

**PLANEJAMENTO E DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO NA
EMPRESA TEMPERO BOM - SANANDUVA/RS**

Andréia Inêz Ferron

Titulação: Tecnóloga em Agroindústria – UERGS
Avenida Pioneiro Fiorentino Bacchi 311, centro, Sananduva, RS. Cep. 99840-000
E-mail: andreia-ferron@uergs.edu.br

Ernane Ervino Pfuller

Titulação: Eng. Agrônomo e Educador Físico - UFSM e Mestre em Agronomia - UFSM
Identificação profissional: Prof. da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs.
Avenida Pioneiro Fiorentino Bacchi 311, centro, Sananduva, RS. Cep. 99840-000
E-mail: pfuller.ernane@gmail.com

Oberdan Telles da Silva

Titulação: Administrador de Empresas - UPF e Mestre em Administração-UCS
Identificação profissional: Prof. da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs.
Avenida Pioneiro Fiorentino Bacchi 311, centro, Sananduva, RS. Cep. 99840-000
E-mail: oberdan-silva@uergs.edu.br

RESUMO: A estruturação do planejamento estratégico é uma forma do empreendedor se inteirar da real situação, levando em consideração acontecimentos passados e do presente como uma forma de “prever” o futuro dos ambientes interno e externo da empresa. Este planejamento serve como base para definir ações que devem ser desenvolvidas no presente para que se atinjam os objetivos futuros da organização. O estudo objetivou caracterizar as ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos da empresa Tempero Bom através da realização do diagnóstico estratégico. A metodologia foi de caráter exploratório e descritivo, caracterizado como um estudo de caso, onde buscou se as informações através de entrevista aplicada ao gerente de produção da empresa e revisões bibliográficas sobre o assunto. Os resultados gerados demonstraram que a organização não se baseia em conhecimentos teóricos para tomada de decisões e também não mapeia as informações importantes de seu mercado para planejar suas ações. Por outro lado, muitas ações são realizadas baseadas nas próprias experiências e no ambiente de mercado. Também demonstrou-se que a principal estratégia da empresa em estudo é baseada na qualidade e na apresentação dos seus produtos. Destaca-se que a organização possui um potencial de crescimento, contudo, ainda falta dispensar maior atenção sobre os aspectos importantes que envolvem o planejamento estratégico, a fim de obter informações relevantes para um melhor aproveitamento das oportunidades existentes.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Tempero Bom, Gestão Eficiente.

ABSTRACT: The structuring of strategic planning is a way of enterprising ascertain the actual situation, taking into account past events and present as a way to "predict" the future of internal and external environments of the company. This plan serves as a basis to define actions to be developed in this for the achievement of the future goals of the organization. The study aimed to characterize the threats and opportunities, strengths and weaknesses of the company Tempero Bom Good by conducting the strategic diagnostics. The methodology was exploratory and descriptive, featured as a case study, which sought the information through interviews applied to the company's production manager and literature reviews on the subject. The results generated showed that the organization is not based on theoretical knowledge for decision-making and also does not map the important information of your market to plan their actions. Moreover, many actions are performed based on their own experience and the market environment. It was also demonstrated that the company's main strategy under study is based on the quality and presentation of their products. It is noteworthy that the organization has a growth potential, however, remains to dispense more attention on the important aspects that involve strategic planning in order to obtain relevant information to make better use of existing opportunities.

Keywords: Strategic Planning, Good Seasoning, Efficient Management.

1 INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico, que se transformou no foco de atenção da alta administração das empresas, volta-se para as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente OLIVEIRA (2001).

Proprietários de empresas de todos os tipos estão chegando à conclusão de que essa atenção sistemática à estratégia é uma atividade muito proveitosa. Empresas pequenas, médias e grandes, distribuidores e fabricantes, bancos e instituições sem finalidade de lucro, todos os tipos de organizações devem decidir os rumos que sejam mais adequados aos seus interesses OLIVEIRA (2001).

As razões dessa atenção crescente à estratégia empresarial são muitas, algumas mais evidentes que outras. Dentre as causas mais importantes do crescimento recente do Planejamento Estratégico pode-se citar que os ambientes de praticamente todas as empresas mudam com rapidez. Essas mudanças ocorrem nos ambientes econômico, social, tecnológico e político. A organização somente poderá progredir se conseguir ajustar-se à conjuntura, e o Planejamento Estratégico é uma técnica comprovada para que tais ajustes sejam feitos com inteligência Oliveira (2001).

Para as empresas, criar um planejamento estratégico é uma maneira de aumentar o nível de conhecimento em relação ao mercado, e assim estar sempre à frente na busca da excelência de produtos e na prestação de serviços. Conforme Certo e Peter (2003), considerando os níveis hierárquicos, o planejamento pode ser dividido em três tipos: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. Os três tipos de planejamento relacionam-se aos níveis de decisão através de uma influência organizacional. Um elemento-chave da estratégia é a seleção de apenas algumas características e medidas a serem consideradas tomadas. É um instrumento que força, ou pelo menos estimula, os administradores a pensar em termos do que é importante ou relativamente importante, e também a se concentrar sobre assuntos de relevância.

Para Oliveira (2001), planejamento estratégico está relacionado aos objetivos de toda a empresa, com diversas maneiras e estratégias de conquistá-los a longo prazo. Além disso é considerado um processo gerencial que facilita o dia a dia do executivo, no cumprimento das metas planejadas pela organização.

Ainda nesta mesma linha de considerações, Oliveira (2003), relata que o planejamento estratégico desenvolve ações para alcançar os objetivos pelo presente em toda a organização,

no entanto dentro do planejamento tático os objetivos são a curto prazo e abrange apenas partes da organização. O planejamento operacional atribui planos de ação com intensidade mais restrita e menores riscos.

O mais importante na utilização do Planejamento Estratégico é o seu estreito vínculo com a administração estratégica nas organizações. Não se pode tratar isoladamente a análise das etapas de um projeto, sem entrar no processo estratégico, contribuindo assim de forma mais eficaz com a gestão dos administradores na obtenção dos seus resultados (KOTLER, 2005). Por isso, é fundamental que se conheça o ambiente em que a empresa está inserida, seus valores, sua visão, seus objetivos e a missão que se propôs a cumprir.

Tendo em vista a importância do planejamento, este trabalho auxilia no desenvolvimento e na gestão de uma organização familiar e de pequeno porte, através da análise do ambiente, a fim de fundamentar as técnicas do planejamento estratégico. Para isso, partiu do seguinte questionamento: A implantação do planejamento estratégico contribui na gestão e desenvolvimento de uma empresa familiar?

Diante desse questionamento, surge a hipótese de que a implementação do planejamento estratégico contribuir na gestão e desenvolvimento de uma empresa familiar, pois ampliara e antecipara a visão futura dos cenários e mercados.

Considerando isso, a escolha do assunto baseou-se na importância que o planejamento estratégico possui para um desempenho das empresas, visto que estão inseridas em um mercado de mudanças constantes. Dessa forma, com o intuito de demonstrar essa importância, utilizou-se como foco de estudo, a empresa Tempero Bom, que é uma empresa de pequeno porte que trabalha basicamente com reembalagem de produtos, aos quais atribui uma marca própria. O objetivo do trabalho foi caracterizar o mercado em termos de ameaças e oportunidades e o ambiente interno da empresa através de seus pontos fortes e fracos, bem como caracterizar como se desenvolve o planejamento estratégico na empresa em estudo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 O Planejamento Estratégico

No Brasil, apesar de muitas empresas já estarem utilizando a metodologia do Planejamento Estratégico, ainda pairam dúvidas sobre o que realmente este vem a ser e como deve ser formulado. A maior dúvida diz respeito a uma acentuada tendência para a utilização dos termos “Planejamento Estratégico” e “Planejamento em Longo Prazo” como se fossem sinônimos Ansoff (1990).

Segundo Ansoff (1990), somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro Planejamento Estratégico. A grande maioria das organizações continua empregando as antiquadas técnicas do Planejamento a longo prazo, que se baseiam em extrapolação das situações passadas.

A metodologia do Planejamento a Longo Prazo foi desenvolvida nos Estados Unidos na década de 50, com profunda influência da tecnologia de planejamento dos países com economia planejada a longo prazo. Em consequência disso, na opinião de Marvin Bower (1966), os planos a longo prazo tornaram-se projeções de lucro (para dez anos ou mais) sem muita utilidade, representados por uma enorme quantidade de papel e uma limitada quantidade de pensamento estratégico. Tais planos não permitem antever a realidade ambiental futura.

Na metade dos anos 60, foi introduzida a metodologia do Planejamento Estratégico mediante proposições do prof. Igor Ansoff, e pesquisadores do Stanford Research Institute e consultores da McKinsey Consulting (TAYLOR, 1975).

Para Kotler (1975), um dos defensores da sua utilização, propõe o seguinte conceito: “O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. A direção engloba os seguintes itens: âmbito de atuação, macro políticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macro estratégia, estratégias funcionais, macro objetivos, objetivos funcionais. O grau de interação entre uma organização e o ambiente, que pode ser positivo, neutro ou negativo, é variável dependendo do comportamento estratégico assumido pela organização perante o contexto ambiental.

Russell Ackoff (1966) esclarece que o Plano Estratégico é pertinente à organização como um todo, enquanto os meios relacionados com as diversas áreas da organização. O planejamento desenvolvido dentro das organizações é considerado uma nova ferramenta de gestão, que visa facilitar a administração dos negócios, pois através dele o gestor traça suas metas, objetivando um melhor desempenho nos processos, como também um maior aproveitamento no tempo, e recursos da empresa (TAYLOR, 1975).

Segundo Maximiano (2000), a ação de planejar é de responsabilidade dos executivos dos níveis mais altos da organização e está associado às tomadas de decisões sobre produtos e serviços que a organização pretende oferecer, como também os clientes e mercados que pretende atingir. Assim, a elaboração de um projeto pode ser considerada como a melhor forma de transmitir para a organização, mais segurança e uma maior capacidade de enfrentar

futuras situações que possam surgir, como também, auxiliar no alcance de metas e objetivos desejados pela organização.

Conforme Oliveira (2003) “ação de planejar é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, atuando de forma inovadora e diferenciada”.

A análise das etapas de um projeto é a melhor opção para as empresas, que buscam aplicar determinadas estratégias, com o objetivo de alcançar suas metas, através de um planejamento global e a longo prazo (CHIAVENATO, 2000).

De acordo com Las Casas (2006) “planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica que alinhe as metas e os recursos da organização com suas mutantes oportunidades de mercado”.

Portanto, é importante frisar, que o Planejamento Estratégico deve estar presente nas organizações que buscam a excelência, como também, no desenvolvimento dos seus produtos e serviços, sendo que é preciso estar sempre se atualizando, devido as grandes mudanças que vem e surgem no mercado.

O planejamento é tratado desde os primórdios da administração como uma das principais funções administrativas. Desde os autores da teoria clássica da administração, existe a pressuposição de um planejamento do trabalho para obter maior eficiência e produtividade (TAYLOR, 1990).

Tratado como o pai da moderna administração de empresas, Peter Drucker enfatiza a necessidade de planejar quando versa que “o administrador precisa viver sempre no presente e no futuro” Drucker (1981). Isso se deve à necessidade da empresa de prosperar e lucrar no presente e, simultaneamente, crescer e prosperar ou, no mínimo, sobreviver no futuro. Sem planejamento, não há sequer essa sobrevivência da organização. Com a mudança constante dos cenários econômicos no mundo, inclusive no Brasil, surgem alguns fatores negativos sobre os quais deverá se concentrar a atenção dos administradores.

2.2 Do planejamento à projeção

Planejar é a palavra apropriada para se projetar um conjunto de ações para atingir um resultado claramente definido, quando se tem plena certeza da situação em que as ações acontecerão e controle quase absoluto dos fatores que asseguram o sucesso no alcance dos resultados. É necessário um plano para se construir uma ponte, pilotar um avião, transplantar

um rim, abrir um novo escritório numa outra cidade ou lançar um novo produto (TAYLOR, 1990).

Mas, se alguém pretende se aventurar num mercado competitivo, ou passar do mercado nacional para um mercado global, ou defender seu negócio principal (core business) em face de mudanças competitivas e tecnológicas expressivas, é preciso algo mais que planejamento. É necessário um processo de raciocínio que seja explorador, e não determinístico o chama de projeção futura (ALBRECHT, 1994).

O planejamento como é feito convencionalmente tem pouco a oferecer em qualquer situação altamente ambígua. Os documentos elaborados, as previsões, os planos de ação e os cronogramas frequentemente não passam de miragem intelectual. Em alguns casos, a ilusão de exatidão que eles criam pode levar a um desvio da concentração nos meios para se alcançar o sucesso. Eles podem dirigir sua atenção erroneamente, fazendo com se siga os planos em vez de explorar oportunidades, das quais a maioria certamente não constará dos planos (ALBRECHT, 1994).

Em uma abordagem de projeção do futuro, são necessárias medidas de resultado, ou indicadores críticos, que ajudem a medir a eficácia das estratégias de ação. Mas não podemos nos iludir, pensando que temos um conjunto realista de metas e que estaremos trabalhando para atingi-las (TAYLOR, 1990).

Ao contrário, estaremos desenvolvendo estratégias de ação para explorar o que está acontecendo no ambiente e usando os indicadores críticos para, então, decidir o que fazer. A preocupação, nesse momento, não deve se centrar na expectativa de êxito ou fracasso, pois estaremos nos adaptando continuamente às consequências das nossas estratégias de ação.

Desse ponto de vista, o ciclo típico do planejamento anual que tantas organizações seguem religiosamente pode, na realidade, travar a agilidade delas para reagir às mudanças, ameaças e oportunidades. Redigir o plano estratégico e o orçamento anual é um processo tão exaustivo que ninguém deseja mudá-lo, mesmo que ocorram mudanças ambientais importantes no decorrer do ano (ALBRECHT, 1994).

É preciso tanto planejar quanto projetar o futuro para tornar uma empresa bem-sucedida. São necessários indivíduos capacitados nas duas tarefas. Requerem-se líderes que dominem ambas as práticas. Enquanto projetar o futuro é um processo que envolve decidir como agir com base no que está ocorrendo no ambiente imediato e no futuro próximo, planejar é a tradução dessa decisão em ações gerenciáveis. A impossibilidade de se fazer um planejamento para um futuro que se mostra confuso e ambíguo não deve gerar sentimentos de

frustração ou impotência. Deve-se, isto sim, desenvolver as qualificações e a disciplina para interpretar continuamente esse futuro em termos de ações e iniciativas estratégicas, e assim usar as habilidades de planejar para concretizar planos coerentes. Podem-se sintetizar as orientações seguidas no planejamento e na projeção do futuro da seguinte forma, segundo Taylor (1990):

A projeção futura e o planejamento devem encontrar-se no ponto em que seja possível divisar uma estratégia de ação e traduzi-la numa meta ou alvo. Nesse sentido, o planejamento torna-se o resultado tático da projeção do futuro, mas não se espera que ele resolva o quebra-cabeça estratégico para a empresa; trata-se de um quebra-cabeça dinâmico, cujas peças são encaixadas a cada dia, a cada mês e ano, e não montadas de uma só vez, na elaboração do chamado plano (TAYLOR, 1990).

2.3 O processo da administração estratégica

O estudo da Administração Estratégica teve sua forma definida pela primeira vez após a Fundação Ford e a Carnegie Corporation patrocinarem, nos anos 50, a pesquisa no currículo das escolas de negócios. Um resumo dessa pesquisa, chamada de relatório Gordon-Howell, recomendou que o ensino de negócios tivesse uma natureza mais ampla e incluísse um curso de capacitação em uma área chamada de política de negócios (GORDON & HOWELL, 1999).

O conceito de Administração Estratégica tem evoluído e continuará a evoluir (GINTER e WHITE, 1982). Apesar do impasse, a gestão de uma empresa é executada em muitas organizações atualmente, e muitas delas se beneficiam de forma significativa. Conforme (CERTO & PETER 1993) o processo atual de planejamento estratégico pessoal tende especialmente em organizações menores, a ser dominado pelo diretor-presidente (CEO) da companhia. O presidente é também considerado primariamente como o principal responsável pelo sucesso do processo. Isso não significa, contudo, que o presidente execute o processo de administração estratégica independentemente. Pelo contrário, o CEO bem sucedido nessa área geralmente esboça um processo de administração estratégica que envolve membros de diversas áreas e diferentes níveis da organização.

Uma organização pode obter vários benefícios praticando de forma correta a administração estratégica. Talvez o mais importante seja a tendência de tais organizações aumentarem seus níveis de lucro. Embora estudos anteriores tenham concluído que o aumento da lucratividade normalmente não acompanha a aplicação da administração estratégica, um

significativo número de pesquisas recentes sugere que um eficiente e efetivo sistema de planejamento estratégico pessoal pode aumentar a lucratividade (LEONTIADES, 1982).

A Administração Estratégica envolve um processo ou uma série de etapas. As etapas básicas incluem (LEONTIADES, 1982):

Etapa 1 - Execução de uma análise do ambiente: neste processo de administração estratégica tem início com a análise do ambiente, isto é, com o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras. Nesse contexto, o ambiente organizacional encerra todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que podem influenciar o progresso obtido através da realização de objetivos da organização. Os administradores devem compreender o propósito da análise do ambiente, reconhecer os vários níveis existentes no ambiente organizacional e entender as recomendações das normas para realizar uma análise do ambiente.

Etapa 2 - Estabelecimento de uma diretriz organizacional: a segunda etapa do processo é o estabelecimento da a diretriz organizacional ou determinação da meta da organização. Há dois indicadores principais de direção para os quais uma organização é levada: a missão e os objetivos organizacionais. A missão organizacional é a finalidade de uma organização ou a razão de sua existência. Os objetivos são as metas das organizações. Há outros dois indicadores de direção que, atualmente, as empresas estabelecem: a visão, que é o que as empresas aspiram a ser ou se tornar, e os valores, que expressam a filosofia que norteia a empresa e a que a diferencia das outras.

Etapa 3 - Formulação de uma estratégia organizacional: a terceira etapa do processo é a formulação da estratégia. Esta é definida como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos. Formular estratégias é projetar e selecionar estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais. O enfoque central está em como lidar satisfatoriamente com a concorrência. Assim que o ambiente tenha sido analisado e a diretriz organizacional estipulada, a administração é capaz de traçar cursos alternativos de ação em um esforço conhecido para assegurar o sucesso da organização.

Etapa 4 - Implementação da estratégia organizacional: nesta quarta etapa colocam-se em ação as estratégias desenvolvidas logicamente que emergiram de etapas anteriores ao processo de administração estratégica. Sem a implementação efetiva da estratégia, as organizações são incapazes de obter os benefícios da realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz organizacional e da formulação da estratégia organizacional.

Etapa 5 - Controle estratégico: o controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica no sentido de melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado.

2.4 Tópicos especiais na administração estratégica

Duas questões têm recebido especial atenção nos últimos anos e os administradores devem considerá-las cuidadosamente para determinar como a administração estratégica deve ser praticada dentro de uma organização em particular. Trata-se das operações internacionais e da responsabilidade social (BATEMAN & SNELL, 2009).

Durante os últimos anos, os negócios tenderam a se envolver com atividades internacionais. Como se espera que essa tendência continue, as organizações terão questões internacionais a considerar no futuro como parte de seu processo de administração estratégica.

A responsabilidade social, por sua vez, é a obrigação administrativa de tomar atitudes que protejam e promovam os interesses da organização e o bem-estar da sociedade como um todo. Reconhecer que tais obrigações existem tem, necessariamente, um impacto sobre o processo de administração estratégica (OLIVEIRA, 2007)

2.5 Análise SWOT e estratégias

Na análise “Swot” ou FoFa o ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da organização, já que ele é o resultado de estratégias de atuação definidas pela própria empresa. Desta forma, quando percebemos um ponto forte em nossa análise, devemos ressaltá-lo ainda mais; quando percebemos um ponto fraco, devemos agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito por outro lado no ambiente externo está totalmente fora do controle da organização, isso não significa que não seja útil conhecê-lo.

Apesar de não podermos controlá-lo, podemos monitorá-lo e procurar aproveitar as oportunidades da maneira mais ágil e eficiente e evitar as ameaças enquanto for possível, a análise SWOT deve ser realizada de maneira formal, uma vez por ano, mas as informações mais importantes devem ser monitoradas constantemente segundo Soares & Couto(2008).

Diversos fatores externos à organização podem afetar o desempenho da empresa. E as mudanças no ambiente externo podem representar oportunidades ou ameaças ao desenvolvimento do plano estratégico de qualquer organização, a avaliação do ambiente externo costuma ser dividida em duas partes:

-Fatores macro ambientais – questões demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, etc.

-Fatores microambientes – beneficiários, suas famílias, as organizações congêneres, os principais parceiros, os potenciais parceiros, etc.

Na prática, isso significa que mudanças que estão totalmente fora do controle da organização podem afetar (positiva ou negativamente) seu desempenho e sua forma de atuação.

As mudanças no ambiente externo sempre afetam de maneira homogênea todas as organizações que atuam numa mesma área geográfica e num mesmo mercado e, desta forma, representam oportunidades ou ameaças iguais para todo mundo. Quando ocorre uma mudança na legislação, por exemplo, todas as organizações são afetadas, uma organização que perceba que o ambiente externo está mudando e que tenha agilidade para se adaptar a esta mudança, aproveitará melhor as oportunidades e sofrerá menos as consequências das ameaças.

Por isso, a análise do ambiente externo é tão importante. Na análise da situação se deve levar em consideração não apenas o que está sendo sinalizado como uma alternativa de cenário, mas também qual é a probabilidade de que aquele cenário se concretize. Esta análise de cenários deve ser permanente, porque o ambiente externo é muito dinâmico e está sendo alterado constantemente Soares & Couto(2008).

O ambiente externo corresponde às oportunidades e ameaças, como segue abaixo:

Oportunidades – correspondem às oportunidades para crescimento, lucro e fortalecimento da empresa, tais como:

- Necessidades não satisfeitas do consumidor;
- Aumento do poder de compra do mercado;
- Disponibilidade de linhas de crédito.

Ameaças – corresponde a mudanças no ambiente que apresentam ameaças a sobrevivência da empresa, tais como:

- Mudanças nos padrões de consumo;
- Lançamento de Produtos substitutivos no mercado;
- Redução no poder de compra dos consumidores.

Uma coisa é perceber que o ambiente externo está mudando, outra, é ter competência para adaptar-se a estas mudanças (aproveitando as oportunidades e/ou enfrentando as ameaças).

Da mesma maneira que ocorre em relação ao ambiente externo, o ambiente interno deve ser monitorado permanentemente é importante fazer uma relação de quais são as variáveis que devem ser monitoradas, por exemplo: capacidade de atendimento, demanda pelos serviços prestados, satisfação do público alvo com o atendimento, crescimento do número de contribuintes, nível de renovações das contribuições, dedicação dos funcionários, capacidade de gestão das lideranças da organização, flexibilidade da organização, pode ser interessante avaliar, também, os seus principais concorrentes em relação aos mesmos tópicos, para que se possa ter clareza de quais são os diferenciais competitivos que cada organização tem em relação às outras com as quais compete por recursos e/ou no atendimento ao público alvo. O ambiente interno, por sua vez, corresponde às forças e fraquezas, como segue abaixo:

Forças – correspondem aos recursos e capacidades da empresa que podem ser combinados para gerar vantagens competitivas em relação a seus competidores. Incluem:

- Marcas de produtos, Conceito da empresa;
- Participação de mercado, vantagens de custos;
- Localização, fontes exclusivas de matérias-primas;
- Grau de controle sobre a rede de distribuição.

Fraquezas – os pontos mais vulneráveis da empresa em comparação com os mesmos pontos de competidores atuais ou em potencial:

- Pouca força de marca, baixo conceito junto ao mercado;
- Custos elevados, localização não favorável;
- Falta de acesso a fontes de matérias-primas, pouco controle sobre a rede de distribuição.

3. MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa, entendida como a atividade básica da ciência na sua indagação e construção da realidade vincula pensamento e ação. Minayo (1994) considera que “nada pode ser intelectualmente um problema, se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática”.

Assim, a pesquisa se realiza fundamentalmente por uma linguagem fundamentada em conceitos, proposições, métodos e técnicas, linguagem esta que se constrói com um ritmo próprio e particular. Tal ritmo é denominado ciclo de pesquisa, que representa um processo de trabalho em espiral que começa com um problema ou uma pergunta e termina com um produto provisório capaz de dar origem a novas interrogações.

O ciclo de pesquisa, segundo Minayo (1994), compõe-se de três momentos: fase exploratória da pesquisa, trabalho de campo e tratamento do material.

Quanto aos métodos de pesquisa foram utilizados os seguintes:

-Pesquisa exploratória, com buscas bibliográficas, através de roteiro de entrevistas.

-Pesquisa descritiva, envolvendo técnica de coleta de dados através de questionário.

Dessa maneira foi analisada a empresa Tempero Bom, sob a ótica de questões abertas (pesquisa qualitativa) que envolvem planejamento estratégico, assim como a inclusão da mesma no mercado.

A empresa Tempero Bom atua, basicamente, na reembalagem de temperos com fixação de marca própria. Cabe ressaltar que se trata de uma pequena empresa que dispõe de poucos funcionários que trabalham em turnos alternados.

Para aplicação do roteiro semiestruturado, foi utilizada amostragem, onde apenas um funcionário (Gerente de Produção) disponibilizou informações.

Os dados primários foram coletados em entrevista com o gerente de produção no dia 11 de setembro de 2014, por meio de questionário semiestruturado.

Foram realizadas visitas à empresa entre os dias 20 de setembro e 20 de novembro de 2014, nas quais se analisou o funcionamento da mesma.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo descreve-se o funcionamento da indústria, aspectos do processamento da matéria prima e o planejamento estratégico da empresa.

4.1 Funcionamento geral da agroindústria

A empresa trabalha com uma linha de produtos, os quais, em ampla maioria, são classificados como temperos. Os produtos da TB possuem algumas características principais: são naturais, de qualidade e de apresentação visual atrativa. Atualmente, a linha de produtos possui mais de 70 itens entre os quais destacam-se: açúcar de baunilha; alho desidratado; alecrim; amido de milho; arroz integral; aveia em flocosa; anis estrelado; bicarbonato de sódio; bicarbonato de amônio (sal amoníaco); boldo; cacau em pó; camomila; canela casca; canela moída pura; chá verde do vale; cebola desidratada; cebolinha verde; cidreira; chia em grão; colágeno hidrolisado em pó; colorau; cravo da índia grão; cravo da índia moído; cominho moído; curry; extrato de soja (leite); erva doce; ervas finas, entre outros.

O consumo destes produtos tem atributos de sazonalidade. Conforme o gerente de produção da empresa, “nos meses de janeiro e fevereiro o consumo é baixo, aumentando bastante entre os meses de março e setembro, quando ocorre o maior volume de vendas”. Em outubro e novembro, o consumo volta a diminuir e posteriormente aumenta no mês de dezembro, quando as vendas são bastante elevadas.

A empresa TB não monitora de forma controlada os consumidores. Entretanto, possui conhecimentos de que os principais consumidores são as donas-de-casa, das classes baixa e média, que habitam, na grande maioria na zona urbana, segundo o gerente de produção.

Na linha de produção, primeiramente é realizada a compra dos materiais necessários como embalagens, rótulos, lacres e matérias-primas através de pedidos. Após, acontece o recebimento e a armazenagem destes materiais, que chegam via transportadora.

O passo seguinte é a preparação das embalagens com a colagem dos rótulos, a seleção dos produtos (eliminação de impurezas), a pesagem e embalagem. Na sequência são colocados lacres de segurança, no caso dos tubos, e a prensagem, no caso dos sachês, medidas essas, de segurança contra violações dos produtos.

Adotando na linha de produção ocorre o enfardamento (quando necessário), quando volumes maiores são formados, contendo 6 (seis) ou 12 (doze) unidades, conforme demandado. Completado o ciclo de produção, os produtos acabados ficam armazenados em depósito até a realização da expedição, mostrado no fluxograma a seguir (Figura 01).

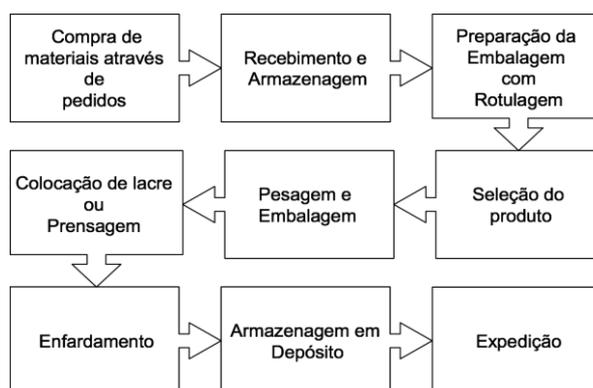


Figura 01: Funcionamento da empresa.

Fonte: autores (2014).

A produção busca analisar as disposições do consumo no âmbito de ação da empresa. Porque os consumidores possuem necessidades, desejos em relação aos produtos ou seus atributos, geralmente, segundo o gerente de produção. A partir disso busca-se constatar se a demanda proporciona viabilidade para produção ou alteração dos produtos.

Conforme o diretor, a empresa consegue atender a procura em relação aos produtos disponibilizados, porém existe uma demanda por novas linhas de produtos, principalmente naturais, que não consegue ser satisfeita.

O ciclo de vida dos produtos, conforme considerado por Woiler & Mathias (1996), não é levado em consideração para a linha de produtos TB. A empresa apenas acompanha as tendências de consumo e a demanda real que é exigida. A empresa em estudo comercializa produtos utilizando uma marca própria, conforme Kotler (2005), as marcas buscam transmitir diversos níveis de significado, e neste caso não é diferente.

A marca “Tempero Bom” foi criada para transmitir ideias de produtos saudáveis, naturais, que não trazem nenhum risco à saúde, além de buscar destacar a responsabilidade em relação ao bem estar dos consumidores. Assim sendo, a marca busca transmitir os seguintes níveis de significado: qualidades, acrescimentos e valores.

No que se refere às embalagens, a organização buscou praticidade para o consumidor e ajustamento aos tipos de produtos. As embalagens usadas são tubos e sachês, ambos de plástico. Os sachês, por ter custo menor, geram um preço final menor e serve como opção para usar como refil de tubos comprados anteriormente, enquanto os tubos geram um preço final maior devido ao seu custo mais elevado.

As utilidades das embalagens, neste caso, seguem as definições de Ballou (2003).

Em relação ao tipo de embalagem e respectivos pesos, os produtos da empresa pesquisada podem ser encontrados em tubos e em sachês de 10g, 15g, 20g, 100g, 250g, 500g e 1 Kg. O recipiente e o peso variam conforme produto acondicionado.

Para Kotler (2005), os rótulos desempenham funções de adaptar-se, classificar e descrever o produto. Os rótulos utilizados pela empresa foram estabelecidos de forma a convidar a atenção dos consumidores. A empresa já careceu reformular os rótulos a fim de melhorar a aparência dos produtos e de se adaptar melhor às exigências dos consumidores e do mercado em geral, buscando melhor apresentação e distinção. Nos rótulos fazem parte dados sobre a empresa, atendimento ao consumidor, informações nutricionais, dicas de conservação e de validade do produto, conforme exigências da legislação.

Determinação de uso e quantidades recomendadas são informações que os consumidores comumente demandam. Entretanto não podem ser colocadas nos rótulos porque os produtos se enquadrariam como medicamentos e necessitariam, assim, de autorização do Ministério da Saúde e de Responsável Técnico, obrigando a empresa a mudar a modalidade

de sua legalização, gerando custos adicionais que não seriam compensados, segundo informações do gerente de produção da empresa.

Igualmente existe preocupação com o design dos produtos. Busca-se aperfeiçoar o visual e o formato e embalagens e rótulos, porém sempre tendo em vista que os mesmos devem estar ajustados às necessidades que os produtos requerem. Destacar e seduzir a atenção do consumidor é o objetivo do conjunto embalagem/rótulo. Todo produto ganha diferenciação nas cores dos rótulos como forma de identificar a marca.

4.2 Análise do planejamento estratégico da empresa

A Tempero Bom não realiza planejamento estratégico formalmente, ou seja, não organizam todas as informações no papel para uma análise posterior mais aprofundada. No entanto, buscam fazer controle de alguns pontos importantes, como estoques, custos, produtos, conforme demandado. Apresenta-se portanto, aspectos operacionais. Ações estratégicas de longo prazo não foram detectadas. Sendo assim, apresenta-se a seguir um breve arcabouço teórico para que a referida organização poderia desenvolver com vistas a ser efetivamente estratégica. Inicialmente sugere-se o debate interno das seguintes questões entre os colaboradores e tomadores de decisão da empresa em estudo (NEVES & CASTRO, 2003):

- 1- Por que devemos planejar ?
- 2 - qual a metodologia a aplicar ?
- 3- Definição da missão, ou seja, qual a razão de ser da empresa ? Qual a nossa função na sociedade?
- 4 – Quais são nossos fatores chaves para o sucesso ?

Deve-se ainda estruturar os seguintes elementos:

- a) Diagnóstico estratégico ou auditoria de posição. É a avaliação real da posição da empresa. Nesta etapa deverão ser considerados os aspectos internos e externos com dados consistentes e verdadeiros. Inicialmente deve-se fazer o levantamento de dados internos da empresa como sendo: sua trajetória, seu modelo de gestão, sua estrutura e ambiente organizacional, seus resultados nas áreas comercial e financeira advindos das estratégias e operacionalização, da sua qualificação técnica e evolução, e dos seus processos produtivos. Feitos à coleta e análise desses dados, serão identificados seus pontos fortes e pontos fracos. Os pontos fortes serão, posteriormente, bastante explorados e terão o reforço de outros que serão desenvolvidos. Os pontos fracos

deverão receber tratamentos para que sejam minimizados ou eliminados Segundo Kotler (2005).

b) Definição de objetivos. Nesta fase deverão ser listados os objetivos a serem alcançados. Estes deverão ser qualitativos e quantificados, realísticos e desafiadores quando referirem-se em termos de vendas, participação de mercado, lucro, dentro do período previsto do planejamento.

c) Elaboração das estratégias. Esta é a fase em que deverão ser consideradas todas as etapas anteriores, caso contrário não haverá consonância. Visar sempre proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência.

d) Planos de ação. Programam as estratégias através de instruções claras estabelecendo-se o que, como, quando, quem será o responsável, quanto custará e o cronograma a ser seguido.

e) Controle. Deverá ser frequente para conferir se as ações estão sendo executadas. Esta é a fase em que são medidos os desempenhos, checados os orçamentos, obtidas e analisadas as informações de cada responsável, apresentação de medidas para correção de rumo, caso seja necessário.

4.2.1 Caracterização do Comportamento de compra do consumidor Tempero Bom

Na referida empresa, os fatores sociais influenciam a demanda dos produtos, porque são as classes mais baixas que os consomem, devido à alimentação ser, neste caso, relativamente mais barata, segundo o Gerente de Produção. Quanto aos fatores culturais, basicamente influenciam a demanda devido aos hábitos alimentares. A preparação de alimentos pelos consumidores segue tradições e costumes.

Em relação aos fatores psicológicos, pode ser associada a busca por produtos naturais, de qualidade e o cuidado em não consumir produtos com aditivos químicos. Por último, os fatores pessoais, neste caso, dizem respeito às circunstâncias econômicas dos consumidores da linha de produtos TB. A acessibilidade dos preços de mercado às classes consumidoras, viabiliza o volume de produção atual.

4.2.2 Síntese do Diagnóstico Estratégico

Através do roteiro de entrevista aplicado à organização elencam-se os fatores analisados na empresa no que tange ao diagnóstico estratégico. A empresa Tempero Bom não

faz segmentação de mercado, porque não possui um investimento maior na área de pesquisa de mercado, o que pode ser revertido se a mesma for ampliada futuramente.

De acordo com Neves & Castro (2003), o processo de segmentar parte da premissa que a empresa não consegue atingir o mercado como um todo, de configuração satisfatória, optando-se assim pelo alcance de mercados menores. A TB também não possui informações de forma especificada, sobre o público que atinge, visto que não direciona a produção. Porém, sabe-se que os maiores consumidores da TB são as donas-de-casa.

Através do diagnóstico percebeu-se que a estratégia utilizada pela empresa Tempero Bom para buscar competitividade é a diferenciação dos produtos. Essa distinção é buscada em termos de qualidade e exposição dos produtos. De contorno secundário, conforme o Gerente de Produção permanece a preocupação com os custos, uma vez que também há competição através de preços. Não existe preocupação na empresa, contudo, no que se refere a foco em segmentos de mercado. A produção não segue exigências de mercados específicos.

Após a análise dos dados apresenta-se um resumo do diagnóstico estratégico desenvolvido junto a empresa pesquisada, conforme quadro 01.

Quadro 01- Funcionamento da empresa.

PONTOS FORTES
Possui demanda latente suficiente para ampliação de infraestrutura.
A empresa possui potencial para ampliação de linha e quantidade de produtos.
PONTOS FRACOS
A empresa depende de maiores informações de mercado;
Por ser de pequeno porte, a empresa é sensivelmente dependente do regular andamento do mercado para sua sobrevivência.
Capacidade de barganha junto a fornecedores
OPORTUNIDADES
Ambiente Demográfico: Potencial considerável para aumento de demanda.
Ambiente Econômico: Possui competitividade em termos preço;
Ambiente Natural: a TB não produz resíduos tóxicos, apenas resíduos biodegradáveis
Provável acontecimento de aumento do nível de tecnologia empregada, gerando diferenciais nos produtos e oportunidades de mercado
A tradição do consumo de produtos naturais e a preocupação com os hábitos alimentares saudáveis geram oportunidades, visto que a empresa trabalha com produtos naturais;
AMEAÇAS
Assuntos como renda e poupança podem influenciar o nível de demanda;
Ambiente Natural: não existem atualmente, mas podem ocorrer conforme possíveis variações na disponibilidade de energia e matérias-primas.
Obsolescência dos equipamentos e das tecnologias de produção pode gerar problemas, coagindo a adesão de inovações tecnológicas para manutenção da competitividade;
Ambiente Sociocultural: alterações nos hábitos alimentares podem diminuir o consumo.
Ameaça de entrada de novos competidores.

Fonte: Autores (2014).

4.2.5 Sugestões de gestão para a empresa

Através dos dados obtidos, estruturam-se algumas gestões para a empresa Tempero Bom:

- a) **Ampliação do escopo geográfico de clientes:** como o ambiente de mercado da empresa não possui concorrência excessivamente acirrada existe uma demanda passível de ser abordada com o acréscimo do alcance geográfico da mesma. Ou seja, se forem ampliados os números de cidades e estabelecimentos comerciais que ofereçam os produtos TB, o volume de vendas tem forte disposição a aumentar, fortalecendo a posição da empresa diante os concorrentes.
- b) **Alteração de embalagens:** atualmente a empresa procura formas de distinção de embalagens de apresentação dos produtos de forma consecutiva. A utilização de materiais biodegradáveis para as mesmas poderia harmonizar facilidades no manuseio. Estas atribuições poderiam ser empreendidas comercialmente através da divulgação do apelo à diferenciação.
- c) **Ampliação do portfólio de produtos:** poderiam ocorrer acréscimos da linha e da quantidade de produtos oferecidos. Uma probabilidade importante é a desidratação de produtos in natura (já em andamento). É uma alternativa atraente do ponto de vista de que atualmente existe uma demanda muito grande por estes produtos, inclusive é demanda latente para a TB, o que viria a atender desejos ou necessidades reais.
- d) **Novas tecnologias de produção:** deve-se buscar por tecnologias distintas mas dentro das perspectivas atuais. Por que, a técnica e a distinção entusiasma cada vez mais a qualidade e as condições de concorrência.
- e) **Participação em eventos de exposição:** A participação da empresa em eventos regionais, como feiras e exposições, levaria ao público maior conhecimento da empresa. Patrocínios de eventos e exposições de banners em estabelecimentos comerciais ou locais estratégicos, também trariam bons resultados na exibição da marca.
- f) **Ampliação do canal de distribuição:** existe uma dependência de um canal de distribuição, o qual absorve 90% da produção da TB. É fundamental para a ampliação da empresa a obtenção de canais que abranjam diferentes regiões e estabelecimentos. Esta dependência pode aumentar de maneira drástica o poder de barganha do Atacadista, forçando a redução dos preços dos produtos, além de limitar a abrangência da marca.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente a empresa mostra-se cuidadosa em relação a novos investimentos, precavendo-se contra prováveis avarias de capital e mantendo-se com nível de produção em crescimento. Pode-se destacar que, as exigências dos consumidores são atendidas satisfatoriamente, para o caso dos produtos disponibilizados. A demanda por novas linhas de embalagem estão sempre em evolução isso é bem importante e esta sendo viabilizada.

Por ser uma empresa de pequeno porte e de pouco tempo de existência, é complexo a busca de mercados mais amplos. Apesar disso, pode ocorrer um crescimento gradativo, devido à empresa ser a única a trabalhar com a linha de produtos que disponibiliza nos municípios vizinhos de Sananduva – RS.

Devido as frequentes mudanças na economia global e a competitividade muitas organizações não conseguem se manter no mercado. Por isso, é relevante para as organizações estarem sempre inovando e se reestruturando de forma planejada, conhecendo suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, como também seus pontos fortes e fracos no ambiente interno, para então conquistar o seu espaço estratégico no mercado.

O trabalho apontou fatores relevantes no que diz respeito a conduta estratégica da organização Tempero Bom. Entre suas limitações encontra-se a não realização de pesquisa junto aos clientes da empresas. Sugere-se pesquisas futuras com vistas a caracterizar o comportamento da demanda dos clientes para com estes produtos.

REFERENCIAS

ALBRECHT, K. **Programando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1994.

ANSOFF, H. I. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. I. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ACKOFF, R. L. **The meaning of strategic planning**. Mickinsey Quaterly, Summer 1966.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 2003.

BATEMAN & SNELL. **Administração: novo cenário competitivo**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CERTO, S. & PETER, J. P. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.

- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Prática da administração de empresas**. Tradução: de Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1981.
- GORDON, R. A. & HOWELL, J. E. **Higher education for business**. New York: Columbia University Press, 1999.
- GORDON & HOWELL, **Controle de metodologias**. Edição Especial: IAVSD State-of-the-Art, Sept 1999.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi **Planejamento estratégico: práticas**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- LEONTIADES, M. The confusing words of business policy. **Academy of Management Review**, jan. 1982.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.
- KOTLER. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall; 2005.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução a administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000, cap.10.
- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- NEVES, M. F.; CASTRO, L. T. **Marketing e estratégia em agronegócios**. São Paulo: Atlas S.A./ PENSA, 2003.
- OLIVEIRA, D.P.R. **Estratégia empresarial**. São Paulo, Atlas (2001).
- OLIVEIRA, D.P.R.. **Uma contribuição ao estudo do desenvolvimento e implementação do processo estratégico nas organizações**. São Paulo, FEA-USP, 2003.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- SOARES, I., PINHO C., COUTO J. e MOREIRA, J.. **Decisões de investimento - análise financeira de projetos**. SP, 2008.
- TAYLOR, B. **Strategies for planning**. Long Range Planning, Elmsford, Aug. 1975.
- TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990. Disponível em:
<<http://www.portaldomarketing.com.br>>. Acesso em: 18 set. 2014.