



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE**  
**FACULDADE DE ENGENHARIA, LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS DO SERIDÓ**  
**CURRAIS NOVOS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**LEONARDO JOSÉ GALVÃO DE ARAÚJO**

**MATRIZ SWOT DA LOGÍSTICA DE UMA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS NA**  
**CIDADE DE CURRAIS NOVOS INTERIOR DO RIO GRANDE DO NORTE**

**CURRAIS NOVOS**

**2021**

**LEONARDO JOSÉ GALVÃO DE ARAÚJO**

**MATRIZ SWOT DA LOGÍSTICA DE UMA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS NA  
CIDADE DE CURRAIS NOVOS INTERIOR DO RIO GRANDE DO NORTE**

Artigo apresentado ao curso de graduação em Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Orientador:** Prof. Dr. **Ricardo Medeiros**

CURRAIS NOVOS

2021

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN  
Sistema de Bibliotecas - SISBI  
Catalogação de Publicação na Fonte. UFRN - Biblioteca Setorial de Currais Novos - FELCS

Araujo, Leonardo José Galvão de.

Matriz SWOT da logística de uma distribuidora de bebidas na cidade de Currais Novos interior do Rio Grande do Norte / Leonardo José Galvão de Araujo. - Currais Novos, RN, 2021. 29f.: il. color.

Artigo (Graduação) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Faculdade de Engenharia, Letras e Ciências Sociais do Seridó, Graduação em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Medeiros.

1. Gestão estratégica. 2. Mercadologia. 3. Logística. 4. Matriz SWOT. 5. Marketing. 6. Distribuidora de bebidas - Currais Novos (RN). I. Medeiros, Prof. Dr. Ricardo. II. Título.

RN/UF/Biblioteca Setorial da Faculdade de Engenharia, Letras e Ciências Sociais do Seridó - FELCS CDU 658.8

**LEONARDO JOSÉ GALVÃO DE ARAÚJO**

**MATRIZ SWOT DA LOGÍSTICA DE UMA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS**

Artigo apresentada ao curso de graduação em Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em:

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dr. Ricardo Medeiros

Orientador

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

Prof. Msc. Brena Carolina de Oliveira Silva

Membro interno

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

Prof. Dr. Marcelo Henrique Neves Pereira

Membro interno

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela minha vida, sem a fé que tenho por ele eu não teria conseguido alcançar esse objetivo.

A minha família que sempre me apoiou e me incentivou para as minhas conquistas, agradeço em especial a minha mãe Ana Elita, meu pai José Arimatea que foi e sempre será o meu maior incentivador nos estudos.

A minha irmã Mariana Elita que sempre me deu força e incentivo aos meus estudos, mostrando que eu era capaz, me fazendo companhia e trocando experiências acadêmicas.

A minha esposa Carla Rayane que sempre esteve ao meu lado me fazendo companhia, e que vem carregando a 5 meses em seu ventre minha filha Maria Liz.

Ao meu companheiro de trabalho Samuel Gomes por passar seus conhecimentos e experiências profissional na minha área de atuação e sempre me incentivando a vencer.

Aos meus colegas que conquistei durante a graduação, Fabio Leonildo, Glênio Felipe, Adônis Antônio, Joao Pedro Muniz, João Pedro Santos por me ajudarem quando eu mais precisei ao decorrer desse curso.

Agradeço ao meu prezado orientador, Prof. Dr. Ricardo Medeiros pela paciência comigo passando seus conhecimentos, pela dedicação, compreensão e por ter acreditado no meu potencial.

Por fim, sou grato a todos que de alguma forma participaram na realização desse trabalho em meio a uma pandemia mundial, consegui vencer graças a todos que fazem parte da minha vida.

“Porque vivemos por fé, e não pelo que vemos.”

Nova Versão Internacional, 2Co. 5.7

## **RESUMO**

O presente artigo tem por objetivo realizar a análise da matriz SWOT da área logística de uma empresa que atua no ramo de distribuição de bebidas, localizada no município de Currais Novos/RN. A metodologia utilizada fundamenta-se em uma pesquisa qualitativa, consistindo em um estudo de caso na referida empresa. Como instrumento de coleta de dados foram realizadas entrevista com os gestores que atuam na organização, com o intuito de auferir as conclusões necessárias para o estudo. Como resultados, o trabalho evidencia de que maneira se encontram inseridas as quatro indicações da matriz na empresa, conforme parâmetros estabelecidos pelo estudo da SWOT. Dessa forma, conclui-se que além do presente trabalho servir como ferramenta de pesquisa e aplicação para a empresa, a matriz referente à logística e demais setores apresentam aspectos os quais merecem atenção de forma a possibilitar o fortalecimento dos pontos assertivos e consequentemente utilizar destas diretrizes para aprimorar os pontos desfavoráveis, com o intuito de melhorá-los e buscar um melhor desempenho como um todo, atendendo assim, as necessidades e exigências dos seus clientes e também do mercado que está inserida.

**Palavras-chaves:** Gestão, Mercadologia, Estratégia e Logística.

## **ABSTRACT**

This article aims to analyze the SWOT matrix of logistics of a company that operates in the beverage distribution business, located in Currais Novos/ RN. The methodology used is based on a qualitative research, consisting of a case study in that company. As an instrument for data collection, an interview was conducted with the managers who work in the organization, in order to obtain the necessary conclusions for the study. As results, the work shows how the four indications of the matrix are inserted in the company, according to parameters established by the SWOT study. Thus, it is concluded that in addition to the present work serving as a research and application tool for the company, the logistics and other sectors matrix have positive and negative aspects, which deserve attention in order to take advantage and strengthen the assertive points. consequently use these guidelines to improve unfavorable points, in order to improve them and seek better performance as a whole, thus meeting the needs and requirements of its customers and also the market in which it operates.

**KEY WORDS:** Management, Marketing, Strategy and Logistics.



## 1. INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como base a utilização da Matriz SWOT como ferramenta estratégica e de logística, através de uma entrevista em uma distribuidora de bebidas na cidade de Currais Novos/RN. O desenvolvimento de estratégias de no setor de logística da empresa auxiliando nas vendas de novos produtos é um fator determinante na atuação das empresas, apresentando o conceito da matriz SWOT e suas quatro variáveis.

De acordo com McCreddie (2008), a SWOT é uma ferramenta usada para a realização de análise de ambiente e serve de base para planejamentos estratégicos e de gestão de uma organização. A SWOT serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua. Nota-se que a utilização de ferramentas estratégicas hoje é considerada um fator importante e predominante no crescimento e desenvolvimento organizacional, viabilizando estratégias e planejamento para destacar-se dentro do mercado competitivo.

A logística engloba todos os processos e fluxos de informações existentes desde o momento que o cliente realiza contato com a empresa demonstrando seu interesse de compra até a entrega de seu produto (GONTIJO e GESSNER, 2015).

A logística se caracteriza como a atividade de fazer fluir de forma correta bens e serviços, visando o melhor atendimento entre organização e cliente, sendo de feita de forma eficaz pode ajudar a empresa a ter uma lucratividade maior.

As empresas percebem que o mercado está cada vez mais competitivo e seus clientes mais exigentes, e por isso buscam diversas estratégias para se manterem competitivas. Através da entrevista que foi realizada na empresa, é demonstrado como se aplica a análise SOWT na organização. Será apresentado também como ela é implantada e adaptada às exigências do mercado.

Este estudo tem como objetivo central, a realização da análise de matriz SWOT da logística de uma distribuidora de bebidas localizada no município de Currais Novos.

O estudo apresenta os seguintes objetivos específicos:

- Elaborar a estrutura da matriz SWOT dentro de uma empresa distribuidora de bebidas levando em consideração suas quatro variáveis;
- Identificar o papel e a visão que a empresa possui acerca da sua importância;
- Identificar os pontos fracos e fortes da aplicação dessa ferramenta.

## 2.REFERENCIAL TEÓRICO

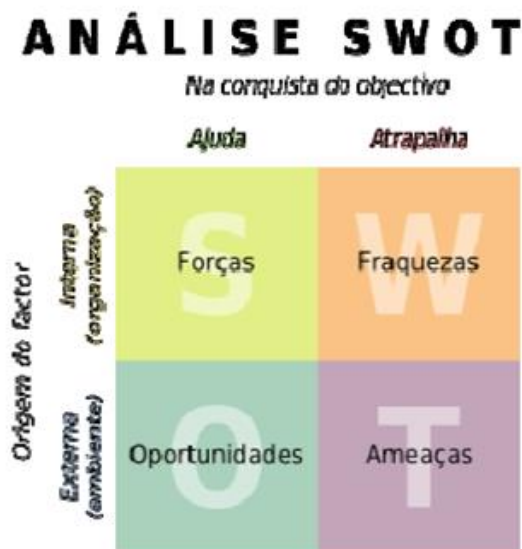
Nessa parte do artigo será apresentado a discussão teórica a respeito do tema escolhido, no intuito de expor o que a literatura especializada traz em relação aos aspectos primordiais para o cumprimento dos objetivos estabelecidos e desenvolvimento desse artigo.

Em seguida apresentam-se as definições e conceitos conforme a temática do trabalho necessários para responder os objetivos desta pesquisa.

### 2.1 SWOT: ANÁLISE DE PONTOS FORTES E FRACOS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS.

Segundo Rodrigues (2005), a análise SOWT estuda o mercado competitivo diante de quatro vertentes: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Elas, em conjunto, conseguem levar o proprietário de uma organização a saber seus pontos fortes e aprimorá-los, como também dar visualizar aos negativos para serem corrigidos ou diminuídos, visualizando as oportunidades no mercado e as ameaças, tudo isso fazendo com que a empresa se torne competitiva a longo prazo.

Figura 1 – Matriz SWOT



Fonte: adaptado Silva (2009).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), a função da Matriz SWOT é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão

estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização. Como é mostrado na figura acima (Figura 1).

Para Martins (2006), a análise SWOT é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing, é algo relativamente trabalhoso de produzir, contudo a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios, afinal de contas, os cenários onde a empresa atua estão sempre mudando.

Já para McCredie (2008), trata-se de uma ferramenta usada para a realização de análise de ambiente e serve de base para planejamentos estratégicos e de gestão de uma organização. A SWOT serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão (DAYCHOUW, 2007).

Dessa forma, levando em consideração os conceitos já apresentados é possível afirmar que a análise da Matriz SWOT como ferramenta para uma organização é essencial para a vida longa de seu funcionamento, pois é através dela que a empresa consegue ter uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo. Além disso, a partir dessa análise, os gerentes conseguem elaborar estratégias para obter vantagem competitiva e melhorar o desempenho organizacional.

### **2.1.1 MATRIZ SWOT COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NO SETOR DE SERVIÇOS**

O modelo de Análise SWOT serve como uma ferramenta bastante eficaz para análise da empresa de forma geral. Diante das 4 abordagens centrais, o administrador pode identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, assim visualizando a organização tanto de dentro, como de fora.

“As empresas passaram por diversas eras de mudanças, que representam novas formas de estratégias competitivas e relacionamento com os clientes, como a Era do Marketing, Mercado, Digital e atualmente, a Era da Inteligência em Rede, que pela adoção das tecnologias de informação possibilitou a criação de um novo paradigma econômico chamado de Nova Economia, reforçando aspectos fundamentais da “tradicional” economia do mercado e abrindo possibilidades para a criação de novos conceitos de marketing (MARIN, 2018 p. 10).

De acordo com Sabino e Bianchi (2019), nesse contexto, o prestador do serviço deve, sobretudo, ser capaz de identificar as principais demandas e expectativas do cliente de forma a

articular informações que o ajudem. Todo esse processo deve ser rápido e sempre alinhado aos valores da empresa, gerando nos clientes a percepção de que todos os esforços possíveis foram direcionados para que a demanda fosse solucionada com o máximo de segurança e confiabilidade possível.

No ponto de vista de Lima (2018), na matriz SWOT, as forças são fatores internos positivos, como vantagens; por outro lado, as fraquezas são condições internas desfavoráveis, trazendo limitações e desvantagens. Ainda destaca que os fatores externos são divididos entre oportunidades e ameaças, sendo que as oportunidades são tendências externas que podem contribuir para a concretização dos objetivos, enquanto as ameaças são as condições externas que não podem ser controladas, e se caracterizam como prejudiciais à execução dos objetivos.

Por fim, Dantas e Melo (2008), ainda explicam que o termo SWOT, oriundo do inglês, é um acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*), e foi desenvolvido por dois professores da Universidade de Harvard: Kenneth Andrews e Roland Christense. As forças e fraquezas do ambiente são estabelecidas pela posição atual da empresa e estão relacionadas com fatores internos. Pontos fortes representam recursos que podem melhorar o desempenho e pontos fracos são falhas ou defeitos que podem causar uma perda de vantagem competitiva, eficiência ou recursos financeiros. As oportunidades e ameaças, relacionadas aos fatores externos, representam uma antecipação do futuro.

## **2.2 O CONCEITO DE LOGÍSTICA E SUA IMPORTÂNCIA PARA AS EMPRESAS**

Para Novaes (2001), a 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, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor.

Conforme Ballou (2006), a logística empresarial passa a noção de que o fluxo das mercadorias deve ser acompanhado desde o seu ponto de partida, como matéria-prima até o momento em que elas são transformadas em produtos ou serviços que serão acompanhados até a hora em que elas serão descartadas, daí a importância de um bom planejamento logístico.

Ainda segundo Ballou (2006), o planejamento logístico busca responder à perguntas que são constantes no ramo como: o quê, quando e como. Essas perguntas se desenvolvem em três níveis, que são conhecidos como níveis: estratégico, tático e operacional. Em que se diferem entre si apenas pelo horizonte temporal do planejamento, onde o estratégico é considerado de

longo prazo, o tático tem um tempo intermediário e o operacional é um processo decisório de curto prazo com decisões tomadas diariamente. Cada nível de planejamento possui particularidades específicas e que devem estar em sintonia com os processos.

“A distribuição física relaciona-se diretamente com o conceito de canal de marketing ou canal de distribuição, constituídos por organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para uso ou consumo. O canal de distribuição de bens de consumo pode ser operado em quatro níveis diferentes, sendo o mais simples aquele cujo fluxo vai do fabricante diretamente ao consumidor final, até aquele do fabricante ao atacadista e deste a um varejista que vende os produtos diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não comercial, cujo faturamento provenha principalmente da venda em pequenos lotes (Kotler, 2000, p.18)”.

## 2.3 LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO

Segundo Carvalho et al (2012), define a logística como a área responsável pela a organização da distribuição e armazenagem de bens que serão futuramente comercializados por organizações, e como também a alocação de serviços de acordo com a necessidade dos clientes.

Nenhuma área operacional de uma empresa é tão complexa como a logística, pois ela é responsável por levar oferecer bens e serviços todos os dias do ano. No momento desejado pelo cliente, pois o mercado não para, e é impossível realizar qualquer atividade de marketing e vendas sem pensar nela.

A partir do pedido de compra de um cliente, as requisições e preparações para a venda do produto percorrem diversas áreas de uma organização, como por exemplo, financeiro, compras, marketing, vendas, fornecedor e produção. Para que a logística ocorra eficientemente é necessário que a comunicação entre fornecedor, produtor e consumidor aconteçam de maneira sistêmica. Desta maneira um sistema logístico eficiente agrega valor ao cliente, já que com uma melhor comunicação o tempo de entrega será menor, otimizando custos e fortalecendo relações com os clientes. (GONTIJO e GESSNER, 2015, p. 12)

Segundo Moraes et al (2016), a distribuição é a parte do sistema que abranja boa parte das atividades, desde o início da cadeia de produção, até a entrega do produto. Já em relação a custos ela está diretamente ligada ao preço final do produto. Neste cenário o transporte entra como o responsável pela a maior parcela de custos na área logística.

Ao consumidor não interessa, simplesmente, a utilidade da forma, mas a de lugar e tempo, estando no lugar certo e disponível para compra. O produto/serviço só terá valor efetivo se o cliente o encontrar onde e quando precisar. Imagine uma campanha publicitária de vários milhões de reais e quando o consumidor vai procurar o produto não o encontra na loja. (ROSA, 2007, p. 20)

Diante das citações dos autores, observa-se que a logística é de suma importância para o sucesso de uma empresa, pois ela é uma área que abrange praticamente todo o sistema de

comercialização de bens e serviços por meio de uma organização, desde quando o cliente realiza a compra em ponto físico ou meio digital, a alocação do bem ou serviço, como a distribuição e transporte dos mesmos, finalizando no encontro do consumidor final. Se essa não for realizada de maneira eficiente pode causar sérios danos para empresa, desde o atraso em uma entrega de um produto a um consumidor, desde a entrega de um serviço não solicitado, daí havendo uma perda financeira para empresa.

## **2.4 BREVE HISTÓRIO DA EMPRESA PESQUISADA**

A distribuidora de bebidas estudada é de origem currais-novense, localizada a 180 quilômetros da capital potiguar na cidade de Currais Novos que tem aproximadamente 45 mil habitantes, é aonde teve a fundação da distribuidora no ano de 1995 por um casal de empreendedores que tinha como visão abrir um depósito de bebidas para atender toda a região do Seridó. De acordo com as informações de planejamento da empresa, a missão é a razão de existir “mantendo o compromisso de sustentabilidade e uma parceria duradoura com os seus colaboradores e clientes, buscando desenvolver o melhor serviço de distribuição de bebidas no mercado”, e tem como visão “ser a melhor empresa no ramo de distribuição de bebidas da nossa região”.

Com o passar dos anos a empresa foi tomando espaço no mercado, recebendo o convite para ser uma franquiada da maior marca de refrigerantes do mundo, a Coca Cola. Hoje com 26 anos de existência, a organização conta com mais de 100 colaboradores em seu time distribuídos nos setores operacional, comercial e administrativo, atendendo a 34 municípios dentro do estado do Rio Grande do Norte, e conta com uma frota de 21 veículos divididos entre entrega e atividades relacionadas a venda de bebidas e a execução da atividade logística com total autonomia e praticidade.

### 3. METODOLOGIA

Esse artigo foi desenvolvido com o objetivo a realização da análise de matriz SWOT da logística de uma distribuidora de bebidas localizada no município de Currais Novos., como uma ferramenta estratégica aplicada à logística de uma distribuidora de bebidas, localizada no município de Currais Novos. A construção da pesquisa deu-se ao longo de uma vivência diária durante 2 (dois) meses na empresa em questão.

O presente trabalho é caracterizado como pesquisa qualitativa. Segundo descreve os autores Gerhardt e Silveira (2009), uma pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização. Esse método, busca a determinação do porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens.

Para a obtenção do objetivo optou-se por um estudo de caso. Gil (2008) identifica que o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.

Quanto ao tipo de pesquisa optou-se pela descritiva. Ainda, conforme elucidou Gil (2008), as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população e identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

No que se refere ao instrumento de pesquisa para obtenção de dados trata-se de uma entrevista, baseada em um questionário composto por 10 (dez) questões dispostas em apêndice. De acordo com Lakatos (2010), o questionário trata-se de um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, com intuito de trazer a opinião dos entrevistados.

Como método de aplicação do questionário desenvolvido, optou pela realização de um questionário com um roteiro semi-estruturado, de maneira qualitativa, presencial com 3 entrevistados, O gerente comercial, O encarregado de logística e O coordenador comercial. Gil (2008), indica que uma entrevista é, portanto, uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. Após as realizações das entrevistas com duração de 40 minutos, elas foram transcritas em textos com anotações, utilizando o método de análise de conteúdo.

#### 4. RESULTADOS

Partindo para a apresentação dos seus resultados esta pesquisa apresenta a seguir as respostas oferecidas para as 10 questões apresentadas aos entrevistados de acordo com cada aspecto avaliado na referida análise SWOT.

**Quadro 1: Quais os principais pontos fortes na sua atividade executada e o que acha sobre a estrutura administrativa departamentalização da empresa:**

1. Quais os principais pontos fortes na sua atividade executada e o que acha sobre a estrutura administrativa departamentalização da empresa:	
Respostas	Categorias
O setor de TI e de informação dá total suporte aos demais setores (Sujeito 1)	Suporte da TI
Pontos fortes são a integração comercial com a logística a entrega é realizada com 24hrs da retirada do pedido junto ao ponto de venda. A estrutura administrativa é excelente bem focada nas atividades realizadas. (Sujeito 2)	Excelente administração
O ponto forte na atividade é trazer os objetivos e as metas da empresa prezando sempre pela saúde financeira da empresa, com ética coerência e determinação. Sobre a estrutura administrativa o que falta é empatia entre os setores administrativo, comercial e logístico, já que a empresa é uma engrenagem, todo mundo precisa trabalhar em sincronização de forma positiva. (Sujeito 3)	Metas bem definidas e ausência de empatia entre os setores administrativos

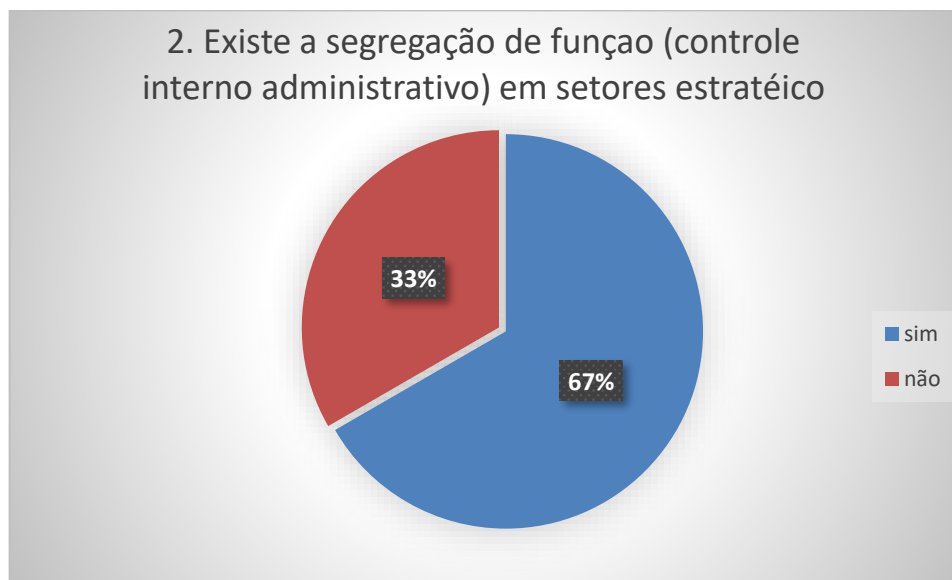
Fonte: Elaborado pelo autor (2021)



Fazendo um apanhado dentre os entrevistados, para eles a empresa é muito bem estruturada, o quesito logístico, sendo destacado o setor de entrega são os pontos mais fortes apresentados pelos indivíduos.

Porém vale destacar um trecho da opinião do entrevistado 3 que se opõe um pouco aos demais, afirmando que no departamento administrativo o que falta é empatia entre os setores administrativo, comercial e logístico, já que a empresa é uma engrenagem, todo mundo precisa trabalhar em sincronização de forma positiva. Campos (2021) determina que ter empatia no trabalho significa demonstrar a capacidade de compreender as emoções e o ponto de vista do outro, possibilitando que cada funcionário consiga compreender o outro.

**Figura 2. Existe a segregação de função (controle interno administrativo) em setores estratégicos:**



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

O controle interno surgiu a partir da necessidade do aperfeiçoamento dos procedimentos utilizados pelas organizações, desde então, passou a ocupar lugar de destaque no planejamento e execução das atividades operacionais. (JACQUES, 2007)

O entrevistado 1 respondeu no questionário 2, “não existe, todo o sistema é integrado, trabalha todos os setores em conjunto”. Desse modo pode-se considerar que o entrevistado não soube responder a pergunta, uma vez que não entende a definição de segregação de funções e fez uma alusão a integração entre os departamentos da empresa.

Os outros dois entrevistados responderam uniformemente que os setores interagem de forma positiva, sincronizados diretamente com a diretoria, correspondendo a 67% das respostas obtidas.

**Quadro 3. Sobre os pontos fracos, o que precisa melhorar na estrutura de transporte da empresa:**

3. Sobre os pontos fracos, o que precisa melhorar na estrutura de transporte da empresa:	
Discurso	Categorias
A estrutura é consolidada, a questão de melhoria seria a renovação da frota, para diminuir gastos com a manutenção dos veículos (Sujeito 1)	Renovação da frota
Renovação da frota, melhoramento no setor da oficina. (Sujeito 2)	
Melhorar a idade média dos veículos da logística e dá capacitação aos seus motoristas sobre a socialização com as pessoas. (Sujeito 3)	Renovação da frota e melhorias na socialização com as pessoas

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Os entrevistados responderam de maneira em comum que o que se pode melhorar na estrutura de transporte é a aquisição de uma frota mais nova, diante disso teria uma maior economia de recursos em manutenção, visto como citado pelos autores supracitados que o transporte rodoviário é o segundo mais caro.

É de suma importância destacar que o entrevistado 3 destacou a importância da capacitação na socialização dos motoristas, essa capacitação é de total importância para a empresa, uma vez com que Carvalho, Borges e Vikan (2012), descreveram que, o sucesso na socialização organizacional pode ser observado a partir de indicadores de resultados proximais e distais.

**Quadro 4. Quais melhorias teriam que ser feita na organização do estoque (informações):**

4. Quais melhorias teriam que ser feita na organização do estoque (informações):	
Discurso	Categorias
Como a empresa tem filial, existe transferência de produtos entre elas, como melhoria seria o adiantamento de informações passadas com mais antecedência e clareza, para que o encarregado do estoque possa se programar melhor (Sujeito 1)	Melhoria na comunicação no setor do estoque
O estoque já é bem-organizado, mais que deveria melhorar na parte de informações sobre o estoque que as vezes não chega para as outras equipes sobre novos produtos que chegam (Sujeito 3)	
Hoje o sistema utilizado já supre todas as expectativas (Sujeito 2)	Realização com o sistema utilizado

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Para Amorim et al (2020), o mercado globalizado está cada vez mais competitivo, diante das circunstâncias as empresas têm que gerar recursos em tecnologia, para um aprimoramento do setor de estoque, assim melhorando a sua organização.

No tocante ao questionamento, o primeiro e o terceiro entrevistados relataram em suma que a empresa tem que se ajustar a veiculação das informações, elas têm que ser mais coesas entre as equipes, sendo que a comunicação torna-se de extrema importância, pois, segundo Soria e Alvarado (2010), havendo uma estratégia de comunicação dentro das empresas, essa se torna mais eficaz e produtiva. já para o entrevistado 2, a organização não necessita melhorias nesse quesito.

### Quadro 5. Que novidade poderia agregar valor positivo ao departamento financeiro?

5. Que novidade poderia agregar valor positivo ao departamento financeiro?	
Discurso	Categorias
A agenda de pagamentos, necessita ser mais bem organizada com a finalidade de que os demais setores fiquem cientes das informações (Sujeito 1)	Problemas com pagamento
Melhoria no sistema de informação e controle no setor de compras (pagamento) (Sujeito 2)	
Formalizar os processos, tratar todos de forma igual. (Sujeito 3)	Tratamentos interpessoais

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Toda operação executada na empresa passa pelo setor financeiro, isso ocorre em virtude do setor possuir os recursos financeiros da empresa. O controle interno no setor financeiro é de extrema importância, pois através dele a administração da empresa poderá verificar se todos os procedimentos estipulados estão sendo seguidos. (AMORIM, 2006, p. 17)

Os entrevistados 1 e 2 relatam um problema no setor de pagamentos, onde as informações ficam um pouco soltas, não sendo bem utilizadas pela a organização.

Visto isso como o autor anterior relata o setor financeiro é o coração da empresa é nele que estão os recursos financeiros da empresa, tal setor não trabalhando de forma clara, pode chegar a ter informações desencontradas, dificultando o entendimento da equipe em geral e do setor em específico.

### Quadro 6. Qual sua opinião sobre a participação de mercado da empresa, no setor de vendas?

6. Qual sua opinião sobre a participação de mercado da empresa, no setor de vendas?	
Discurso	Categorias

A distribuidora vende produtos que são líderes no mercado, a marca mais forte do mundo a coca cola, e em segundo o mais bem vendido no Brasil é a Fanta, trabalha também com a cerveja Heineken uma das maiores cervejarias do mundo (Sujeito 1)	Ótima participação no mercado
Participação excelente, pois a empresa cumpre as suas metas de vendas estabelecidas com sucesso. (Sujeito 2)	
Já foi mais relevante, devido as pessoas que passaram com um tom de superioridade perante o mercado deu uma caída (Sujeito 3)	Redução na relevância da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

A respeito da participação de mercado da empresa, o entrevistado 1 respondeu, que a empresa em questão é de destaque internacional, sendo a marca número um em vendas de refrigerantes sabor cola, e uma das maiores revendedoras de cerveja do Brasil.

Para o entrevistado 3, devido algumas pessoas que trabalharam na empresa usarem a marca como um tom de superioridade, a participação teve uma pequena queda.

Analisando as respostas em geral conclui-se que a empresa possui situação privilegiada no mercado, além de concentrar suas vendas com as marcas mais consolidadas do mercado, como a COCA-COLA, HAINIKEN, KAISER, FANTA entre outras.

#### **Quadro 7. Qual a perspectiva de crescimento da empresa, no setor de vendas?**

7. Qual a perspectiva de crescimento da empresa, no setor de vendas?	
Discurso	Categorias
Na média de 30 a 40 % do resultado do ano anterior 2020 que teve as melhores vendas dos últimos 10 anos. (Sujeito 2)	Perspectiva de crescimento
Crescimento de 20% (Sujeito 1)	

Com a mudança da forma de tratamento junto ao mercado tem muito a crescer ainda. (Sujeito 3)	
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

No que tange a perspectiva de crescimento da empresa ambos os entrevistados destacaram o crescimento de 20% a 40% da empresa no ano de 2020 mostrando sua força em relação ao mercado, enxergam também a possível crescente acentuada no setor de cervejaria, com tudo isso para eles a empresa tem de crescer cada vez mais.

Desse modo conclui-se que a empresa está satisfeita com a sua participação no mercado, no entanto visualiza a possibilidade de crescer com a potencialidade que tem.

**Quadro 8. Sobre a participação de créditos na empresa (capital de terceiros):**

8. Sobre a participação de créditos na empresa (capital de terceiros):	
Discurso	Categorias
A empresa possui uma boa saúde financeira, não necessita de tais investimentos. (Sujeito 1)	Boa saúde financeira
A empresa trabalha com aplicação, financiamentos (Sujeito 2)	Financiamento
A empresa trabalha com aplicação, financiamentos (Sujeito 3)	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

O custo de capital de terceiros também é mais barato do que o custo de capital próprio, porque o investidor que fornece capital de terceiros assume risco menor, dada a prioridade que têm tanto a sua remuneração corrente quanto o seu ressarcimento em caso de falência ou reorganização da empresa. Por outro lado, o aumento da proporção de capital de terceiros aumenta o risco de falência e o custo para o acionista. Para os entrevistados a empresa tem um bom fluxo de caixa mensal assim não precisando depender de capital de terceiros. (MINARD e SANVICENTE e ARTES, 2006, p.21)

Diante dos fatos conclui-se que a empresa possui fluxo de caixa equilibrado, não necessitando recorrer a capital de terceiros para atender suas necessidades.

**Quadro 9. O que você ver sobre a presença de produtos substitutos de menor custo no mercado?**

9. O que você ver sobre a presença de produtos substitutos de menor custo no mercado?	
Discurso	Categorias
Existem produtos substitutos, no entanto, não consideramos que as presenças desses produtos são uma ameaça. (Sujeito 1)	Produtos sem ameaças
Trabalhamos com uma marca muito consolidada no mercado, mas sempre temos ações de combate, onde temos um certo cuidado com nossos concorrentes. (Sujeito 2)	
A nossa empresa tem muita força perante o preço que temos, sobre a qualidade do produto, atendimento e logística, as outras empresas podem ter um produto de menor valor, mais não tem a estrutura que temos em execução nas vendas (Sujeito 3)	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Destaca-se o relato do entrevistado 3 que diz: A nossa empresa tem muita força perante o preço que temos, sobre a qualidade do produto, atendimento e logística, as outras empresas podem ter um produto de menor valor, mais não tem a estrutura que temos em execução nas vendas.

Diante do relato em destaque é relevante se falar que os produtos ofertados pela empresa atendem qualquer tipo do público de amante de bebidas e que embora haja produtos concorrentes de menor custos esses não são ameaça.

**Quadro 10. Em relação a concentração de mercado (clientes e a venda):**

10. Em relação a concentração de mercado (clientes e a venda):	
Discurso	Categorias
Temos uma grande carteira de clientes e o volume de vendas e muito bem distribuído e pulverizado. (Sujeito 1)	Empresa consolidada no mercado
A empresa já tem uma boa carta de clientes em atendimento, temos uma venda equilibrada, mais que o objetivo é sempre conseguir mais e mais novos parceiros. (Sujeito 2)	
A empresa é consolidada, mas ainda temos muito a crescer dentro do mercado, tem uma gama de mercado muito grande ainda para ser capturada. (Sujeito 3)	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Para finalizar quando questionados sobre em relação a concentração de mercado (clientes e a venda) os entrevistados relataram que a empresa já é consolidada no mercado, possuindo uma grande carteira de clientes, assim mantendo o ritmo das vendas acelerados e ao mesmo tempo equilibrado. Mesmo sendo consolidada, o entrevistado 2 relata que, é sempre conseguir mais e mais novos parceiros, e o entrevistado 3 complementa afirmando que tem uma gama de mercado muito grande ainda para ser capturada.

Desse modo conclui-se que o risco de concentração da empresa é reduzido tendo em vista que além de possuir uma grande carteira, não se observa clientes com grande participação no seu faturamento.



## 5. CONCLUSÃO

Ao término desse estudo, conclui-se que a empresa estudada apresenta diversos aspectos positivos como também negativos dentro dos quatro campos de análise da matriz SWOT. Há necessidade de melhoria da logística da empresa, porém também existe potencial para a geração de bons resultados nesse campo.

No que se refere aos pontos fortes identificados, cabe destacar o fato de que na visão dos entrevistados a empresa possui estrutura administrativa departamentalizada, o que permite inferir que a empresa se preocupa com a correta organização e harmonia de seus setores. Além disso, observou-se que não existe a chamada segregação de funções em setores estratégicos, pois no ver dos entrevistados todo o sistema é integrado.

Sobre os pontos fracos identificados buscou-se destacar aqueles que precisavam ser melhorados na logística da empresa. Neste sentido, no que se refere a estrutura de transporte da empresa identificou-se que na visão dos entrevistados, essa estrutura é consolidada. Na organização de estoque foi sugerido como melhoria o adiantamento de informações repassadas com mais antecedência e clareza, para que o encarregado do estoque possa se programar melhor. E por fim, ainda no aspecto dos pontos fracos, foi abordada a questão da melhoria no departamento da empresa em que foi sugerido melhorar a agenda de pagamentos.

Dando continuidade à análise dos aspectos foi analisado o aspecto de oportunidades em que se observou pontos positivos no fato da empresa vender produtos líderes no mercado e trabalhar com a marca mais forte do mundo, a Coca Cola. Também sobre a perspectiva de crescimento a empresa busca e espera crescer suas vendas com um tipo de cerveja que vem aumentando seu consumo no país em 20%.

Com relação às ameaças, identificou-se que existem produtos substitutos de menor custo no mercado, porém que não chega a prejudicar os produtos vendidos pela empresa, que por sua vez são de ótima qualidade.

Por fim, este trabalho sugere que a empresa amplie sua atenção para os diversos pontos positivos que permeiam sua atividade como, por exemplo, o fato de trabalhar com uma das maiores marcas do mundo e que sintonize esses pontos positivos com o aprimoramento de sua área logística.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, Raul de Sá et al. A organização do estoque de uma empresa de suplementos alimentares. **Brazilian Journal of Development Braz**, v.6, n.8 Curitiba, 2020.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial** / Ronald H. Bailou ; tradução Raul Rubenich. - 5. ed. - Porto Alegre : Bookman,2006. 616 p.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13º tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

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

CARVALHO, Virgínia Donizete de; BORGES, Livia de Oliveira; VIKAN, Arne. Socialização organizacional: estudo comparativo entre servidores públicos brasileiros e noruegueses. **Read. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, [S.L.], v. 18, n. 2, p. 339-371, ago. 2012. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1413-23112012000200003>.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Brasil: Universidade Aberta do Brasil – Uab/Ufrgs, 2009. 120 p. Bibliotecária responsável CRB10/979.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 220 p.

MARTINS, Leandro. **Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso**. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MARIN, Andrea ; JUNGER, Alex Paubel; MOSLAVACZ, Felipe Lima; SOUZA, José Ferreira de. Marketing digital como ferramenta de inovação e alavancagem de negócios. **Research, Society And Development**, [S.L.], v. 7, n. 3, p. 1-13, 1 jan. 2018. Research, Society and Development. <http://dx.doi.org/10.17648/rsd-v7i3.245>.

MINARD, Andrea Maria Accioly F., SANVICENTE, Antônio Zoratto, ARTES, Rinaldo. **Determinação de Rating de Crédito de Unidades de Negócios Visando Estimar o Custo de Capital de Terceiros**. Insper, São Paulo, 2006.

MCCREADIE, Karen. **A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes**: 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PINTO, Alessandra Righi Peranzoni. Avaliação do controle interno do departamento financeiro de uma empresa comercial – estudo de caso. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v.3, n.1, 2006.

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

SABINO, Waulio Tadeu Rocha; BIANCHI, Leonardo Carlos Dantas. Como a qualidade do atendimento pode afetar uma organização: um estudo sobre a importância de um bom atendimento ao cliente. **Research, Society And Development**, [S.L.], v. 8, n. 1, p. 1-9, 1 jan. 2019. Research, Society and Development. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v8i1.582>.

JACQUES, Elizeu de Albuquerque. O CONTROLE INTERNO COMO SUPORTE ESTRATÉGICO AO PROCESSO DE GESTÃO. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Vol.4, nº1, p.1-16, 2007. Disponível em:  
<<https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/68/3570#>> Acesso: 01.09.2021.

RIBEIRO, Priscilla Cristina Cabral, FERREIRA, Karine Araújo (2002). **LOGÍSTICA E TRANSPORTES: UMA DISCUSSÃO SOBRE OS MODAIS DE TRANSPORTE E O PANORAMA BRASILEIRO**. Disponível:

<<http://tecspace.com.br/paginas/aula/mdt/artigo01-MDL.pdf>> Acesso: 02.09.2021.

Soria R. Rigoberto e Aida Alvarado Borrego. (2010). Comunicação organizacional em três organizações não governamentais em Jalisco: uma análise comparativa, Artigo apresentado no **XXII Encontro Nacional da AMIC**, Universidad Iberoamericana, México, D.F., junho de 2010.

CAMPOS, Kiko. **Empatia no trabalho: como desenvolver em 7 passos (Guia)**. 2021.

Disponível em: <https://www.poderdaescuta.com/>. Acesso em: 04 set. 2021.

## APENDICE A – QUESTIONARIOS

1. Quais os principais pontos fortes na sua atividade executada e o que acha sobre a estrutura administrativa departamentalização da empresa:
2. Existe a segregação de função (controle interno administrativo) em setores estratégicos:
3. Sobre os pontos fracos, o que precisa melhorar na estrutura de transporte da empresa:
4. Quais melhorias teriam que ser feita na organização do estoque (informações):
5. Que novidade poderia agregar valor positivo ao departamento financeiro?
6. Qual sua opinião sobre a participação de mercado da empresa, no setor de vendas?
7. Qual a perspectiva de crescimento da empresa, no setor de vendas?
8. Sobre a participação de créditos na empresa (capital de terceiros):
9. O que você ver sobre a presença de produtos substitutos de menor custo no mercado?
10. Em relação a concentração de mercado (clientes e a venda):