

CONTRIBUIÇÕES DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA DE MÉDIO PORTE PRODUTORA DE SUCOS CONCENTRADOS

CONTRIBUTIONS OF A STRATEGIC PLANNING FOR A MIDSIZE COMPANY PRODUCER OF CONCENTRATED JUICES

Rodrigo Marques de Almeida Guerra – Universidade de Caxias do Sul –
rmaguerra@ucs.br

Geli Marmentini – Universidade de Caxias do Sul – clickgeli@yahoo.com.br

Resumo

O planejamento estratégico é uma ferramenta eficaz que possibilita o direcionamento para a empresa no longo prazo, tendo em vista atingir os objetivos traçados. O presente artigo tem como objetivo geral identificar as principais contribuições da aplicação de um modelo de planejamento estratégico em uma empresa de médio porte produtora de sucos concentrados localizada na Serra Gaúcha/RS. O estudo é uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, tendo sido aplicado o método de pesquisa estudo de caso. O modelo aplicado foi adaptado de Oliveira (2002), tendo sido desenvolvido com sucesso por ser uma ferramenta de fácil aplicação e entendimento. Os resultados mostraram que a empresa estudada não possui planejamento estratégico formal, é uma empresa familiar, não estabelece prioridade de ações, possui baixa diversificação do mix de produtos, concentra as vendas em poucos clientes, necessitando redefinir suas ações visando retenção de clientes rentáveis no longo prazo.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, Sucos Concentrados, Empresa de médio porte.

Abstract

Strategic planning is an effective tool that enables targeting for the company in the long term, with a view to achieving the objectives. This article aims to identify the main contributions of the general application of a model of strategic planning in a midsize company producer of concentrated juices located in the Serra Gaúcha/RS. The study is a qualitative research of exploratory character, having been applied the method of case study research. The applied model was adapted from Oliveira (2002), having been successfully developed for being a tool of easy application and understanding. The results showed that the company studied lacks formal strategic planning, is a family owned company, does not establish priority actions, has low diversification of product mix, concentrated sales in a few customers, requiring reset their actions aiming at profitable customer retention in the long term.

Key-words: Strategic planning, Concentrated juices, Midsize company.

Recebido: Fevereiro/2014

Aprovado: Março/2014

Introdução

As constantes mudanças no ambiente de negócios tem reforçado a importância do desenvolvimento de planejamentos estratégicos eficazes devido às constantes instabilidades, turbulências e dinamismo dos ambientes de negócios (ANSOFF; SULLIVAN, 1993). Este cenário favorece a aplicação de ferramentas, a exemplo do planejamento estratégico, que sejam capazes de minimizar as oscilações existentes no mercado (GRANT, 2003; ÇAKMAK; TAS, 2012).

O planejamento estratégico é uma ferramenta totalmente válida e útil para orientar todos os tipos de organizações, independente do tamanho da unidade, complexidade e diferenciação do serviço prestado (PERERA; PEIRÓ, 2012). O conceito de planejamento estratégico pode ser aplicado em empresas de diversos setores, como por exemplo: construção civil (ÇAKMAK; TAS, 2012), organizações de saúde (PERERA; PEIRÓ, 2012), empresas de petróleo (GRANT, 2003), instituições de ensino superior (AKYEL; KORKUSUZPOLAT; ARSLANKAYA, 2012) dentre outras.

Pesquisas revelam a ligação entre o sucesso das empresas com seu nível de planejamento (FOSTER, 1993; BAKER; ADDAMS; DAVIS, 1993), uma vez que auxiliará as PME's a romperem com as práticas de gestão tradicionais. Portanto, o desenvolvimento do planejamento estratégico é fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais, agilidade na tomada de decisão, obtenção de competitividade e mudança no posicionamento estratégico das empresas (GRANT, 2003; PORTER, 1996).

O presente artigo tem como objetivo geral identificar as principais contribuições da aplicação de um modelo de planejamento estratégico em uma empresa de médio porte produtora de sucos concentrados localizada na Serra Gaúcha/RS. Nesse contexto, este artigo pretende responder ao seguinte problema de pesquisa: **De que forma o planejamento estratégico pode beneficiar uma empresa de médio porte produtora de sucos concentrados?**

Além da parte introdutória, o artigo está organizado em mais quatro seções. A segunda seção apresenta a construção do referencial teórico. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos utilizados para elaboração do trabalho. A quarta seção aborda a análise e interpretação dos resultados do estudo de caso. Já quinta seção apresenta as considerações finais provenientes do estudo desenvolvido.

2 Planejamento: abordagem introdutória

Planejar é determinar qual o caminho que a empresa pretende alcançar ao longo de sua trajetória de existência (STONER; FREEMAN, 1999). Assim, planejamento é a intenção de realizar algo em um determinado tempo futuro (SLACK et al., 1999), todavia isto não garante que a atividade planejada seja executada conforme previsto. Desta forma, o planejamento exige a revisão, dentro de um determinado horizonte de tempo, tendo em vista adequá-lo ao cenário atual (ROBBINS; COULTER, 1998; DUBRIN, 1998; MEGGINSON et al., 1998).

Sendo assim, o planejamento deve ser compreendido como sendo a primeira atividade a ser realizada por qualquer pessoa ou organização que pretenda definir objetivos e metas na busca pelo alcance dos resultados traçados. Naturalmente, o processo de planejamento não é realizado facilmente. É importante que existam alguns parâmetros (elementos) que permitam e facilitem a mensuração das ações previstas e realizadas, visando controlar o processo organizacional (STONER; FREEMAN, 1999; ROBBINS; COULTER, 1998; MEGGINSON et al., 1998).

Diversos autores estabelecem etapas visando facilitar a aplicação do planejamento. Entretanto, não existe um roteiro que sirva como parâmetro para a implantação, ficando a critério de cada organização identificar os elementos que mais se adequem ao perfil da empresa. O quadro 1 ilustra algumas destas etapas.

Quadro 1 - Etapas do planejamento organizacional

Autor(es)	Etapas do Planejamento
Dubrin (1998)	(1) definir a situação atual; (2) estabelecer metas e objetivos; (3) prever auxílios e barreiras às metas e objetivos; (4) desenvolver planos de ação para atingir as metas e objetivos; (5) desenvolver orçamentos; (6) implementar os planos e (7) controlar os planos.
Megginson et al. (1998)	(1) estabelecer os objetivos e metas; (2) identificar e avaliar as condições atuais e futuras da empresa; e (3) desenvolver uma abordagem sistemática para atingir o objetivos e metas.
Stoner e Freeman (1999)	(1) proporcionar um senso de direção; (2) focalizar os esforços; (3) guiar os planos e decisões; e (4) avaliar o progresso da organização.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto à hierarquia ou tipos de planejamento, Slack et al. (1999), Robbins e Coulter (1998), Dubrin (1998) e Stoner e Freeman (1999) divide-os em: estratégico, tático e operacional.

O planejamento estratégico está relacionado à alta administração, pois envolve decisões importantes e com impacto em toda a estrutura da empresa (longo horizonte de tempo). As decisões devem ser tomadas mediante a análise das alternativas visando definir o futuro da organização (por exemplo, elaboração da missão da empresa, definição das

estratégias de produção, finanças e marketing e escolha do canal de distribuição utilizado) (ROBBINS; COULTER, 1998; DUBRIN, 1998).

O planejamento tático envolve a média administração (médio prazo) e está relacionado com os objetivos e metas de cada organização. É fruto do desdobramento do planejamento estratégico. Desta forma destina-se à execução dos principais planos de cada área (SLACK et al., 1999; STONER; FREEMAN, 1999).

Já o planejamento operacional (curto espaço de tempo) está ligado ao cotidiano da empresa (aos departamentos, grupos de trabalhos e/ou áreas específicas). Tem um espaço de tempo muito curto, pois deverá ser desdobrado (a partir do planejamento tático) para cada área da organização, assim como executado. É importante que esse tipo de planejamento seja gerenciado dia-a-dia, devendo ser desenvolvido um cronograma de ações (diárias ou semanais) com o objetivo de acompanhar a evolução, andamento e implementação do planejamento (ROBBINS; COULTER, 1998; MEGGINSON et al., 1998).

2.1 Estratégia: breve histórico

O conceito de estratégia foi cunhado no final do século XVIII, tendo sido utilizado pela primeira vez como "*strategos*" que em grego significa a arte do general. (CAKMAK; TAS, 2012). O uso do termo estratégia provém do campo militar onde as tropas passaram a gerenciar os recursos escassos, a imprevisibilidade do adversário, a coordenar as ações à distância e dentro de um horizonte de tempo limitado (HENDERSON, 1998).

A partir da década de 50, nos Estados Unidos, as estratégias adotada pelas empresas, de modo geral, se restringiam a área industrial (produção em massa com redução do custo unitário da peça fabricada visando o menor preço de venda). Esta estratégia convencional limitava o crescimento e rentabilidade das empresa, pois não existia diferenciação (ANSOFF; SULLIVAN, 1993).

Na década de 1990, o modelo adotado de estratégia implícita se baseava nos seguintes elementos: (1) posição competitiva ideal na indústria; (2) uso do *benchmarking* para obtenção da melhor prática de gestão; (3) terceirização e parcerias para ganhar eficiência; (4) uso de poucos fatores chave de sucesso, recursos críticos e *core competencies*; e (5) flexibilidade e resposta rápida as mudanças competitivas e do mercado. Entretanto, para que a organização obtivesse vantagem competitiva sustentável era necessário: (1) posição competitiva única perante as concorrentes; (2) adoção de estratégias específicas (adaptadas à empresa); (3)

escolhas de *trade-offs*; (4) sustentabilidade se baseia no sistema de atividades; e (4) eficiência operacional é um ganho (e não estratégia) (PORTER, 1996).

Atualmente, o conceito de estratégia é aplicado para o atingimento de metas em diversas áreas, como por exemplo: política, economia, esportes e gestão (CAKMAK; TAS, 2012). A vantagem competitiva sustentável está alicerçada em elementos-chave da VBR (Visão Baseada em Recursos) tendo o foco em fatores internos à empresa, possibilitando, assim, diferenciação. A VBR enfatiza que um recurso deve ser valioso, raro, inimitável, e apoiado por qualificações tácitas ou socialmente por processos organizacionais complexos (HART; DOWELL, 2011). Sendo assim, a estratégia deve ser adequada à empresa, ser única e difícil de ser reproduzida. Quanto mais rápida for a adequação das estratégias ao mercado, maior será a diferenciação da empresa (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

2.2 Planejamento Estratégico

O termo planejamento estratégico foi impulsionado em meados da década de 1960 pelo autor Ansoff. Entretanto, três décadas mais tarde, deixou de ser exaltado, passando a ser compreendido de forma distorcida, tendo sido rotulado como "armadilha ou falácia". Dois dos dez principais aspectos que tornaram o planejamento estratégico percebido como "armadilha" foram: (1) falta de apoio à gestão organizacional; e (2) ambiente organizacional não propício ao planejamento (MINTZBERG, 1994a).

Entretanto, Mintzberg (1994a) passou a enfatizar a falta de comprometimento das pessoas como a principal "armadilha" no uso do planejamento estratégico. Devido a importância e relevância do tema planejamento estratégico, dentro do contexto organizacional, este deve ser conduzido de forma conjunta, buscando identificar os detalhes e percalços do cotidiano da organização ao invés da utilização restrita e parcial. Assim, a falta de preparo das pessoas foi um dos principais motivos que originou no desuso do planejamento estratégico. Outro motivo é a abrangência (amplitude) que o termo planejamento possui, tendo sido utilizado de forma inoportuna como sendo sistematizado (agendado) ao invés de possuir a compreensão de gestão (MINTZBERG, 1994a).

As práticas de gestão estratégica mudaram substancialmente ao longo das últimas duas décadas, em resposta aos desafios da formulação de estratégias em ambientes turbulentos e imprevisíveis, tornando-se mais descentralizado, menos pessoal, mais orientado a mudança, focado nos objetivos. Assim, o planejamento estratégico tornou-se um mecanismo de

coordenação e gestão de desempenho, continuando a desempenhar um papel central dentro das empresas (GRANT, 2003).

A partir da aplicação de ações estratégicas, começou-se a perceber a importância de se direcionar esforços, tendo em vista a obtenção de bons resultados. Neste contexto, surgiu o conceito de planejamento estratégico que significa um processo sistemático e organizado pelo qual uma organização cria um documento que indica a forma como os planos devem ser executados a partir de uma situação atual visando a melhoria da performance em um ambiente futuro (PERERA; PEIRÓ, 2012). Portanto, planejamento estratégico é o processo pelo qual uma organização prevê seu futuro e desenvolve os procedimentos e operações necessárias para alcançar os resultados traçados (HARRISON, 1995).

O planejamento estratégico pode ser entendido como uma ferramenta administrativa utilizada para a análise do ambiente organizacional. Esta ferramenta propicia a visão sobre as oportunidades e forças, ameaças e fraquezas para que se possa dar cumprimento ao estabelecido na missão. A partir disso, a empresa tem condições de estabelecer a direção a ser seguida, aproveitando as oportunidades existentes e trabalhando para evitar riscos (OLIVEIRA, 2002). Sendo assim, as organizações, que tem o objetivo de gerenciar atividades futuras, devem compreender o passado, pois somente a partir do conhecimento dos padrões anteriores é que serão capazes de conhecer suas capacidades e seus potenciais. Portanto, o processo de planejamento estratégico envolve uma análise do passado, do presente e um vislumbamento do futuro da organização (MINTZBERG, 1994a,b).

Com o ambiente empresarial incerto, turbulento e dinâmico, as organizações tornaram-se mais complexas e competitivas. Este cenário inconstante faz com que o planejamento estratégico seja difícil de ser executado (GRANT, 2003). Sendo assim, sua aplicação pode ser difícil, podendo gerar alguns problemas, tais como: (1) falta de critério na definição das ações prioritárias; (2) dificuldade de mensuração do valor para implantação das ações traçadas; (3) concentração de esforços apenas na fase de planejamento; (4) ausência de execução; (5) interrupção da execução das ações pela nova equipe de gestão da empresa; (6) ausência de pessoas qualificadas para a elaboração e execução do planejamento estratégico (PERERA; PEIRÓ, 2012); (7) perceber o planejamento estratégico apenas como o cenário atual, ignorando a construção de qualquer cenário futuro (GRANT, 2003); (8) formalização do planejamento estratégico; e (9) liderança e aprendizagem dos gestores (MINTZBERG, 1994b).

O desenvolvimento do planejamento estratégico é importante pelo fato do mesmo ser essencial para o cotidiano das organizações, sendo necessária a definição dos objetivos, metas, ações, desenvolvimento de cenários futuros, bem como elaboração de um orçamento condizente com a realidade da empresa (AKYEL; KORKUSUZPOLAT; ARSLANKAYA, 2012). De acordo com esta visão, o planejamento estratégico deve ser desenvolvido em um ambiente que possibilite a coordenação e formulação de estratégias capazes de melhorar a performance organizacional por meio de metas de desempenho e diretrizes corporativas claras (HARRISON, 1995; GRANT, 2003).

2.3 Modelo de Planejamento Estratégico de Oliveira (2002)

São diversos os modelos de planejamento estratégico encontrados na literatura acadêmica. Oliveira (2002) destaca algumas situações que levam as empresas a terem dificuldades na implantação do planejamento estratégico, a saber: (a) forma específica de estabelecer decisões e ações estratégicas; (b) informalidade na estrutura do planejamento; e (c) metodologias diferentes quanto a formalização e estrutura do planejamento.

O planejamento estratégico é uma poderosa ferramenta que pode auxiliar os gestores na identificação de "como está a empresa", "razão de ser", "como deve-se chegar na situação desejada" e "como a empresa está sendo controlada", passando a nortear a organização para o alcance dos seguintes resultados: (1) direcionamento de esforços para pontos em comum; (2) consolidação do entendimento por parte de todos os funcionários; e (3) estabelecimento de uma agenda de trabalho por um determinado período de tempo (OLIVEIRA, 2002).

O quadro 2, apresenta o processo simplificado do modelo de planejamento estratégico adotado por Oliveira (2002).

Quadro 2 - Processo simplificado do planejamento estratégico

Fases	Elementos	Para que serve?
Fase 1 - Diagnóstico estratégico	Identificação da visão Análise interna e externa Análise dos concorrentes	Determinar "como se está".
Fase 2 - Missão da empresa	Estabelecimento da missão Propósito atuais e potenciais Estruturação e debate de cenários Postura estratégica Macroestratégias e macropolíticas	Estabelecer a razão de ser da empresa e o posicionamento estratégico.
Fase 3 - Instrumentos prescritivos e quantitativos	Objetivos, desafios e metas Estratégias e políticas funcionais Projetos e planos de ação	Analisar "como chegar na situação que se deseja".
Fase 4 - Controle e avaliação	Critérios e parâmetros de controle e avaliação	Identificar "como a empresa está indo".

Fonte: Adaptado de Oliveira (2002, p. 68-82)

2.4 Adoção do planejamento estratégico por Pequenas e Médias Empresas (PME's)

No cenário atual, as Pequenas e Médias Empresas (PME's) buscam adaptar-se com maior frequência as constantes mudanças apresentadas pelo grande número de organizações concorrentes e que, muitas vezes, já ingressam no mercado de forma competitiva (FOSTER, 1993; BAKER; ADDAMS; DAVIS, 1993; LEONE, 1999).

Cada vez mais as empresas familiares buscam a diferenciação, no entanto, as práticas de gestão tradicionais utilizadas desde sua formação fazem com que estas organizações não se adaptem de forma necessária à competição (FOSTER, 1993; PORTER, 1989). Este fato possibilita uma elevada taxa de mortalidade das empresas, podendo está associada as seguintes problemáticas, dentre outras: (1) alta informalidade das empresa; (2) baixo capital de giro; (3) centralização do poder de decisão do gestor; (3) incerteza do mercado; (4) resistência à mudança; (5) gestor com baixa qualificação; (6) limitação de tempo e de recursos (pessoal, financeiro, suprimentos etc.) (BAKER; ADDAMS; DAVIS, 1993; LEONE, 1999).

Sendo assim, é fundamental que a gestão das PME's seja flexível e proporcione um crescimento estruturado com foco no atingimento dos objetivos de longo prazo (LEONE, 1999), busquem a diferenciação dos concorrentes, identificação de novos mercados consumidores, buscando garantir a sobrevivência em um cenário de alta competição (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; PORTER, 1989; HITT; HOSKISSON; IRELAND, 2002).

Diante desta realidade, é importante que as PME's busquem desenvolver, inicialmente, um planejamento estratégico com foco em resultados com a finalidade de alcançarem a vantagem competitiva genérica (FOSTER, 1993; PORTER, 1989), pois a vantagem competitiva sustentável somente será alcançada por meio da obtenção de recursos valiosos, raros e inimitáveis pela concorrência (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2010).

A diferenciação competitiva permitirá um novo posicionamento no mercado, principalmente pelas empresas de grande porte, tendo em vista o fortalecimento dos processos internos e desenvolvimento de oportunidades de crescimento, principalmente no que diz respeito a: (1) identificação de potenciais clientes rentáveis; (2) abertura de novos mercados; (3) desenvolvimento de novos produtos e processos; (4) canais de distribuição diferenciados; (5) mudança na organização industrial; e (6) pessoas com capacidade de inovar a gestão da empresa (SCHUMPETER, 1985; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Sendo assim, cabe aos gestores das PME's buscarem a adoção de práticas mais modernas visando a obtenção de vantagem competitiva sustentável, uma vez que a gestão convencional da mão de obra, recursos financeiros, matérias-primas e acesso a mercados protegidos, limita ao menor grau possível a obtenção de alguma fonte de diferenciação (HITT; HOSKISSON; IRELAND, 2002).

2.5 Análise SWOT

Para que o planejamento estratégico possa ser executado de forma eficaz, é essencial que previamente seja elaborada a análise SWOT que envolve a análise do ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da organização (ANJASNI, 2013). A análise SWOT é uma maneira promissora de realizar a avaliação da situação atual da empresa com base nas tendências de futuro (YAVUZ; BAYCAN, 2013).

A análise SWOT pode ser aplicada tanto sob a abordagem qualitativa quanto quantitativa. O principal objetivo é apontar os principais fatores internos e externos em um ambiente específico, com o intuito de auxiliar a organização na compreensão da situação atual e na formulação de estratégias de acompanhamento para a empresa (SHARIATMADARI et al., 2013; RACHID; EL-FADEL, 2013). Sendo assim, pode ser considerada como sendo uma das melhores maneiras para se selecionar a estratégia organizacional, uma vez que permite priorizar a escolha.

É importante enfatizar que a escolha dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades são independentes uns dos outros, todavia deve-se levar em consideração a relação existente entre os elementos. Assim, qualquer mudança nos pesos pode ocasionar alteração na prioridade das estratégias (SHARIATMADARI et al., 2013; YAVUZ; BAYCAN, 2013).

3 Procedimentos Metodológicos

Este trabalho tem como objetivo geral identificar as principais contribuições da aplicação de um modelo de planejamento estratégico em uma empresa de médio porte produtora de sucos concentrados localizada na Serra Gaúcha/RS.

A empresa é familiar e atua no segmento alimentício há 15 anos, tendo como principais produtos os seguintes: suco concentrado de uva, maçã, pêssego, abacaxi, limão e laranja. Atualmente, a empresa possui cerca de 50 funcionários na fábrica e administrativo, mantém um centro de distribuição em Campinas/SP. A empresa comercializa para todo

território nacional, atuando principalmente nas regiões Sul e Sudeste do país. Por motivos estratégicos, a empresa analisada será denominada de Alfa.

O presente estudo é uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, tendo sido aplicado o método de pesquisa estudo de caso (MALHOTRA, 2006; YIN, 2010). O estudo de caso é o método preferencialmente escolhido para responder perguntas as questões "como" e "por quê", principalmente quando nenhum controle é exercido pelo pesquisador em relação aos eventos investigados, ou quando o foco está em fenômenos passados relacionados com a realidade (YIN, 2010). Já a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade ao pesquisador sobre o tema investigado (FLICK, 2009). A pesquisa qualitativa possui a vantagem de analisar um pequeno grupo de pessoas ou casos, necessitando de uma maior riqueza de informações sobre o objeto analisado (PATTON, 1990). Por este motivo, a pesquisa qualitativa é utilizada juntamente com o estudo de caso (YIN, 2010; MALHOTRA, 2006).

A obtenção de dados foi realizada por meio da observação participante, que ocorre a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas (GIL, 2010; RICHARDSON, 1999), assim como pelo fácil acesso à organização (FLICK, 2009). Foi aplicada uma entrevista semi-estruturada com o gerente-geral da empresa, tendo sido composta por sete questões abertas. O tempo médio de realização da entrevista foi de uma hora, tendo sido aplicada nas dependências da empresa no ano de 2012. A utilização do roteiro permitiu elucidar dúvidas quanto a formulação do planejamento estratégico da empresa.

A partir da identificação do problema de pesquisa, realizou-se uma breve análise e comparação dos modelos de planejamento estratégico existentes na literatura, com a finalidade de definir qual seria o mais apropriado para a empresa, uma vez que a mesma não possui nenhum planejamento estratégico formalizado. O modelo escolhido foi o de Oliveira (2002), por ser simples e de fácil entendimento (Apêndice A). A aplicação do modelo será apresentada na próxima seção.

4 Análise e Interpretação dos Resultados

Para aplicação do planejamento estratégico na empresa Alfa, utilizou-se o modelo adaptado de Oliveira (2002) (Apêndice A), tendo sido dividido em quatro etapas, a saber: **Etapla 1** (Definição da visão, Identificação dos valores, Análise interna e externa e Análise

dos concorrentes), **Etapa 2** (Missão, Propósito e Cenários), **Etapa 3** (Análise da postura estratégica, Macroações e Microações) e **Etapa 4** (Estabelecer desafios e metas, plano de ação). É importante ressaltar que todas as etapas do planejamento estratégico para a empresa Alfa foram definidas a partir deste estudo.

4.1 Etapa 1: Definição da Visão; Identificação dos Valores; Análise Interna e Externa; e Identificação dos Principais Concorrentes

A visão traduz como a empresa quer ser vista e percebida pelos seus funcionários, parceiros, acionistas, clientes, fornecedores e pela comunidade. Sempre que o mercado exigir mudança estratégica ou a execução de um novo planejamento estratégico, a que se levar em conta a reformulação da visão, por esta conter a direção de onde a empresa quer chegar.

“A visão pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa consigam enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla” (OLIVEIRA, 2002, p.69).

Portanto, a visão definida para a empresa Alfa, a partir da elaboração do planejamento estratégico, foi a seguinte: **Melhoria constante nos resultados da organização, para liderar o mercado interno e se consolidar no mercado externo até 2018.**

A empresa Alfa acredita que, atuando com base nos seus valores, alcançará maiores resultados. Para tal, busca divulgar os valores que acredita importantes para o negócio:

Gestão: responsabilidade e comprometimento com as questões inerentes ao sistema de gestão da segurança de alimentos, a fim de garantir a qualidade dos produtos Golden Sucos e a satisfação do cliente.

Organização: compromisso com o patrimônio da empresa, atendendo para a organização e limpeza das instalações e equipamentos, bem como para a segurança pessoal e coletiva.

Liderança: desenvolvimento do espírito de trabalho em equipe, buscando através da iniciativa e de atitudes positivas e exemplares motivar os colegas para a ação e o crescimento profissional e pessoal.

Disciplina: adoção de uma postura leal e educada com os colegas e superiores, primando pelo bom senso e humildade, bem como se comprometendo com as normas e propostas de crescimento da empresa.

Eficiência: necessidade de executar as tarefas com competência e agilidade, cumprindo com as metas propostas sem perder o foco na qualidade e segurança, diminuindo desperdícios e melhorando constantemente o desempenho da empresa.

Natureza: preocupação constante com as questões ambientais, tanto internas como externas, incentivando a prática de ações ecologicamente corretas e promovendo o bem estar das pessoas, almejando sempre o desenvolvimento sustentável e a satisfação do indivíduo.

Quadro 3 - Resultado da Análise SWOT

FATORES INTERNOS	FORÇAS	FRAQUEZAS
	• Qualidade do produto; • Tecnologia avançada; • Agilidade e flexibilidade no atendimento dos clientes; • Flexibilidade dos processos.	• Poucos centros de distribuição; • Falta de planejamento para retenção de talentos; • Comunicação interna deficiente; • Ausência estrutura comercial e pós-vendas; • Grande percentual de faturamento concentrado em poucos clientes; • Baixa mix de produtos (uva, maçã, laranja, limão, abacaxi e pêssego).
FATORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	• Aumento da demanda internacional; • Maior poder de consumo da população; • Percepção da qualidade dos produtos pelos clientes; • Realização de parcerias com empresas; • Crescimento do mercado interno.	• Concorrência desleal; • Dificuldade na obtenção de informações da concorrência; • Aumento da inadimplência; • Sazonalidade da principal matéria-prima (uva), em função da influência do clima; • Surgimento de novos concorrentes.

Fonte: Elaborado pelos autores

Para a análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e do ambiente interno (forças e fraquezas), será utilizada o resultado da matriz SWOT (quadro 3).

A empresa Alfa considera concorrentes todas as empresas que atuam no mercado nacional no mesmo segmento. Atualmente, muitos concorrentes surgiram no segmento, reduzindo a rentabilidade das empresas e proporcionando um ambiente mais competitivo. Desta forma, faz-se necessário elencar os principais concorrentes da empresa analisada (Quadro 4).

Quadro 4 - Principais concorrentes da empresa.

CONCORRENTES	CIDADE	ESTADO
Concorrente "A"	Bento Gonçalves	RS
Concorrente "B"	Flores da Cunha	RS
Concorrente "C"	Farroupilha	RS
Concorrente "D"	Montenegro	RS
Concorrente "E"	São Paulo	SP

Fonte: Elaborado pelos autores

4.2 Etapa 2: Descrição missão, propósitos e cenários

“Missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de onde a empresa quer ir”. A missão representa a razão de ser da empresa” (OLIVEIRA, 2002, p.76).

As razões da empresa e o seu posicionamento estratégico devem ser claros, onde a missão surge como um compromisso para que as pessoas resolvam com o intuito de fazer com que o negócio apresente os resultados para o qual foi criado.

Portanto, a missão definida para a empresa Alfa, a partir da elaboração do planejamento estratégico, foi a seguinte: **produzir sucos concentrados dentro dos requisitos do mercado, com inovação, competitividade e bons serviços.**

Por não ter sido instituído o planejamento estratégico na empresa Alfa, esta carece de propósitos estratégicos. Portanto, é de grande importância a aceção destes referenciais para a determinação do plano, atividades, metas e meios de fazer cumprir a missão do negócio. Destacam-se:

- Produzir sucos concentrados observando as necessidades dos clientes;
- Investir e intensificar na busca de equipamentos diferenciados;
- Manter o foco estratégico com base nos objetivos e metas organizacionais;
- Intensificar a divulgação dos produtos e da empresa;
- Aumento do número de clientes;
- Expansão do *mix* de produtos produzidos pela empresa.

Devido as turbulências e constantes mudanças apresentadas no ambiente empresarial, é fundamental que se construa cenários tendo em vista minimizar as instabilidades do mercado (OLIVEIRA, 2002). Para fins deste estudo buscou-se elaborar, com base na entrevista realizada, três cenários (otimista, realista e pessimista), com a finalidade de projetar a existência de possíveis situações na empresa. A escolha dos critérios para os cenários

(quadro 5) foi definida pelo entrevistado por meio de palavras-chave, tendo sido as seguintes: qualidade, custos, prazo de pagamento, preço e tecnologia.

O cenário otimista indica que os clientes possuem maior renda, consequentemente estão mais dispostos ao consumo de produtos com qualidade, não importando o preço. O cenário realista apresenta redução de custo, tendo em vista manter a empresa competitiva frente às empresas concorrentes. Neste cenário, o cliente precisa de elasticidade na forma de pagamento. Já no cenário pessimista, os custos e preço são decisivos para aquisição de produtos, pelo fato da existência de aumento de inflação, baixa renda, alta dos juros, elevação do câmbio etc.

Quadro 5 - Percepção dos cenários da empresa.

Critério	Cenários		
	Otimista	Realista	Pessimista
Qualidade	X		
Custos		X	X
Prazo de pagamento		X	
Preço			X
Tecnologia	X		

Fonte: Elaborado pelos autores

4.3 Etapa 3: Análise da postura estratégica, macroações e microações

Oliveira (2002) afirma que a postura estratégica se refere ao modo como a organização estabelece quais atitudes e ações que serão adotadas como política da empresa, com a finalidade de preencher as exigências estabelecidas na missão (Figura 1).

Visando melhor identificação da postura estratégica da empresa, buscou-se relacioná-la à Matriz GUT. Para aplicação da matriz, foi necessário identificar dois pontos para cada elemento da matriz SWOT, ou seja, dois pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades visando identificar a postura estratégica da empresa.

			Análise Interna	
			Predominância de	
			Pontos Fracos	Pontos Fortes
Análise Externa	Predominância de	Ameaça	Sobrevivência	Manutenção
		Oportunidade	Crescimento	Desenvolvimento

Figura 1 - Identificação da postura estratégica.

Fonte: Oliveira (2002)

Para cada elemento de análise escolhido (Quadro 5) foi estabelecida uma pontuação (que variou entre 1 - menos importante; e 5 - mais importante). Após a pontuação, foi identificado o grau crítico da Matriz GUT por meio da multiplicação das pontuações obtidas (Quadro 6). Em seguida, pode-se verificar que a postura estratégica da empresa é de crescimento (Figura 1), obtida por meio das duas maiores pontuações.

Quadro 6 - Matriz GUT

Elemento da Matriz SWOT	Pontos considerados	Gravidade	Urgência	Tendência	Grau crítico (GxUxT)	Sequência de atividade
Ponto forte	Agilidade e Flexibilidade no atendimento dos clientes	3	1	3	9	7 °
Ponto forte	Flexibilidade dos processos;	4	3	2	24	4°
Ponto fraco	Baixo <i>mix</i> de produtos	5	4	4	80	1°
Ponto fraco	Comunicação interna deficiente	3	3	2	18	5°
Oportunidade	Crescimento do mercado interno	2	4	4	32	2°
Oportunidade	Percepção da qualidade dos produtos pelos clientes	2	2	3	12	6°
Ameaça	Aumento da inadimplência	2	3	1	6	8°
Ameaça	Surgimento de novos concorrentes	5	3	2	30	3°

Fonte: Elaborado pelos autores

A criação de melhorias para a empresa em estudo deve, preliminarmente, ocorrer pela análise das macroações, tendo sido definidas da seguinte forma:

- Aumentar a carteira de clientes.
- Implementar o planejamento estratégico.
- Estruturar o setor de vendas.
- Melhorar o ambiente de trabalho bem como a produtividade.

A seguir, foram elencadas as principais microações desdobradas a partir das macroações.

- Recuperar clientes rentáveis perdidos.
- Desenvolver um plano de pós-vendas.
- Aumentar o *mix* de produtos.
- Manter o bom atendimento aos clientes.
- Estabelecer reuniões com lideranças setoriais.
- Revisar as práticas operacionais.
- Reavaliar, anualmente, o planejamento estratégico.
- Qualificar a equipe de vendas.
- Promover contato (informação) entre o setor vendas e produção.
- Estimular as relações informais.
- Criar um orçamento por área.

4.4 Etapa 4: Estabelecer desafios e metas e plano de ação

O Quadro 7 apresenta os principais desafios e metas da empresa Alfa, tendo em vista o alcance dos mesmos ao longo de cinco anos.

Quadro 7 - Desafios e Metas

Desafios	Metas
Estruturação da carteira de clientes internacional.	Outubro de 2014
Implantação de marca própria.	Julho de 2016
Obtenção da posição número 1, dentre as empresas do mesmo segmento, no estado do Rio Grande do Sul.	Dezembro 2018
Controle do orçamento por área.	Julho de 2014

Fonte: Elaborado pelos autores

O plano de ação tem o objetivo de facilitar a realização das microações traçadas visando implantação do planejamento estratégico na empresa Alfa (Quadro 8).

Quadro 8 – Plano de Ação

Ações	Quem?	Quando?	Quanto?
Recuperar clientes rentáveis perdidos.	Gerente comercial e vendedores.	Anualmente	R\$10.000,00
Desenvolver um plano de pós-vendas.	Gerente comercial e vendedores.	Anualmente	-
Aumentar o <i>mix</i> de produtos.	Gerente comercial, produção e laboratório.	Anualmente	R\$ 35.000,00
Manter o bom atendimento aos clientes.	Gerente comercial e vendedores.	Anualmente	-
Estabelecer reuniões com lideranças setoriais.	Integrantes do comitê de qualidade.	Mensalmente	-
Revisar as práticas operacionais.	Integrantes do comitê de qualidade.	Semestralmente	-
Reavaliar, anualmente, o planejamento estratégico.	Integrantes do comitê de qualidade.	Anualmente	-
Qualificar a equipe de vendas.	Gerente Comercial/RH	Anualmente	R\$15.000,00
Promover contato (informação) entre o setor vendas e produção.	Gerente comercial e produção.	Mensalmente	-
Estimular as relações informais.	Direção/RH.	Mensalmente	-
Criar um orçamento por área.	Todos as áreas da empresa	Mensalmente	-

Fonte: Elaborado pelos autores

5. Considerações Finais

Este artigo teve o objetivo de identificar as principais contribuições da aplicação de um modelo de planejamento estratégico em uma empresa de médio porte produtora de sucos concentrados localizada na Serra Gaúcha/RS. Para isto, utilizou-se o modelo adaptado de planejamento estratégico de Oliveira (2002), tendo em vista a facilidade e simplicidade das etapas propostas. A partir do desenvolvimento das etapas do plano, a empresa esboçou nova postura estratégica junto ao ambiente externo e reestruturação do ambiente interno.

O grande desafio da aplicação do planejamento estratégico foi possibilitar a análise do mercado sob uma nova ótica, possibilitando a mudança quanto ao conceito tradicional de gestão realizado pela empresa Alfa. Portanto, a ausência de foco limitava a capacidade de exploração do potencial mercadológico da empresa, que passou a se acomodar com o atual mercado.

Apesar da empresa já atuar na produção de sucos concentrados há 15 anos, a mesma nunca formalizou seu planejamento estratégico. Todas as estratégias eram desenvolvidas de forma empírica, ou seja, baseada na vivência e experiência do diretor-geral da empresa. Este artigo apresenta uma proposta de planejamento estratégico bastante simples, todavia considerada o primeiro passo para que a empresa possa refletir sobre a importância da

ferramenta para a melhoria da gestão da empresa no longo prazo. Portanto, esse novo pensamento voltado para a gestão organizacional possibilitou a quebra de alguns paradigmas, tais como: visão de futuro voltada ao processo de gestão; mudança na postura dos gestores da empresa; e direcionamento das ações visando alcance dos objetivos traçados.

O desenvolvimento deste estudo proporcionou os seguintes benefícios para a empresa Alfa: (1) novo direcionamento de ações, baseado no aumento de potenciais clientes rentáveis; (2) exploração de novos mercados consumidores; (3) estabelecimento de ações prioritárias, visando o aumento de receita; (4) novo posicionamento frente às empresas concorrentes; (5) diversificação do *mix* de produtos; (6) concentração de esforços na área comercial (vendas e pós-vendas); (6) reestruturação da área de produção da empresa; (7) desenvolvimento de treinamento com os colaboradores; (8) realização de reunião periódicas com base nas metas traçadas e nos resultados; e (9) maior rigor no cumprimento do orçamento.

O artigo apresenta algumas limitações: (a) a empresa Alfa deve realizar a revisão do modelo proposto, como também inserir algumas etapas visando suprir as lacunas existentes, tendo em vista maior adequação à realidade da empresa; (b) elaborar as etapas não desenvolvidas neste estudo, todavia que estão presentes no modelo de Oliveira (2002), como por exemplo: estratégias e políticas; projetos; e orçamento econômico-financeiro (por este motivo o modelo aplicado foi adaptado); e (c) sugerir indicadores de desempenho por área/setor, essencial para melhor monitoramento da proposta.

A implantação do planejamento estratégico na empresa Alfa não significa a obtenção de vantagem competitiva em relação ao mercado, mas sim a busca por uma gestão que conduza a eficiência operacional. De acordo com Porter (1996), a eficiência operacional é um ganho e não uma estratégia, pelo fato daquela ser facilmente copiada pela concorrência.

Desta forma, percebe-se a necessidade, de um olhar mais atento, quanto a investigação de dois aspectos que podem contribuir para a obtenção de vantagem competitiva sustentável: analisar a existência de recursos valiosos, raros e difíceis de serem imitados (por meio da VBR); e identificar estratégias-chave para adaptar, integrar e reconfigurar habilidades, recursos e competências por meio das capacidades dinâmicas e inovação tecnológica.

Referências Bibliográficas

AKYEL, N.; KORKUSUZPOLAT, T.; ARSLANKAYA, S. Strategic Planning In Institutions Of Higher Education: A Case Study Of Sakarya University. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 58, p. 66-72, 2012.

ANJASNI, B. Swot assesment of the community potency to determine the strategic planning for volcano eruption disaster management (Case study in Cangkringan, Yogyakarta province). **Procedia Environmental Sciences**, v. 17, p. 337-343, 2013.

ANSOFF, H. I.; SULLIVAN, P. A. Optimizing Profitability in Turbulent Environments: A Formula for Strategic Sucess. **Long Range Planning**, v. 26, n. 5, p. 11-23, 1993.

BAKER, W. H.; ADDAMS, H. L; DAVIS, B. Business Planning in Successful Small Firms. **Long Range Planning**, v. 26, n. 6, p. 82-88, 1993.

CAKMAK, P. I.; TAS, E. Strategic planning practices of contractor firms in Turkey. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 58, p. 40-46, 2012.

DUBRIN, A. **Princípios de administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1998.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOSTER, M. J. Scenario Planning for Small Businesses. **Long Range Planning**, v. 26, n. 1, February, p. 123-129, 1993.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRANT, R. M. Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 491-517, 2003.

HART, S.; DOWELL, G. A Natural-Resource-Based View of the Firm: Fifteen Years After. **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1464-1479, 2011.

HARRISON, E. F. Strategic planning maturities. **Management Decision**, v. 33 n. 2, p. 48-55, 1995.

HENDERSON, B. D. As Origens da Estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas empresas. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 91-94, 1999.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**, 4ª Edição, Porto Alegre: Bookman, 2006.

MEGGINSON, L. C. et al. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: editora Harbra, 1998.

MINTZBERG, H. Rethinking Strategic Planning Part I: Pitfalls and Fallacies. **Long Range Planning**, v. 27, n. 3, p. 12-21, 1994a.

_____. Rethinking Strategic Planning Part II: New Roles for Planners. **Long Range Planning**, v. 27, n. 3, p. 22-30, 1994b.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 18. ed. São Paulo: Atlas 2002.

PATTON, M. Q. **Qualitative Evaluation and Research Methods**. Londres: Sage, 1990. 338p.

PERERA, F. P. R.; PEIRÓ, M. Strategic Planning in Healthcare Organizacions. **Revista Española de Cardiología (English Edition)**, v. 65, n. 8, August, p. 749-754, 2012.

PORTER, M. E. A Vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
_____. What is Strategy? **Harvard Business Review**, November-December, p. 74-91, 1996.

RACHID, G.; EL-FADEL, M. Comparative swot analysis of strategic environmental assesement systems in the Middle East and North Africa region. **Journal of Environmental Management**, v. 125, n. 15, August, p. 85-93, 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S.; COULTER, M. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

SCHUMPETER, J. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SHARIATMADARI, M.; SARFARAZ, A. H.; HEDAYAT, P.; VADOUDI, K. Using Swot analysis and SEM to prioritize strategies in Foreign exchange market in Iran. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 99, p. 886-892, 2013.

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

TEECE, D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

YAVUZ, F.; BAYCAN, T. Use of swot and analytic hierarchy process integration as a participatory decision making tool in watershed management. **Procedia Technology**, v. 8, p. 134-143, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A - Modelo de planejamento estratégico de Oliveira (2002)

