dados descritos na tabela, existem períodos do ano que as vendas sofrem alterações devido a escassez do leite, conforme relatado pelos proprietários na entrevista realizada, nota-se também um maior consumo em dezembro devido as comemorações festivas do final do ano, onde se utiliza muitos produtos derivados do leite.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do trabalho pode-se notar que a empresa Distribuidora Rainel Ltda EPP não faz uma avaliação crítica de seus concorrentes, como proposto pela análise *SWOT*, isso faz com que a organização se torne vulnerável no seu segmento de atuação, notou-se também que a empresa consegue ponderar seus pontos fortes e fracos, mas nem sempre age em torno desses fatos para melhorar o desempenho da organização.

No período de realização do trabalho teve-se algumas limitações na execução do mesmo, tais como: falta de conhecimento dos gestores sobre o assunto; e as

restrições de algumas informações; já para o administrador a sua contribuição foi de suma importância, pois acarretou na minimização dos custos de produção, aumentando assim a lucratividade da empresa. Já para a sociedade e a universidade a sua contribuição é voltada para a área de atuação dos administradores em geral, tornando-se assim uma fonte de referência para futuros trabalhos empresariais/acadêmicos.

Ao identificar esses aspectos, dentro da empresa se propôs uma reestruturação do gerenciamento da organização, para tanto contratou a consultoria especializada do SEBRAE - MG, para auxiliar no aprimoramento da forma de gerenciamento da empresa. Até a conclusão desse estudo a consultoria ainda não tinha dado o parecer final do estudo, mas ao longo do seu desenvolvimento percebeu-se a mudança de comportamento dos proprietários perante tais fatos.

Existiam alguns fatores dentro da organização com que faziam que os funcionários gastassem mais tempo para a realização de suas tarefas, como por exemplo, a disposição de certos maquinários que se encontravam distantes uns dos outros sendo que suas utilizações são sequenciais, para tanto realizou-se a mudança desses equipamentos, diminuindo assim o tempo gasto de produção. Outro fator que sofreu alterações ao longo do trabalho foi a formalização do serviço, muitas atividades eram realizadas por um funcionário da linha operacional e suas informações eram repassadas a várias pessoas do setor administrativo, onde acarreta em transtornos na conferência das vendas, tal fato foi solucionado com designação dessa tarefa a apenas uma pessoa.

Dentro do mix de produtos da empresa existem algumas marcas que são apenas representativas e suas entregas são feitas pela própria empresa, portanto deve-se comunicar a fornecedora até as 15 horas do dia anterior para que a venda seja faturada na carga do dia seguinte, o não cumprimento desse prazo ocasiona em atrasos na entrega do produto, podendo ainda deixar o cliente sem a matéria prima.

Como consideração para próximos trabalhos sugere-se a re-avaliação da empresa após concluída e implantada todas as alterações propostas pelo trabalho e pela empresa de consultoria.

## **ANALYSIS OF COMPETITIVENESS IN THE DISTRIBUTOR RAINEL UNDER SWOT PERSPECTIVE**

### ***ABSTRACT***

This work was described aspects gradual and sequential where form will be addressed in a company of the dairy industry of São Domingos do Prata - MG, on the subject of analysis of competitiveness in the company from the perspective of SWOT analysis, which aims to focus combining the strengths and weaknesses of a company with the opportunity and threats of the market, thus assisting in the structuring of the company and observing the strengths and weaknesses of the organization, opportunities and threats experienced by it. The same is justified by the high degree of complexity in analyzing the market as a whole due to lack of information on the subject and the lack of studies in the area. For this work we used renowned authors in the area that had a comparative real x theoretical. Throughout the article the development can be seen that the organization does not have a very rigid structure for evaluation of its competitors which makes it vulnerable in their segments.

**Key words:** SWOT Analysis. Strong points. weaknesses. Threats. Opportunities.

## REFERÊNCIAS

AZEVEDO, M. C., & COSTA, H. G. (2001). **Métodos para avaliação da postura estratégica** . Caderno de Pesquisa em Administração , 01-18.

BARNEY, J., & HESTERLEY, W. (2008). **Administração estratégia e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson.

BASTOS, M. (2014). **Portal da Administração**. Acesso em 29 de abril de 2016, disponível em <http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>

CARNEIRO, J. M., CAVALCANTI, M. A., & SILVA, J. F. (1997). **Porter Revisitado: Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre**. Revista de Administração Contemporânea - RAC , 07-30.

DIAS, A. T., MARQUES, A. L., GONÇALVES, C. A., DIAS, C. G., OLIVEIRA, D. F., BRAGANÇA, E., et al. (2008). **Manual de ferramentas de estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas S.A.

GIL, A. C. (2002). **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas.

Miguel, P. A., MELLO, C. H., NAKANO, D. N., TURRIONI, J. B., HO, L. L., MORABITO, R., et al. (2010). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier.

MINTZBERG, H., & QUINN, J. B. (2001). **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman.

OLIVEIRA, D. D. (2010). **Planejamento Estratégico** . São Paulo: Atlas S.A.

OLIVEIRA, L. D. (2004). **A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico**. Read , 01-23.

ORSO, J. B. (2008). **Plano de negócios: Dona Graciosa** . Lume - UFRGS , 01-76.

PORTER, M. E. (1986). **Estratégia Competitiva Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus.

RAINEL, D. (2016). Acesso em 19 de Fevereiro de 2016, disponível em **Distribuidora Rainel**: <http://www.rainel.com.br/default.asp>

SOUZA, L. J., & PIVARO, J. (Novembro/Dezembro de 2015). **Revista Laticíneos** . Acesso em 31 de Agosto de 2016, disponível em Indústria de Laticíneos : [http://www.revistalaticinios.com.br/download/edicoes\\_anteriores/IL-117-site.pdf](http://www.revistalaticinios.com.br/download/edicoes_anteriores/IL-117-site.pdf)

TAVARES, M. C. (2000). **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas S.A.

WRIGHT, P., J.KROLL, M., & PARNELL, J. (2000). **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas S.A.

### **Apêndice 1 - Entrevista com o gestor da Distribuidora Rainel**

1. O que lhe fez abrir uma empresa nesse segmento?
2. Você estudou o mercado antes da abertura da organização?
3. Você conhece e consegue citar os pontos fortes e fracos da empresa?
4. Quem são os seus principais concorrentes?
5. Quais são as ameaças que a organização vive ao longo do dia a dia?
6. Qual a diferenciação da empresa perante aos seus concorrentes para manter-se consolidada no mercado?
7. Qual o objetivo da empresa daqui a 5,10 anos?