



Universidade de Brasília - UnB
Campus Planaltina
Graduação em Gestão do Agronegócio

BRUNO FERNANDO DOS SANTOS RODRIGUES

**A IMPORTÂNCIA DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA NO
DESEMPENHO DE ORGANIZAÇÕES DO RAMO LOGÍSTICO: CASO
CERBRÁS DISTRIBUIDORA**

Planaltina/DF,
2014

BRUNO FERNANDO DOS SANTOS RODRIGUES

**A IMPORTÂNCIA DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA NO
DESEMPENHO DE ORGANIZAÇÕES DO RAMO LOGÍSTICO: CASO
CERBRÁS DISTRIBUIDORA**

Relatório final de Estágio Supervisionado
Obrigatório apresentado à Universidade
de Brasília - UnB, como requisito parcial
para obtenção do título de bacharel em
Gestão do Agronegócio.

Orientadora: Prof. Dra. Fernanda Regina
Nascimento

Planaltina/DF,

2014

DEDICATÓRIA

A minha família, meu amor, professores e à todos os meus amigos,
imprescindíveis para qualquer realização pessoal e profissional

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por me agradecer com uma oportunidade tão grande como essa, por me guiar no caminho correto e sempre me dar forças para superar as dificuldades e alcançar os meus objetivos.

À minha família, meu tesouro mais precioso que tanto me apoiou. Meus pais, pelo seu esforço e dedicação ao cuidar de mim e por todo apoio e motivação empenhados durante toda a minha vida. À Lorena, meu amor, por estar junto comigo, me acompanhar todos os dias, me motivar e me ajudar a superar todas as dificuldades de forma tão simples. Meus irmãos e primos, Leonardo, Marcos, Ericsson, Karinne, Karol e Dennyson que foram muito essenciais para que chegasse a essa vitória. Agradeço também à Edson Santos por me ajudar, me fazer acreditar que é possível superar as dificuldades e continuar a lutar. Aos meus amigos que também me ajudaram por demais nessa jornada, com vários momentos especiais como as diversas viagens míticas, em especial ao Erick, Luan, Davi, Elias, Guilherme, Lucas Godinho, Lucas Ferreira, Fernanda Kucharski, Danillo, Kelvin, Caio, Luiz Gustavo, Hugo, Isabel, Douglas, Renata e aos melhores motoristas Aquiles e Pedrão, é autarquia!

À loteca que nos momentos de descontração me auxilia a relaxar, André, Moeda, Rodrigo Rocha, Davi, Marlon Jagger, Danilão, Brandão, Marcão, Salles, Fleury, Célio, Leo Furtado e demais, pois ser da loteca é arrotar soberba.

Ao meu tio Alexsandro que me auxiliou na escolha do estágio final, à Cerbras e à minha supervisora Núbia que tanto me ajudou nas atividades.

Por fim, à todos os professores em especial minha orientadora Prof. Dra. Fernanda Regina Nascimento, por nos proporcionar tanto conhecimento e pelas lutas para conseguir as memoráveis viagens e saídas de campo, pois a prática nos auxilia em demasia para fixação de conhecimento.

EPÍGRAFE

"Ninguém nasce odiando outra pessoa devido à cor de sua pele, é sua origem ou ainda é sua religião. Para odiar, é preciso aprender. E, se podem aprender a odiar, as pessoas também podem aprender a amar."

Nelson Mandela

RESUMO

Este trabalho trata da importância das ferramentas de gestão para a avaliação de desempenho das organizações. Os principais objetivos foram diagnosticar a situação atual da empresa, fazer um levantamento das ferramentas e identificar seus pontos fortes e pontos de melhoria. Como resultados mais relevantes, observou-se que a empresa tem um planejamento, possui algumas ferramentas de gestão, mas que ainda podem ser otimizados para uma melhor competitividade da mesma. Consta nos resultados que a utilização da Matriz SWOT permite à Cerbrás o melhoramento em sua gestão, aumentando seu nível de competitividade através dos pontos observados, potencializando ainda mais seu desempenho. Já os softwares de controle, tem um papel fundamental, pois trazem bons resultados através de um maior gerenciamento da empresa. A empresa foco deste trabalho é uma organização do ramo logístico, a Cerbrás Distribuidora, situada no Distrito Federal, na cidade satélite do Gama. Em geral, o estudo se baseia em uma observação *in loco*, ou seja, no local, levando em consideração alguns conceitos como os de estratégia, informação, planejamento e logística.

Palavras-Chave: Ferramentas de gestão, Organização, Planejamento, SWOT.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Perfil do setor	14
Figura 2: As funções administrativas e suas características	18
Figura 3: Análise SWOT	19
Figura 4: Análise SWOT – Cerbrás Distribuidora	34
Figura 5: Unidades e Centros de Suporte PC Sistemas	36
Figura 6: Módulos WinThor	37

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Importância dos Estados da federação no setor	16
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Principais indicadores econômicos da indústria de alimentos.....	12
Tabela 2: Dados do setor de distribuição	15
Tabela 3: Produtos comercializados pela Cerbrás.....	29

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. JUSTIFICATIVA	10
3. REFERENCIAL TEÓRICO	10
3.1 A Indústria de Alimentos e bebidas no Brasil	10
3.2 As empresas distribuidoras no Brasil	13
3.3 Ferramentas de Gestão.....	16
3.3.1 Planejamento.....	16
3.3.2 Análise SWOT	19
3.3.3 Softwares de Controle.....	22
4. METODOLOGIA DE PESQUISA	28
5. EXPERIÊNCIA PRÁTICA	29
6. ANÁLISE DE RESULTADOS.....	31
6.1 Aplicação da Análise SWOT.....	32
6.2 Diagnósticos de Software de Controle	36
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
9. ANEXOS	44
ANEXO I - Fotos da Empresa.....	44

1 INTRODUÇÃO

No panorama que se vem desenhando ao longo das últimas décadas, com a globalização, o aumento da competitividade e o avanço da tecnologia, o uso de ferramentas de gestão se faz cada vez mais necessário e primordial, tornando o processo de decisão cada vez mais complexo. O século XXI é marcado pela intensa competitividade entre as empresas, desafiando os gestores a implementarem estratégias a fim de se diferenciarem em relação aos concorrentes, alcançando a vantagem competitiva, um dos requisitos essenciais para o sucesso de qualquer organização. O aumento na utilização das ferramentas de gestão reflete a necessidade dos gestores em responder a demanda por qualidade existente no mercado, tanto no ambiente interno, observando por exemplo a saúde financeira da organização, quanto no ambiente externo, em relação a interação com seus clientes e diversos outros aspectos.

A Cerbrás, Brasília comércio e representação de bebidas LTDA, surgiu em 15 de Janeiro de 1981 na QI 04 do Gama, região administrativa do Distrito Federal. Visando perspectivas, sendo a maior delas a melhoria no atendimento aos seus clientes, surgiu a necessidade de ampliação do negócio. A Cerbrás então se mudou para a atual localização, na QI 03, Lote 280/320 – Setor leste Industrial - Gama /DF passando a atuar em todo o Distrito Federal e regiões do entorno. No princípio a estrutura física tinha 400m², e com a ampliação, passou a ter 3000m² de área coberta. É uma empresa de porte médio e o número de empregados atualmente é de 72. Atua no comércio de bebidas, de produtos alimentícios e de limpeza. Ela atende aos seguintes segmentos: Hipermercados, supermercados, mercearias, panificadoras, bares, lojas de conveniência, serviços de buffet e eventos diversos. A empresa é dividida nos seguintes departamentos: Departamento administrativo e financeiro constituído pelo RH e CPD, departamento de operação e transporte e departamento comercial.

Portanto, o objetivo geral desse relatório foi diagnosticar a importância das ferramentas de gestão no desempenho de uma organização do ramo logístico, a Cerbrás distribuidora. Os objetivos específicos são: Fazer um levantamento das ferramentas de gestão utilizadas na empresa; Identificar os impactos do uso das ferramentas de gestão no desempenho da empresa; e Identificar os pontos fortes, pontos de melhoria, oportunidades e ameaças a partir da construção da Matriz SWOT.

2 JUSTIFICATIVA

A doutrina da administração é baseada no fato de se buscar melhores resultados para a organização. Praticamente toda empresa que planeja e coloca em prática um gerenciamento estratégico que se baseia em resultados, consegue maximizar sua possibilidade de sucesso no mercado, fato que ocasiona seu crescimento. O presente trabalho traz à tona essa informação e analisa a importância das ferramentas no desempenho da empresa citada, a Cerbrás Distribuidora. Através do referente estudo de caso também é possível dizer que o estudo apresentará para a empresa possíveis soluções para seus gargalos de produção e a fará olhar com maior exatidão as suas oportunidades no mercado, no ambiente a qual está inserida, visando a melhoria de seus pontos fracos e através de estratégias se protegendo das possíveis ameaças. Para tanto é de suma importância a boa utilização das ferramentas existentes neste assunto, como por exemplo a análise SWOT que permite uma melhor visualização da raiz do problema e busca a solução para cada problemática apresentada no seguinte estudo de caso.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 A INDÚSTRIA DE ALIMENTOS E BEBIDAS NO BRASIL

A indústria de alimentos e bebidas no Brasil é caracterizada por ter grande importância no cenário econômico, sendo responsável por aproximadamente 9,5% do Produto Interno Bruto brasileiro, além de criar um número crescente de empregos. Segundo a ABIA, Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação no ano de 2012, esse setor somou um faturamento de aproximadamente R\$431,9 bilhões, sendo R\$ 353,9 bilhões em alimentos e R\$ 78 bilhões em bebidas, tendo tido um aumento considerável no ano de 2013, como pode ser visto na tabela 1. Esse desempenho coloca o setor como o primeiro maior em valor bruto de produção da indústria de transformação. Do total de vendas, US\$ 43,4 bilhões foram exportados, o que equivale a R\$ 84,8 bilhões, ou 20% das vendas totais do setor. De outro lado, as importações de alimentos são bem menos significativas e concentradas em trigo, totalizando US\$ 5,6 bilhões. Isso faz do setor da alimentação um dos mais relevantes para a geração de saldo comercial positivo, atingindo em 2012 US\$ 37,8 bilhões, acima do saldo comercial da economia brasileira como um todo, de US\$ 19,4 bilhões. Em relação aos investimentos das empresas nesse setor, devido ao crescimento das demandas internas e externas, as fabricantes de alimentos e bebidas têm investido em capacidade e eficiência produtivas. Em 2012, apesar do agravamento da crise internacional, os investimentos no setor somaram R\$ 11,1 bilhões. Com isso, as

vendas cresceram aproximadamente 4,6%. Esse crescimento tem refletido também no aumento dos empregos. Em 2012, a indústria empregou 1,63 milhão de trabalhadores. Desde 1992, o número de empregados do setor cresceu 91,8%. Observando o ponto de vista dos produtos, a indústria sofreu uma grande evolução nas últimas duas décadas. A população brasileira migrou fortemente dos alimentos in natura para os processados. Hoje, 85% dos alimentos consumidos no país passam por algum processamento industrial, contra 70% em 1990 e apenas 56% em 1980. Além disso, a indústria também tem explorado, de forma crescente, novos nichos de produtos, como os alimentos e bebidas funcionais e dietéticos. Em 2012, o segmento de produtos de saúde e bem-estar (diet, light, funcionais, fortificados, naturais e saudáveis) faturou R\$ 38,4 bilhões, ou 8,9% das vendas totais. Ao mesmo tempo em que representam grandes oportunidades, o crescimento do consumo de produtos de maior valor agregado exige das empresas um maior nível tecnológico e de gestão. O cenário é de alta competitividade, conforme tabela 1, que menciona os principais indicadores econômicos da indústria de alimentos.

Tabela 1: Principais indicadores econômicos da indústria de alimentos

INDÚSTRIA DA ALIMENTAÇÃO - PRINCIPAIS INDICADORES ECONÔMICOS								
CONCEITO	UNIDADE	FONTE	2008	2009	2010	2011	2012	2013
POPULAÇÃO	Milhões de hab.	IBGE	191,5	193,5	195,5	197,4	199,2	201,0
PIB								
PIB (Preços Correntes)	R\$ Bi	IBGE	3.032	3.239	3.770	4.143	4.403	4.838
PIB (Preços de 2013)	R\$ Bi		4.258	4.244	4.564	4.688	4.729	4.838
PIB Var% Real			5,2	-0,3	7,5	2,7	0,9	2,3
PIB per Capita								
PIB Per Capita (Preços Correntes)	R\$/ano	IBGE	15.830	16.737	19.285	20.988	22.096	24.065
PIB Per Capita (Preços de 2013)			22.231	21.927	23.343	23.751	23.736	24.065
PIB Var% Real			4,0	-1,4	6,5	1,7	-0,1	1,4
PIB Per Capita (Preços Correntes)	US\$ Bi	IBGE	8.628	8.378	10.952	12.530	11.307	11.154
VALOR DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL								
Indústria Geral	R\$ Bi	IBGE/PIA	1.662,1	1.526,5	1.820,1	2.034,9		
Indústria de Transformação	R\$ Bi	/CNI	1.607,9	1.440,9	1.696,1	1.923,1	2.035,6	2.223,5
Indústria da Alimentação (Produtos Alimentares + Bebidas)								
Faturamento (líquido de impostos indireto)	R\$ Bi		269,0	291,6	330,6	383,3	431,9	484,7
Participação no PIB	%	ABIA	8,9	9,0	8,8	9,3	9,8	10,0
Participação na Ind. de Transformação	%		16,7	20,2	19,5	19,9	21,2	21,8
Faturamento (liq. de impostos ind.)	R\$ Bi de 2013		379,2	392,4	420,0	444,7	464,9	484,7
Indústria de Bebidas								
Faturamento Líquido (líquido de impostos)	R\$ Bi	ABIA	38,9	45,0	56,0	66,8	78,0	90,1
Faturamento (liq. de impostos ind.)	R\$ Bi de 2013		54,9	60,5	71,1	77,5	83,9	90,1
Indústria de Produtos Alimentares								
Faturamento Líquido (líquido de impostos)	R\$ Bi	ABIA	230,0	246,7	274,6	316,5	353,9	394,6
Faturamento (liq. de impostos ind.)	R\$ Bi de 2013		324,4	331,8	348,9	367,2	381,0	394,6
Indústria de Produtos Alimentares - Principais Setores (Faturamento líquido)								
Derivados de Carne			61,0	58,5	66,0	79,1	88,7	100,8
Benefício de Café, Chá e Cereais			31,1	32,9	35,9	40,6	46,9	52,8
Açúcares			15,9	30,2	37,7	42,2	41,9	40,9
Laticínios			26,4	29,0	33,1	38,1	42,2	50,1
Óleos e Gorduras	Ranking dos principais setores		32,0	29,0	29,3	34,5	40,9	42,3
Derivados de Trigo	(R\$ Bi)	ABIA	18,7	18,9	19,9	21,4	23,5	26,8
Derivados de Frutas e Vegetais			14,8	14,9	15,6	18,2	20,4	23,7
Diversos (salgadinhos, sorvetes, tempero)			14,0	15,4	17,7	20,5	24,2	28,7
Chocolate, Cacau e Balas			9,1	9,9	10,5	11,5	12,4	13,1
Desidratados e Supergelados (pratos pro			5,1	5,6	6,5	7,4	9,5	11,3
Conservas de Pescados			2,0	2,3	2,5	2,9	3,4	4,0

Fonte: ABIA - Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação, 2014

O Brasil reúne algumas características decisivas para o desempenho da indústria alimentícia: boas condições climáticas e disponibilidade de recursos naturais (que o deixam entre os maiores produtores mundiais de commodities, principais matérias-primas para a concepção de alimentos industrializados), além do grande mercado consumidor. No entanto, o país ainda precisa corrigir alguns pontos fracos, sob pena de comprometer o desenvolvimento do setor. De acordo com OLIVEIRA e OLIVEIRA (2004), o modelo de transporte brasileiro, basicamente rodoviário, coloca-se com um entrave ao escoamento de grandes volumes, em função dos altos custos. Além dos problemas relacionados as rodovias, deve-se atentar também aos portos, devido ao preço elevado em

relação a outros países. Com a devida atenção a esses quesitos que a indústria de alimentos e bebidas poderá crescer ainda mais.

3.2 AS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS NO BRASIL

Vivemos hoje em um ambiente global dinâmico onde por diversas vezes ocorrem mudanças na vida, nas atitudes e nos hábitos do consumidor. Isso resulta em uma busca de aprimoramento de produtos. Novos padrões de comportamento relacionados tanto com a cultura, personalidade, classe social e ideais influenciam diretamente a composição e o ajustamento de uma das indústrias mais importantes, a de alimentos e bebidas. Segundo CABRAL (2005), a trajetória tecnológica da indústria de alimentos é motivada por estímulos de mercado, isto é, a criação de demanda direciona as inovações do setor. Desse modo, a tecnologia é utilizada para agregar valor aos produtos e fortalecer a posição das empresas frente às ações de competidores.

No processo de compra de um produto ou serviço, são considerados vários aspectos relacionados à decisão de compra do consumidor. Em grande parte dos casos a tomada de decisão de compra está relacionada a uma resposta a partir de um estímulo inicial. As decisões de compra de um consumidor estão diretamente relacionadas às características do comprador, aos estímulos existentes (propagandas, embalagens, sabor) e os seus processos de decisão. (KOTLER, 2000).

A empresa estudada faz parte do ramo logístico, sendo englobada no setor de distribuição alimentos e bebidas. NOVAES (2007) considera logística como a responsável por garantir a posse do produto por parte do consumidor, no momento desejado. Dessa forma, logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor.

Segundo a ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LOGÍSTICA,

“Logística é uma parte da cadeia de abastecimento que planeja, implementa e controla com eficácia o fluxo e a armazenagem dos bens, dos serviços e das informações entre o ponto da origem e o ponto de consumo destes itens, a fim de satisfazer todas as exigências dos consumidores em geral”.

A evolução do conceito de logística e também de sua aplicabilidade nas empresas é evidenciada pela progressiva importância dada à área em termos de investimento em tecnologias e recursos humanos. Especialmente em organizações de grande porte, a logística é dividida em três subáreas: operações do armazém (responsável pelo controle do estoque e carregamento das cargas), distribuição (incumbida de realizar as entregas) e controle (responsável por auditar o armazém e a distribuição com feedbacks instantâneos sobre as operações em andamento).

Referindo-se à logística de distribuição, CHING (2010) trata das relações empresa cliente-consumidor, na qual a distribuição física do produto acabado até os pontos de venda ao consumidor deve ser marcada pela pontualidade e precisão dos pedidos. Segundo a ABAD – Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados, define-se distribuidor como agente de distribuição que compra e vende produtos de fornecedores da indústria, com os quais possui vínculo de exclusividade de produtos e/ou de território. No entanto, no mercado brasileiro existem diversas empresas que atuam como atacadistas para um determinado grupo de fornecedores ao mesmo tempo em que atuam como distribuidores para um outro grupo de fornecedores. Essas empresas devem ser caracterizadas como empresas atacadistas e distribuidores. O Distribuidor se destaca no mercado de alimentos e bebidas com um elo entre o produtor e o consumidor. A grande maioria opta por vender produtos de marcas variadas, podendo atingir um número maior de clientes, caso da Cerbrás, empresa foco deste estudo. Na imagem abaixo pode-se ver o perfil do setor de distribuição, que se inicia na indústria, passando pelos atacados/distribuidores contando com diversos atores até o consumidor final.

Figura 1: Perfil do setor



Fonte: ABAD, 2014

Dentro da distribuição, o transporte é um dos elementos mais visíveis das operações logísticas, e tem duas funções principais: a movimentação de produtos e a estocagem de produtos (BOWERSOX & CLOSS, 2001).

O transporte e a entrega exercem um influxo relevante no serviço aos clientes. As operações de entrega da mercadoria aos clientes devem ser confiáveis, desenvolvidas rapidamente e no lugar estabelecido (KOBAYASHI, 2000).

Tabela 2: Dados do setor de distribuição



Ranking ABAD/Nielsen 2014 - Ano Base 2013	
↳ Faturamento total:	197,3 Bilhões de Reais
↳ Participação no mercado mercearil:	52%
↳ Pontos de venda atendidos:	1.061.264
↳ Armazém (seco + frigorífico):	11.597.185m ²
↳ Funcionários:	332.473
↳ Vendedores diretos:	50.484
↳ Representantes comerciais / autônomos:	76.539
↳ Frota própria e terceirizada:	90.000

Fonte: Nielsen - Números relativos ao Ano de 2013

Fonte: ABAD, 2014

Em relação aos dados deste setor, a ABAD (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores) realiza anualmente uma pesquisa que oferece ao mercado o mais abrangente panorama do segmento atacadista distribuidor nacional, com dados relevantes para todas as empresas que compõem a cadeia de abastecimento no país. De acordo com os resultados da pesquisa do Ranking em 2013 mostrados na tabela 2, o segmento atacadista distribuidor cresceu 4,4% em termos reais (2,1 pontos percentuais a mais do que o PIB nacional, de 2,3%) e 10,6% em termos nominais, atingindo faturamento de R\$ 197,3 bilhões. Com isso, os agentes de distribuição respondem por uma fatia de 52% do mercado mercearil nacional, que foi de R\$ 379,4 bilhões no ano passado. É o nono ano consecutivo em que a participação do segmento nesse mercado permanece superior a 50%. O mercado mercearil compreende produtos de uso comum das famílias, como alimentos, bebidas, limpeza, higiene e cuidados pessoais.

Gráfico 1: Importância dos Estados da federação no setor



Fonte: Ranking ABAD Nielsen, 2014

O setor distribuidor é uma das molas propulsoras da economia do nosso país. Dentre os estados com maior importância ao setor de distribuição estão os localizados na região sudeste, principalmente Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro. Juntos, os 3 concentram quase metade do faturamento do setor, com aproximadamente 46%, conforme pode ser visto no gráfico 1. Compondo uma rede altamente capilarizada de empresas que atuam nos mais variados segmentos e modelos de negócios, os agentes de distribuição destacam-se como peças fundamentais para o crescimento e o desenvolvimento de regiões inteiras, desde a grande capital até a vila mais distante.

3.3 FERRAMENTAS DE GESTÃO

3.3.1 PLANEJAMENTO

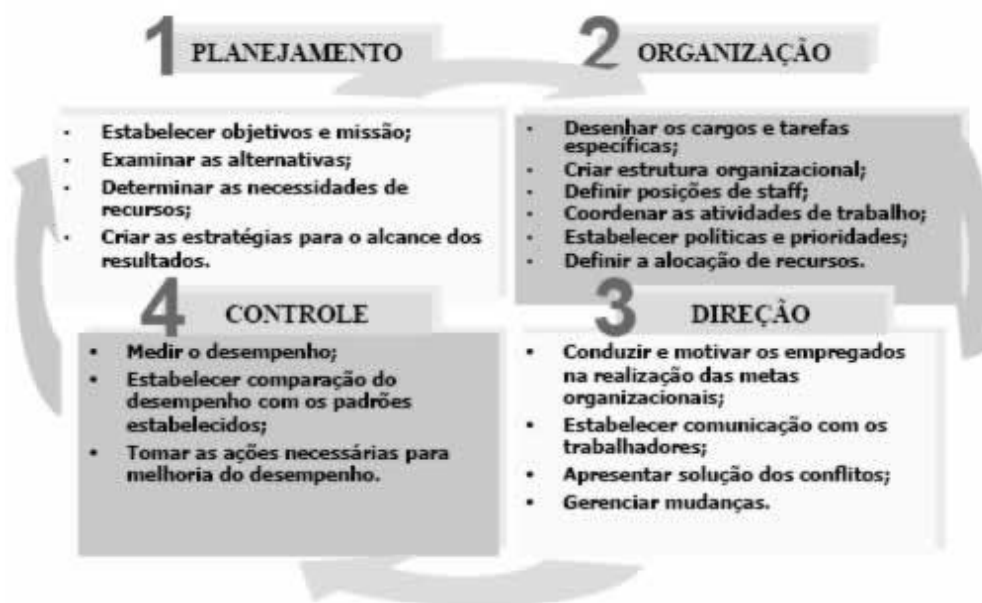
Nosso mundo é um mundo de organizações (ETZIONI, 1980). São sistemas especializados em produzir alguma coisa para suprir as necessidades de um determinado ambiente. Uma organização é todo agrupamento humanos que tem pelo menos um objetivo a alcançar de comum acordo. Uma família é uma organização, da mesma forma que uma empresa ou uma unidade universitária, desde que apresentem as duas exigências

básicas simultâneas: ser composta de pelo menos duas pessoas e ter no mínimo um objetivo a ser alcançado de forma planejada pelas pessoas que compõem a organização. Isso implica em dizer que as técnicas e ferramentas gerenciais se aplicam a toda e qualquer organização e para o sucesso da organização é necessária uma gestão administrativa. Chiavenato (1999), entende que administração consiste em fazer algo por meio das pessoas, podendo ser aplicada nas indústrias, no comércio, em organizações de serviços públicos, nos hospitais, universidades ou em qualquer que seja a atividade na qual haja o empreendimento humano, como também as pessoas trabalhem em conjunto para obter objetivos comuns. As funções administrativas são as mesmas em todas as empresas, obviamente existem variações em maior ou menor grau em termos de conteúdo e aplicabilidade. Essas variações são decorrentes de aspectos culturais, modelos organizacionais, imposições legais e diferentes políticas adotadas pelas empresas. De acordo com Silva (2002) são apresentadas abaixo algumas das principais funções administrativas:

- a) Planejamento – determinação de objetivos e metas para o desempenho organizacional futuro, decisão das tarefas e recursos utilizados para alcance daqueles objetivos;
- b) Organização – processo de designação de tarefas, de agrupamento de tarefas em departamentos e de alocação de recursos para os departamentos;
- c) Direção – influência para que outras pessoas realizem suas tarefas de modo a alcançar os objetivos estabelecidos, envolvendo energização, ativação e persuasão daquelas pessoas;
- d) Controle – função que se encarrega de comparar o desempenho atual; com os padrões predeterminados, isto é, como planejado.

Alguns estudiosos denominam a função direção, como liderança, o que está ocorrendo na maioria dos livros norte-americanos. Todavia, compreende-se que liderança é uma condição da direção, uma qualificação dela e não pode ser substituída pela função de direção. Pois pode-se dirigir sem liderar, apesar de não ser a melhor condição. Liderar é dirigir com qualificações de modo a tornar a função de direção mais eficaz. (SILVA, 2002)

Figura 2: As funções administrativas e suas características



Fonte: SILVA, 2002, p.10

Se os recursos não forem planejados, organizados, dirigidos e controlados, dificilmente os objetivos da organização poderão ser alcançados. Os recursos são escassos, não existem em abundância todos os que a organização precisa. É por isso que se diz que administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos organizacionais para que seus objetivos tenham maior grau de probabilidade de ser alcançados utilizando determinadas estratégias.

O conceito de estratégia é amplo e diversos autores abordam de diferentes formas. Um dos conceitos existentes é referir estratégia aos planos da administração gerencial a fim de se alcançar melhores resultados de acordo com os objetivos gerais da organização. Segundo Porter (1985) estratégia é definida como a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental, onde ocorre a concorrência, sendo que a escolha desta estratégia competitiva foi baseada no nível de atratividade da indústria e nos determinantes da posição competitiva relativa inserida em seu interior. O planejamento estratégico é fundamental em qualquer organização, possibilitando o ato de pensar e fazer planos de uma maneira estratégica, auxiliando na definição de objetivos e estratégias para alcançar esses objetivos, sendo por isso, uma parte crucial do empreendedorismo. Planejar estrategicamente significa usar os recursos disponíveis de forma eficiente, aumentando a produtividade de um indivíduo ou empresa.

3.3.2 ANÁLISE SWOT

A ferramenta de análise SWOT é uma das mais comuns e mais utilizadas pelos gestores em uma organização. Foi elaborada pelo norte-americano Albert Humphrey, durante o desenvolvimento de um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford entre as décadas de 1960 e 1970, usando dados da Fortune 500, uma revista que compõe um ranking das maiores empresas americanas. Posteriormente aplicadas por inúmeros acadêmicos, ela estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Oportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Através destas quatro variáveis, poderá fazer-se a inventariação das forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do meio em que a empresa atua. Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva no longo prazo (RODRIGUES, et al., 2005).

Figura 3: Análise SWOT



Fonte: adaptado SILVA 2010

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão (DAYCHOUW, 2007).

Análise dos pontos fortes e fracos; ameaças e oportunidades é uma ferramenta importante no planejamento estratégico, ajudando os planejadores a comparar os pontos fortes e fracos da organização com as ameaças e oportunidades externas. Esta análise dá a gerência uma visão crítica do ambiente interno e externo à organização. (BOONE & KURTZ, 1998, p. 121)

No entanto, segundo alguns críticos existem algumas limitações, além do fato de que a análise SWOT por si só, logicamente nada pode acrescentar se não for entregue no processo do planejamento. A matriz SWOT é, apesar disso, uma ferramenta de muito sucesso utilizada tanto para produto quanto para países, possivelmente pela simplicidade do manuseio da ferramenta.

Pontos Fortes

“Recursos e habilidades de que dispõe a organização para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças” (MATOS, MATOS, ALMEIDA, 2007, p.151).

As forças, ou também pontos fortes da organização são as suas variabilidades internas que geram condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente. São as qualidades da organização, que auxiliam positivamente no seu desempenho. É bastante aconselhável a exploração ampla dos pontos fortes pela empresa. É uma diferenciação da organização em relação a seus concorrentes e eventuais novos entrantes.

Para Martins (2007), são os aspectos mais positivos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios, devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico.

Em relação a exemplos no campo de forças, podem ser citados aspectos como alianças estratégicas, qualidade dos produtos, experiência no ramo, funcionários comprometidos e motivados, marca reconhecida, dentre outros.

Pontos fracos

As fraquezas são consideradas deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas para evitar falência da organização (MATOS, MATOS, ALMEIDA, 2007).

Pode-se mencionar dentro dos pontos fracos, atualmente também denominados pontos de melhoria, os aspectos negativos da empresa em relação ao seu produto ou serviço. Esses aspectos devem ser controlados pela empresa e tem papel relevante em relação a melhoria de desempenho se observado e tratado de maneira correta.

A fraqueza é uma condição totalmente desfavorável, devendo ser observada constantemente, sendo melhorada ou eliminada, a fim de futuramente não dificultar o desempenho e a competitividade da empresa.

Com relação a exemplo no campo de fraquezas podem ser citados os seguintes fatores: empregados mal capacitados, problemas operacionais internos, pouco investimento em pesquisa e desenvolvimento, falta de inovação, recursos financeiros limitados, além de diversos outros.

Oportunidades

São situações, tendências ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem contribuir para a concretização dos objetivos estratégicos (CALLAES, BÔAS, GONZALES, 2006).

As oportunidades são os aspectos mais positivos do produto ou serviço da empresa em relação ao mercado de fonte está ou irá se inserir. São fatores que a organização não pode controlar por serem variáveis externas.

Martins (2006) considera as oportunidades como chances que uma empresa tem para atender seus clientes, suprindo uma ou mais necessidades não satisfeitas pelo mercado, analisando as possibilidades de êxito do novo negócio. As oportunidades estão ligadas a lucratividade da empresa, pois podem ampliar sua receita.

Pode-se citar dentre os mais diversos exemplos o rápido crescimento da empresa no mercado, mudanças demográficas, revés de empresas rivais, novas descobertas.

Ameaças

As ameaças são situações ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem prejudicar a execução de objetivos estratégicos (CALLAES, BÔAS, GONZALES, 2006).

As ameaças, ao contrário das oportunidades, são os aspectos mais negativos do produto ou serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. São forças externas que podem impactar no sucesso da empresa, tal como a competição, a capacidade operacional e o custo de aumento dos bens.

De acordo com Martins (2007), ameaças: são atividades que podem levar a empresa para uma redução de receita ou até mesmo a seu desaparecimento. Estão ligadas aos concorrentes e novos cenários, desafiando a atual estratégia do empreendimento. Para evita-las devem ser analisados seus graus de possibilidade de ocorrerem e níveis de gravidade. Como exemplos, existem a entrada de concorrentes, introdução de novos produtos substitutos, queda na atividade econômica, dentre outros.

3.3.3 SOFTWARES DE CONTROLE

A Tecnologia da Informação (TI) segundo Rezende (2003) é o conjunto de recursos tecnológicos e computacionais para manipulação de informações e conhecimento, baseando-se em hardware, software, telecomunicações e gestão de informações. Lucas (apud ALBERTIN, 2002) informa que Sistema de Informação (SI) é o conjunto de procedimentos organizados que, quando executados, provêm informação para suportar a tomada de decisão e o controle numa organização. Ballou (2010a) define os sistemas de informação como uma integração entre homem/máquina, provendo informações para apoio das funções de operação, gerenciamento e tomada de decisão numa organização por meio da utilização de hardware e software de computadores. Entretanto, Turban (2003) define que um sistema de informação coleta, processa, armazena, analisa e dissemina informações com propósito específico. Inclui entradas de dados e saídas de relatórios e cálculos, sendo possível incluir feedback para controle da operação dentro de um ambiente.

Os sistemas de informações (SI) têm papel fundamental nas organizações, é através deles que um administrador consegue ter um acesso com facilidade as informações de todos os aspectos de sua organização. A correta administração dessas informações é fundamental para seu sucesso, pois, com base nelas os executivos podem decidir o rumo da empresa. O uso de ferramentas computacionais e métodos para gerenciar informações são de extrema importância, a integração entre os sistemas faz com que numa mesma tela ou relatório possa se obter o conhecimento de todas as áreas da empresa. E essas informações podem reduzir o custo de produção, diminuir o tempo de resposta ao mercado ou agilizar e incrementar as vendas. Essas tecnologias, dia a dia, estão se tornando viáveis a um grupo maior de empresas, o que permite uma reordenação dos processos de negócio, de forma a otimizar ganhos por meio das funcionalidades contidas nos sistemas. Em meio a essa reorganização das empresas em torno de seus processos de negócios, surgiram os sistemas ERP (Enterprise Resources Planning) como uma das mais importantes ferramentas

propulsionadoras para tal mudança (Davenport, 1998). Um sistema ERP tem a finalidade de integrar todos os departamentos e funções dentro de uma empresa por meio de uma ferramenta computacional única, com capacidade para suportar as necessidades dos departamentos (Koch et al., 2001). A adoção dos sistemas ERP por um grande número de empresas, principalmente na década de 90, fez com que estas se organizassem e otimizassem seus processos internos, de forma a transferir a vantagem competitiva do negócio para os processos que extrapolam suas fronteiras, trazendo, dessa forma, a segunda grande mudança no ambiente empresarial: a gestão colaborativa (Porter, 1992). Nesse novo contexto de gestão colaborativa, como já comentado, afloram vários novos conceitos empresariais, destacando-se, entre eles, o conceito de Gestão da Cadeia de Suprimentos ou Supply Chain Management (SCM) e o conceito de Gestão do Relacionamento com os Clientes ou Customer Relationship Management (CRM). O surgimento e a viabilidade de aplicação de tais conceitos por parte das empresas é, novamente, amparado por soluções tecnológicas, como, por exemplo: sistemas de planejamento e programação da produção distribuída, comumente conhecidos como sistemas APS (Advanced Planning and Scheduling); sistemas CRM, voltados para o apoio ao gerenciamento das relações com os clientes, ferramentas de armazenamento e tratamento da inteligência das empresas ou ferramentas de BI (Business Intelligence); e tecnologias de rede, como internet, intranet e extranet.

SCM

Gestão da cadeia de suprimentos (em inglês) Supply chain management (SCM) é o gerenciamento de uma rede interligada de negócios envolvidos na provisão final de pacotes produto e serviço requeridos por clientes finais (Harland, 1996). A demanda por sistemas de informação para apoiar a SCM (Supply Chain Management) direciona as empresas às mudanças influenciadas principalmente por seus clientes com investimentos para melhor atendê-los. Para Ganeshan e Harrison (1995) o gerenciamento da cadeia de suprimentos (SCM) trata-se de uma rede de facilidades e opções de distribuição, que tem por objetivo executar funções de compra de materiais, transformar matérias-primas em produtos acabados e semi-acabados, e distribuir estes produtos aos consumidores. Neste sentido, a SCM tem como principais decisões àquelas relacionadas à localização das fábricas, das unidades produtivas, dos centros de distribuição e armazéns, ou seja, da localização da sua rede. Além, decisões de produção, entre elas o que produzir, quais fábricas produzir, ligação dos fornecedores às fábricas e das fábricas aos CDs, também

estão no escopo da SCM. Decisões de estoque (gerenciamento, armazéns, estratégia de estoques) e de transporte (modais, trade-offs) também figuram entre aquelas relacionadas a SCM.

SISTEMAS APS

APS ou Advanced Planning & Scheduling refere-se a um sistema de planejamento avançado de produção. Esses sistemas são complementares aos tradicionais sistemas de gestão empresarial - ERPs - e caracterizam por um melhor controle dos recursos. Ao contrário dos sistemas de ERP, os sistemas APS consideram tanto a capacidade real dos recursos produtivos, como também regras operacionais relativas ao sequenciamento de produção.

Dessa forma, as seguintes funções são atribuídas a um sistema APS:

Planejar a Demanda: usado para definir o que espera que seja vendido em um período;

Planejar a Produção: encarregado de determinar o que produzir, em qual quantidade e quando;

Planejar as necessidades de materiais: responsável por determinar o que comprar, quando e em qual quantidade;

Programar a Produção: indicando a sequência de produção. Isso implica a seleção do recurso e na previsão da data de produção;

Controle do chão de fábrica: responsável pelo status de produção e pelo controle da quantidade produzida.

Os sistemas APS não são sistemas transacionais e portanto não substituem o ERP, mas pelo contrário, utilizam as informações contidas no ERP para receber a posição corrente de todos os recursos disponíveis e das demandas a serem satisfeitas.

Alguns dos softwares APS substituem completamente a necessidade dos módulos de planejamento do ERP, enquanto outros supõem a sua utilização.

Tecnicamente, por serem mais recentes, esses softwares são concebidos para utilizar todo o potencial dos últimos avanços de hardware e software, sendo muito velozes, dada a complexidade dos cálculos executados.

SISTEMA CRM

Conhecido também como “Marketing de Relacionamento com Clientes” (Customer Relationship Marketing) ou Marketing 1to1®, o CRM é definido como uma estratégia empresarial que permite às empresas selecionar e administrar seus clientes com a finalidade de maximizar seu valor a longo prazo. Esse fato requer a adoção de uma filosofia de processos de negócio focados nos clientes, que suporte efetivamente marketing, vendas e os processos interdepartamentais que atuam, direta ou indiretamente, com os canais de interação com os clientes (Ekstam et al., 2001). Segundo Sacco (2001), o termo CRM está associado ao desenvolvimento de ações para conquistar novos clientes, manter os atuais e, até mesmo, abrir mão daqueles que não trazem retorno.

Várias são as formas, na literatura, de se classificar as funcionalidades encontradas dentro de um sistema CRM. Uma classificação clássica encontrada é apresentada por Peppers e Rogers (2001), na qual as funcionalidades são agrupadas em: operacionais (CRM Operacional); analíticas (CRM Analítico); e colaborativas (CRM Colaborativo). As funcionalidades operacionais, como, por exemplo, as funcionalidades de automação da força de vendas ou call center, almejam melhorar o relacionamento entre os clientes e a empresa, integrando os vários canais de contato do cliente com os sistemas de back-office da empresa. Já as funcionalidades analíticas permitem identificar e acompanhar as ações de diferentes tipos de clientes de uma empresa e, de posse dessas informações, suportar a determinação da estratégia para atender às diferentes necessidades dos clientes identificados. Por fim, as funcionalidades colaborativas suportam a empresa na automação e integração de todos os pontos de contato do cliente com a empresa, permitindo, dessa forma, uma troca de informações mais efetiva entre ambas as partes.

SISTEMAS ERP

ERP é um sistema de gestão empresarial que gerencia as informações relativas aos processos operacionais, administrativos e gerenciais das empresas. Os sistemas ERP atuais são o resultado da evolução dos sistemas tradicionais de gestão das necessidades de materiais (MRP – Material Requirements Planning), amplamente empregados pela indústria de manufatura desde a década de 70 (Zancul, 2000).

O Objetivo de um Sistema ERP é centralizar as informações e gerir o seu fluxo durante todo processo de desenvolvimento da atividade empresarial, integrando os setores da organização e possibilitando aos gestores acesso ágil, eficiente e confiável às informações gerenciais, dando suporte à tomada de decisões em todos os níveis do negócio.

Construídos sobre um banco de dados centralizado, os sistemas ERP consolidam todas as operações de uma empresa em um único sistema, que pode residir em um servidor centralizado, ser distribuído em unidades de hardware autônomas em rede local ou ser hospedado remotamente via web.

Os sistemas ERP abrangem cada passo da operação, desde as compras, provisões, planejamento, manufatura, formação de preços, contas a pagar e receber, processos contábeis, controle de estoque, administração de contratos, venda de serviços e todos os níveis de comércio varejista ou atacado, passando pela gestão eficaz dos relacionamentos com clientes e fornecedores, pós-venda, análise de resultados e muitos outros fatores personalizados, altamente adaptáveis a qualquer empresa, em qualquer ramo de negócios. O uso de um Sistema ERP em uma empresa dá a seus gestores o controle total sobre a empresa, auxiliando na tomada de decisões e fornecendo todas as informações vitais de maneira acessível e clara.

Os Principais objetivos da implantação de um sistema ERP são:

- Automatização de tarefas manuais;
- Otimização de processos;
- Controle sobre as operações da empresa;
- Disponibilidade imediata de informações seguras;
- Redução de custos;
- Redução dos riscos da atividade empresarial;
- Obtenção de informações e resultados que auxiliem na tomada de decisões e permitam total visibilidade do desempenho das áreas da empresa.

Benefícios da implantação de um sistema ERP em uma empresa

- Aumento na eficiência do uso da capacidade instalada;
- Blindagem contra fraudes e furtos;
- Redução de erros;
- Eliminação de retrabalho;
- Melhor proximidade e conhecimento sobre os clientes (CRM);
- Informação precisa e segura, sincronizada em tempo real com as operações da empresa;
- Padronização dos processos em todas as áreas, com integração e uniformidade;
- Redução de despesas administrativas, gerais e de vendas;
- Queda nos custos de estoque;
- Redução em custos de materiais;

- Redução do ciclo de venda;
- Reduz o lead time de produção e entrega;
- Diminuição de impressão em papel;
- Eliminação de erros de sincronização entre diferentes sistemas;
- Controle sobre processos de negócios que envolvem diferentes departamentos;
- Segurança da informação através da definição de permissões de acesso e log de alterações;
- Facilita o aprendizado do negócio e a construção de visões comuns;
- Favorece o desenvolvimento, a implantação e utilização de SGQs (Sistemas de Gestão da Qualidade) e adequação a normas como ISO e outras.

Implantação do sistema ERP

As empresas de ERP atendem a um vasto leque de aplicações e processos empresariais; para tanto, produzem sistemas ERP complexos, que geralmente requerem mudanças significativas nos processos da empresa que implanta um software desta envergadura. A implantação de um sistema ERP é realizada normalmente pela própria empresa fornecedora do sistema. Existem 3 tipos de serviços que podem ser empregadas na implantação: Consultoria, Customização e Treinamento. O tempo necessário para implementar um sistema ERP depende do tamanho do negócio, o número de módulos, a extensão da customização e da disposição de todos os setores da empresa durante a implantação. Os sistemas ERP são modulares, de modo que nem todos precisam ser implementados de uma só vez. Ele pode ser dividido em várias fases conforme a demanda da empresa no momento. Devido à complexidade do processo de implantação de um sistema ERP, as empresas costumam procurar a ajuda de um fornecedor de ERP ou de empresas de consultoria terceirizadas.

Sistema ERP e a segurança das informações

O sistema ERP possui recursos de segurança que, além de evitar falhas humanas, protegem a empresa contra crimes de sabotagem, espionagem, invasões de hacker e utilização indevida de informações privilegiadas. Os principais mecanismos de controle consistem em criptografia, senhas individuais, limitação de acesso dos usuários e geração de histórico de uso, o que possibilita identificar os responsáveis por eventual má utilização do sistema.

Os sistemas ERP também disponibilizam ferramentas para realização de cópias de segurança e gerenciamento de Bancos de Dados, garantindo a guarda e a manutenção das

informações que formam a "vida" da empresa em todos os aspectos. Além da segurança interna também existem nos sistemas ERPs mecanismos para identificação de cheques fraudados, identificação de pessoas ou empresas com crédito negativado, conferência eletrônica de informações, conexões seguras com serviços online de bancos e órgãos governamentais, garantindo também a confiabilidade das informações trocadas por esse meio; backup interno periódicos pré-programados para resguardar as informações relativas as operações da empresa.

4 METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado foi o de pesquisa qualitativa, através de um estudo de caso, que segundo Fidel (1992), trata-se de um método específico de pesquisa de campo. Estudos de campo são investigações de fenômenos à medida que ocorrem, sem qualquer interferência significativa do investigador. O estudo de caso é um estudo empírico que pesquisa um acontecimento atual dentro do seu contexto, utilizando-se de várias fontes de evidência (GIL, 2011). No estudo de caso são reunidas informações tão numerosas e detalhadas quanto possível com o intuito de apreender o todo do fenômeno. Fez-se também a utilização da análise documental, que para Ludke e André (1986) constitui uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema. Vieira e Zouain (2004) apontam as seguintes vantagens da pesquisa qualitativa:

“[...] a pesquisa qualitativa, geralmente, oferece descrições ricas e bem fundamentadas, além de explicações sobre processos em contextos locais identificáveis. Além disso, ela ajuda o pesquisador a avançar em relação às concepções iniciais ou a revisar sua estrutura teórica. Mesmo tendo uma natureza mais subjetiva, a pesquisa qualitativa oferece um maior grau de flexibilidade ao pesquisador para a adequação da estrutura teórica ao estudo do fenômeno administrativo e organizacional que deseja.”

A pesquisa foi realizada na Cerbrás Distribuidora com foco na aplicabilidade do questionário estruturado para os gestores responsáveis pelas áreas de gestão de pessoas, operação e transporte, administrativa e financeira e comercial. O instrumento utilizado para coleta de dados foi um questionário estruturado que segundo Babbie (2001), é o tipo

de entrevista no qual o pesquisador estabelece uma direção geral para a conversação e persegue tópicos específicos levantados pelo respondente. Idealmente o respondente assume a maior parte de uma conversação. Um dos pontos fortes desse tipo de entrevista é a flexibilidade. O procedimento de coleta de dados através de entrevista com a aplicação de questionários aconteceu in loco no período do mês de junho de 2014.

5 EXPERIÊNCIA PRÁTICA

A Cerbrás, surgiu em 15 de Janeiro de 1981 e está localizada no Gama, região administrativa do Distrito Federal. Passou por algumas ampliações devido ao sucesso do empreendimento. No princípio a estrutura física tinha 400m², e com a ampliação, passou a ter 3000m² de área coberta. É uma empresa de porte médio e o número de empregados atualmente é de 72. Atua no comércio de bebidas, de produtos alimentícios e de limpeza. Dentre os principais produtos, são comercializados os seguintes:

Tabela 3: Produtos comercializados pela Cerbrás

MARCA	Ambev	Coca Cola	Taschibra	Emegê	Imperial
PRODUTOS	Cervejas: Skol, Antarctica, Brahma, Bohemia	Refrigerantes	Lâmpadas fosforescentes em geral	Produtos alimentícios	Sucos: La Fruit e Tampico
	Refrigerantes: Sukita, Soda, Pepsi e Guaraná Antarctica	Águas e Sucos			

Fonte: Elaborada pelo próprio autor através de informações coletadas na empresa, 2014.

O estágio foi realizado durante 3 meses, entre abril e junho de 2014, nas dependências da empresa, cuja principais atividades foram de acompanhamento na área de logística como a carga e descarga, atividades administrativas, principalmente nas áreas contábil e de recursos humanos, observando fatores como recrutamento e seleção, elaboração de planilhas contábeis, inclusão de dados no sistema, vendas e acompanhamento de reuniões. Os gestores acolheram muito bem a ideia e auxiliaram em demasia na aplicação do questionário. A maior dificuldade encontrada no estágio foi a distância percorrida diariamente da faculdade ou de casa até a sede da empresa. Foram observados alguns

aspectos em relação a estrutura organizacional. A Cerbrás está composta da seguinte maneira:

- Departamento administrativo e financeiro: É a área responsável pela organização funcional e controle financeiro da revenda. Como assessoria técnica este departamento dispõe de RH (Recursos Humanos) e do CPD (Centro de Processamento de Dados)

RH: É a área responsável pela triagem, seleção e treinamento de funcionários.

CPD: É a área responsável por desenvolver sistemas de informação com o objetivo de otimizar os processos internos, controlar custos e transformar dados e informações do mercado e clientes em relatórios.

- Departamento de operação e transporte: É a área responsável pela padronização, manutenção e controle de custos da frota de caminhões, veículos leves e também pelo controle e organização dos produtos cheios e vazios do depósito.

A Cerbrás tem sua frota composta de:

Caminhões de puxada: Fazem a retirada dos produtos da fábrica para a revenda.

Caminhões de entrega: Fazem a distribuição dos produtos vendidos no mercado.

Motos: Utilizada na visita aos clientes, com o objetivo de efetuar vendas e prestação de serviços.

- Departamento comercial: É a área responsável pela comercialização e distribuição de produtos no mercado.

Sistema de venda: Utiliza-se o sistema de pré-venda, que é o procedimento em que o vendedor visita os PDVs (Pontos de Vendas) em um momento para efetuar a venda e auxiliar o cliente no seu negócio.

Missão da empresa

Desenvolver e satisfazer novos e variados desejos gastronômicos dos consumidores, através da distribuição no mercado brasileiro de marcas Premium, nacionalmente e internacionalmente reconhecidas, de bebidas, vinhos e alimentos finos, valorizando seus colaboradores, comprometendo-se com seus fornecedores e gerando valor para seus clientes e acionistas.

Visão da empresa

Ser uma empresa ágil, determinada, inovadora e eficiente; Ser percebida entre as melhores distribuidoras de marcas Premium nacionais e internacionais, de bebidas, vinhos e alimentos finos em Brasília.

6 ANÁLISE DE RESULTADOS

A Cerbrás, Brasília comércio e representação de bebidas LTDA, existe a 33 anos na cidade do Gama, faz parte do setor de distribuição de alimentos e bebidas. Conta com 72 funcionários distribuídos em 3 departamentos. O departamento administrativo e financeiro dispõe de 5 funcionários, o departamento de operação e transporte de 41 funcionários e o departamento comercial de 26 funcionários.

A empresa não conta com um planejamento estratégico completo implementado, somente parte dele foi criado contendo a visão e a missão, algumas estratégias e utilização de ferramentas como softwares de controle, mas que por fatores que visam a proteção da empresa em relação a concorrência, os gestores preferiram não revelar por completo, somente a utilização do sistema ERP WinThor Distribuidor. O plano estratégico da empresa é revisado sempre quando se alcança metas. A revisão tem como principal objetivo a reformulação dessas metas, criando novas, a fim de que se crie a possibilidade de crescer e se desenvolver ainda mais. A criação do plano por completo está nos planos da organização para os próximos meses.

Em relação a compromissos por parte da Cerbrás, ela sempre visa o respeito e a boa relação com fornecedores e clientes, práticas sustentáveis que valorizam o meio ambiente, condições dignas de trabalho dadas aos seus colaboradores, alianças estratégicas com outras empresas do meio social como o Rotary Club do Gama, dentre outros.

Em relação à área de recursos humanos, a empresa se preocupa com os funcionários, por ser evidente a influência das condições física, mental, espiritual e social na sua produtividade. São atribuídos alguns benefícios e convênios, além de cursos e treinamentos sempre que necessário com o intuito de valorizar, motivar e capacitar o colaborador. Parte da motivação no trabalho de uma pessoa vem do fato de ela saber que tem um papel importante na organização e que outras pessoas contam com ela. A Cerbrás se preocupa com a qualificação dos funcionários, oferece dois tipos de treinamentos, um na área de vendas denominado Brasvenda e outro treinamento que é oferecido pelo Sindiatacadista. Com o objetivo de conhecer melhor a atuação de cada funcionário na empresa, traçar planos de melhorias, fortalecer as relações interpessoais e o bom ambiente de trabalho são realizadas avaliações de desempenho. Esses dados são necessários pelo fato de saber se é necessário realizar treinamentos, recrutamento e seleção de novos funcionários. O recrutamento e seleção é efetuado através de envio de currículos e indicação. O controle de frequência é realizado através de ponto eletrônico. O controle de

ponto é uma ferramenta essencial tanto para os empregados quanto para os empregadores, pois demonstra claramente a prestação de serviço realizada pelo empregado, facilitando o registro e respectiva contabilização do trabalho para todos os fins legais, contábeis, previdenciários, trabalhistas e fiscais, além, logicamente dos comerciais. Já em relação a comunicação a empresa dispõe de e-mails, na qual os colaboradores trocam mensagens, avisos e outros pontos importantes entre si. É uma ferramenta importante, pois tem vantagens além da interação entre os colaboradores, a agilidade na troca de informações, facilitando o desenvolvimento de diversos processos administrativos, pois a solução para um problema pode estar ao alcance de um clique. Foi visto a falta de participação de lucros da empresa por parte dos funcionários, isso seria um fator motivador que poderia ser implementado. A implementação de uma intranet também seria um fator relevante a se pensar, a fim de se facilitar ainda mais a comunicação entre os colaboradores.

Na logística, como diversas empresas, a Cerbrás também sofre com a falta de estrutura. Rodovias em condições precárias geram atrasos em entregas. Problemas relacionados à segurança também ocasionam preocupações. O roubo de cargas é uma delas, e por causa disso o custo do frete e conseqüentemente do produto final aumentam devido ao fato da utilização de seguros. Grande parte dos serviços no setor de rotas e utilização de veículos são terceirizados, somente 10 veículos são próprios. Devido a épocas que existem picos de vendas, períodos sazonais ou grandes eventos como a Copa do Mundo surge a necessidade de contratação de mais veículos por meio de terceirização baseados em contratos temporários.

A Cerbrás é bastante conhecida por valorizar os clientes e fornecedores. Tem fama na cidade por dispor de um bom ambiente e preços bem atrativos, por isso chama tanto a atenção dos potenciais clientes. Através da qualidade na prestação dos serviços, a empresa chama novos clientes que se interessam pelos diversos produtos oferecidos.

6.1 APLICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT

Para organizar um planejamento estratégico eficaz dentro da Cerbrás foi utilizada a ferramenta SWOT. O objetivo foi levantar estratégias para, no contexto do planejamento estratégico, manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando-se de oportunidades e protegendo-se de ameaças. A análise também foi útil para revelar pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e identificar pontos fracos que podem ser corrigidos. A partir de presença na empresa e com o auxílio de questionários

foi-se possível identificar todos os pontos, permitindo assim o planejamento estratégico e possibilitando que a empresa vise determinados pontos e atinja seus objetivos.

ANÁLISE INTERNA

A análise interna tem como finalidade colocar em evidencia as deficiências e qualidades da empresa, ou seja, seus pontos fortes e fracos, definindo os recursos necessários para que possam atingir seus objetivos (Oliveira, 2001).

Ressaltando que os pontos fortes da distribuidora estão ligados as variáveis internas e controláveis que proporcionam uma boa condição dela em relação ao ambiente em que se está inserida. Por sua vez os pontos fracos afetam no crescimento da empresa, dificultando uma possível expansão da distribuidora.

Pontos Fortes:

- Marca respeitada e reconhecida pela qualidade da prestação de serviço
- Talento gerencial elevado
- Experiência no ramo e tempo de mercado
- Estrutura ampla
- Empregados comprometidos e motivados
- Alianças estratégicas
- Produto de qualidade
- Ambiente e visual do estabelecimento
- Preços em relação a outras lojas

Pontos de Melhoria:

- Periculosidade de serviço (carga e descarga podem ocasionar acidentes)
- Marketing e Publicidade
- Falta de um planejamento estratégico

ANÁLISE EXTERNA

Analisando o ambiente externo verificou-se as ameaças e oportunidades que estão na empresa e as melhores maneiras de evitar e usufruir dessas situações. De acordo com Oliveira (2002, p. 70) "devem-se considerar como ameaças e oportunidades da empresa

situações que está realmente tem condições e/ou interesse de usufruir. De contrário, a situação pode tornar-se uma ameaça. ” Desta forma têm-se as seguintes as oportunidades e ameaças:

Oportunidades:

- Revés de empresas concorrentes
- Eventos como a copa do Mundo
- Aumento de renda da população

Ameaças:

- Infraestrutura malha rodoviária brasileira
- Falta de segurança
- Mudanças na legislação
- Entrada de novos concorrentes
- Crise econômica
- Atrasos de fornecedores

Figura 4: Análise SWOT – Cerbrás Distribuidora

	Contribui para estratégia da sua empresa	Dificulta a estratégia da sua empresa
Aspectos internos	<p>Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marca respeitada e reconhecida pela qualidade da prestação de serviço - Talento gerencial elevado - Experiência no ramo e tempo de mercado - Estrutura ampla - Empregados comprometidos e motivados - Alianças estratégicas - Produto de qualidade - Ambiente e visual do estabelecimento - Preços em relação a outras lojas 	<p>Pontos de Melhoria</p> <ul style="list-style-type: none"> - Periculosidade de serviço (carga e descarga podem ocasionar acidentes) - Marketing e Publicidade - Falta de um planejamento estratégico
Aspectos externos	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revés de empresas concorrentes - Eventos como a copa do Mundo - Aumento de renda da população 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Infraestrutura malha rodoviária brasileira - Falta de segurança - Mudanças na legislação - Entrada de novos concorrentes - Crise econômica - Atrasos de fornecedores

Fonte: Elaborado pelo próprio autor através de informações coletadas na empresa, 2014

Através da matriz SWOT da empresa, podem ser determinadas as seguintes ações:

Em relação aos Pontos Fortes: É visto que a empresa apresenta grandes aspectos de forças, dispõe de uma grande carteira de clientes, a marca é respeitada, o talento na gestão é extraordinário devido a vasta experiência e tempo de mercado. Os empregados são motivados, mas ainda faltam alguns quesitos que poderiam melhorar mais ainda esse fator motivacional como a inclusão em participação nos lucros da empresa. As alianças estratégicas fortalecem ainda mais a empresa. Os seus produtos são de qualidade e entregues com rapidez. O ambiente e visual da empresa auxilia na conquista de novos clientes, além dos preços que são abaixo de concorrentes.

Em relação aos Pontos de Melhoria: A organização deve se atentar as condições as quais os colaboradores estão sujeitos. Analisar alguns casos e observar como ele pode ser prevenido, a fim de que não ocorra acidentes. É necessário investir mais em marketing e publicidade, pois assim a empresa obterá maior poder de mercado, conquistará mais clientes e fará a marca ser mais conhecida e valorizada, aconselharia a criação de um site, além de propagandas em meios de acesso a informação por parte da população. O principal e talvez o mais primordial em todo o estudo, é necessário a elaboração de um planejamento estratégico completo por parte da empresa, pois sem ele a organização fica dispersa, sem foco, conseqüentemente correndo riscos e aumentando custos. A tomada de decisão deve ser feita sempre com base em uma boa pesquisa de mercado, através do resultado da pesquisa deve-se verificar se a atual localização das unidades está de acordo com o perfil de seus clientes. Parte da chave do sucesso está aqui.

Em relação às Oportunidades: Existem acontecimentos que não se devem ser deixados de lado. A Copa do Mundo é um evento importante e as vendas aumentam bastante, é uma boa oportunidade para as empresas, em especial a Cerbrás. No estágio foi percebido o aumento de demanda e o aproveitamento e organização da empresa para aproveitar esse momento. Eventos assim dão oportunidades para o crescimento da empresa, é necessário aproveitá-los. Problemas com empresas concorrentes favorecem, e é percebido que eles ocorrem. Irregularidades como produtos sem nota fiscal fazem algumas empresas perderem seu estoque e até fecharem a porta e pode ocorrer com a concorrência. O poder de barganha por parte da população vem aumentando, isso faz com que a demanda aumente, a população consuma mais, portanto é uma boa oportunidade.

Em relação às Ameaças: O Brasil é conhecido por produzir bastante, mas infelizmente não observa a infraestrutura e isso gera perdas e atrasos. A Cerbrás sofre com a péssima estrutura das malhas rodoviárias brasileiras e isso faz com que aumente os custos. Além

da falta de qualidades das rodovias existe a falta de segurança, que geram perdas devido a roubos de cargas. O seguro é necessário e devido a isso o custo do frete aumenta, fazendo que o preço chegue ao consumidor final mais elevado. Mudanças na legislação e entrada de novas empresas no segmento também são vistas como ameaças. Uma possível crise econômica faz com que o poder de barganha da população diminua, os investimentos das empresas diminuam, ocasionando diminuição nos lucros e na demanda. É necessário à empresa que observem esses quesitos.

6.2 DIAGNÓSTICOS DE SOFTWARES DE CONTROLE

A Cerbrás utiliza um software de controle com alto poder, gerencia diversas áreas da empresa. É baseado em ERP. O ERP permite controlar toda a empresa, da produção às finanças, integrando e sincronizando todos os departamentos. O nome do software é o WinThor distribuidor. É fornecido pela empresa PC Sistemas. A PC Sistemas é uma empresa especializada em desenvolver soluções de gestão empresarial para toda a cadeia de distribuição, em especial o atacado distribuidor, onde é líder absoluto no segmento. Nasceu em 1986, na cidade de Belo Horizonte (MG), com o propósito de criar soluções seguras, eficientes e práticas para os clientes. Há 28 anos no mercado, a tecnologia da PC Sistemas, capaz de atender pequenos, médios e grandes distribuidores, conquistou a confiança de empresários da indústria e do varejo, o que explica sua franca expansão no território nacional e internacional.

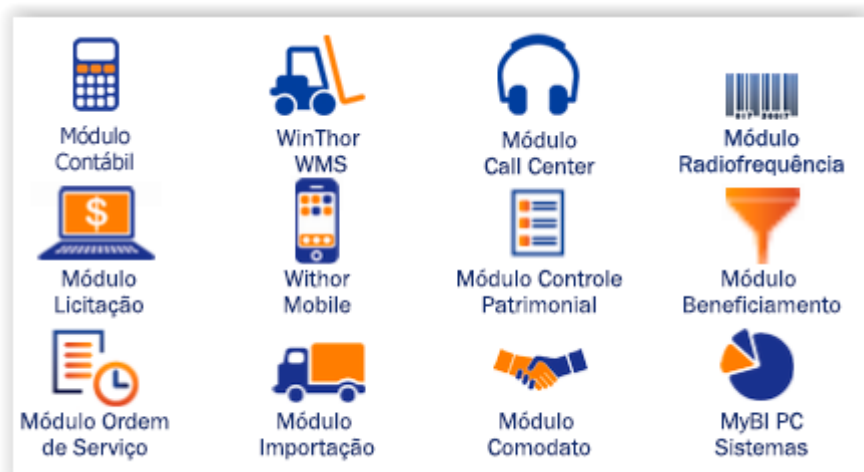
Figura 5: Unidades e Centros de Suporte PC Sistemas



Fonte: PC Sistemas, 2014

A PC Sistemas mantém unidades em Belo Horizonte, Goiânia, São Paulo, Rio de Janeiro, Joinville, Porto Alegre, Fortaleza, Recife, Belém e Brasília. Em cada uma das 10 filiais, há equipes de implantação, desenvolvimento, consultoria, suporte, além de núcleos de treinamento capazes de formar novos usuários para o uso inteligente e facilitado dos sistemas que oferece ao mercado.

Figura 6: Módulos WinThor



Fonte: PC Sistemas, 2014

O WinThor Distribuidor, por meio de uma dinâmica simples, abrangente e altamente segura, esta ferramenta integrada de gestão (ERP) agiliza a distribuição e facilita o controle e a gestão dos processos do negócio do atacado distribuidor, desde a compra de mercadorias, o recebimento e armazenagem dos produtos, passando pela venda, separação, expedição, faturamento, acerto de carga, tesouraria, financeiro até as operações fiscais e contábeis da empresa. O Sistema WinThor integra e controla todos os processos comerciais, logísticos, administrativos, financeiros e fiscais das empresas. Simples e coeso, o software, além de contribuir para organizar e racionalizar os diversos processos e departamentos, otimiza os recursos logísticos e fornece informações rápidas e precisas para uma segura tomada de decisão.

Controle total das verbas e bonificações dos fornecedores

Cálculo de sugestões de compra conforme estoque ideal do produto e prazo de entrega de cada fornecedor

Análise e acompanhamento das cotações dos concorrentes

Registro das últimas negociações de compra

Sinalização de itens que estão com a margem de lucratividade penalizada

Formação de diversas tabelas de preços, com políticas de margens diferenciadas por região

Segundo os gestores da empresa, a implementação do software foi uma das melhores ideias que tiveram, pois auxilia em demasia no corte de custos e no controle das mais

diversas atividades da empresa por ser um software completo. As ferramentas estratégicas são de enorme valia para a empresa e com o anúncio da possível criação de um planejamento estratégico completo, a empresa terá um chão, foco e poderá alcançar as nuvens de forma mais equilibrada e potente. Tanto a análise SWOT que será apresentada à empresa, quanto o diagnóstico de ferramentas de gestão utilizadas foram fundamentais para se obter fundamentos para uma maior organização.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

- Foi diagnosticado a importância da utilização das ferramentas de gestão em empresas deste ramo logístico, principalmente os softwares de controle, que auxiliam tanto na conquista do sucesso, abrangendo organização, diminuição de custos e maiores lucros;
 - No levantamento das ferramentas de gestão utilizadas pela empresa ficou constatado que são poucas as utilizadas, somente o uso de softwares, mas com grande eficiência, pois os sistemas utilizados pela empresa englobam a empresa como um todo, desde a área logística, à administrativa e de comercialização;
 - Em relação aos impactos foi observado que a utilização dos softwares soma diversos benefícios para a empresa, dentre os quais, a diminuição de custos, agilidade no processo de distribuição, melhor relação entre distribuidor-fornecedor e distribuidora-cliente e controle administrativo (RH e Contabilidade);
 - A construção da Matriz SWOT trará para a empresa benefícios relacionados a visão estratégica do ambiente interno e externo ao qual ela está submetida. Fará com que visualize melhor as oportunidades de mercado, observe pontos na qual deva melhorar, valorize seus pontos fortes e com estratégias se proteja de possíveis ameaças;
- A criação de um planejamento estratégico por parte da empresa é de extrema relevância para seu bom funcionamento, não somente tratando de papéis burocráticos da instituição mas dando relevância a vários outros, tais como imagem perante sociedade e comportamento funcional institucional e isso foi um dos fatores na qual a Cerbrás se dispôs a fazer, observando metas, com diversos objetivos traçados, sempre visando ser uma empresa responsável e com ótimo contato com o fornecedores e clientes.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTIN, Alberto L. **Comércio Eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTAÇÃO – ABIA. **Indústria da Alimentação – principais indicadores econômicos**. Disponível em: <<http://www.abia.org.br/vst/faturamento.pdf>>. Acesso em 29/05/2014.

BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001, 519 p.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. São Paulo: Saraiva. 2003.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial, transportes, administração de materiais, distribuição física**. São Paulo: Atlas, 2010a.

BOWERSOX, D. J; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. 1. ed., São Paulo: Atlas, 2001.

BOONE, C. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

CABRAL, J. E. O. **Natureza da Inovação Tecnológica na Indústria de Alimentos do Brasil**. 2005

CALAES, Gilberto Dias.; VILLAS BÔAS, Roberto C; GONZALES, Arsenio. **Planejamento Estratégico, Competitividade e Sustentabilidade na Indústria Mineral: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro**. 1. ed. Rio de Janeiro: Cytel, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas, uma abordagem contingencial**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª Edição Totalmente Revista e atualizada. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

CHING, H. Y. **Supply Chain: gestão de estoques na cadeia de logística integrada**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DAVENPORT, T. H. **Putting the Enterprise into the Enterprise System**. Harvard Business Review, Cambridge, v. 76, n. 4, p. 121-131, jul/aug 1998.

EKSTAM, H.; KARLSSON, D; ORCI, T. **Customer Relationship Management: a maturity model**. Disponível em: <<http://www.crm-forum.com>>. Acesso em: 24/06/2014.

ERHART, A.; FAÉ, C. S.; MENESES, G. **Sistemas Avançados de Planejamento da Produção: Uma Aplicação na Indústria Moveleira. X Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**. Rio de Janeiro, 2007.

ERHART, Alexandre. FAÉ, Cristhiano Stefani. **Sistemas APS**. Disponível em: <<http://gcmeneghellologica.blogspot.com.br/2012/01/desafios-e-tendencias-na-aplicacao-de.html>>. Acesso em 23/06/2014

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1980.

ERP. **Sistema ERP**. Disponível em: <<http://sistemaerp.org/>>. Acesso em 24/06/2014.

FIDEL, Raya (1992). **The case study method: a case study**, In: GLAZIER, Jack D. & POWELL, Ronald R. *Qualitative research in information management*. Englewood, CO: Libraries Unlimited.

FONTES-FILHO, J.R. **Estratégia e Planejamento Estratégico**. Brasília: IGEPP, 2011.

FLEURY, Paulo F., WANKE, Peter, FIGUEIREDO, Kleber. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo. Atlas. 2000.

GANESHAN, Ram e HARRISON, Terry P. **An Introduction to Supply Chain Management**. Department of Management Sciences and Information Systems, Penn State University, EUA, 1995.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

HARLAND, C.M. **Gestão da cadeia de suprimentos, Compras e Gestão de Suprimentos, Logística, Integração Vertical, Gestão de Materiais e Dinâmica da Cadeia de Suprimentos**. In: Slack, N (ed.) *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Operations Management*. UK: Blackwell, 1996.

KOBAYASHI, S. **Renovação da logística: como definir estratégias de distribuição física global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOCH, C.; SLATER, D.; BAATZ, E. **The ABCs of ERP**. Disponível em: <http://www.fe.up.pt/~mgi00011/ERP/abcs_of_erp.htm>. Acesso em: 23/06/2014.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: ed. Prentice Hall, 2000. 10ª edição.

LUDKE Menga, MARLI, André. 1986. **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas**. São Paulo, EPU.

MARCONI, M. & LAKATOS, E. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo. Editora Atlas, 2007.

MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento**. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MEIRELES, Nino Ricardo, 2008. **Logística Empresarial**. Acesso em: 18 de Setembro de 2009.

MESQUITA, Robson Antônio Catunda. **Sistemas ERP (Enterprise Resource Planning)**. Centro Universitário de Brasília - UNICEUB

MINTZBERG, Henry et al. **Safári de Estratégia: um roteiro pela sela do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NOVAES, A.G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. 3.ed. São Paulo: Elsevier, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de P.R.de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo. Atlas, 2001.

PC SISTEMAS. **WinThor distribuidor**. Disponível em: <http://www.pcsist.com.br/winthor_distribuidor.php>. Acesso em: 24/06/2014.

PORTAL DO MARKETING. **Análise Swot**. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Analise_SWOT_Matriz_FOFA.htm> Acesso em: 30/05/2014.

PORTER, Michael. **Competitive Advantage**. New York: free press, 1985.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento de Sistemas de Informação e Informática**. São Paulo: Atlas, 2003.

RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. **50 Gurus Para o Século XXI**. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

SACCO, L. A. **Por que optar por uma solução de CRM?**. Disponível: <<http://www.crm.inf.br>>. Acesso em: 23/06/2014

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SILVA, Luciano Luz. **Análise SWOT**. Disponível em: <<http://agenda-digital.blogspot.com/2009/07/matriz-de-analise-de-swot.html>> Acesso em: 30/05/2014.

- TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2008.
- TURBAN, E. et al. **Administração de tecnologia da informação: teoria e prática**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- VERGARA, S. C. **Métodos de Coleta de Dados em Campo**. São Paulo. Editora Atlas, 2009.
- VIEIRA, M. M. F. & ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2004. cap. 1.
- ZANCUL, E. S. **Análise da Aplicabilidade de um Sistema ERP no Processo de Desenvolvimento de Produtos**. 2000. 192 p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2000.

ANEXOS

ANEXO 1: Fachada da empresa



Fonte: O autor, 2014

ANEXO 2: Interior



Fonte: O autor, 2014