

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Roger Oliveira Amador

**ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO PARA INDÚSTRIA DE
FERTILIZANTE FOLIAR**

Porto Alegre

2011

Roger Oliveira Amador

**ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO PARA INDÚSTRIA DE
FERTILIZANTE FOLIAR**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: **Prof. Doutor Eduardo Ribas Santos**

Tutora Orientadora: **Profa. Marília Bonzanini Bossle**

Porto Alegre

2011

Roger Oliveira Amador

**ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO PARA INDÚSTRIA DE
FERTILIZANTE FOLIAR**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em 17 de Junho de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Professora Denise Lindstrom Bandeira

Professor Eduardo Ribas Santos

DEDICATÓRIA

A minha Família pelo tempo em que deixei de compartilhar a atenção, carinho e alegrias,
tendo momentos de profunda solidão.

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul pela qualidade dos Professores, Coordenadores e Funcionários, em especial a Professora Aline Höpner.

”Estratégia é a arte ou ciência de saber identificar e empregar meios disponíveis para atingir determinados fins, apesar de a eles se oporem obstáculos e/ou antagonismos conhecidos.”

Sun Tzu

RESUMO

Este trabalho descreve a construção de um Plano Estratégico para uma Indústria de Fertilizante Foliar. Inicia-se pela revisão da literatura sobre Plano Estratégico passando por uma contextualização da micro e pequena empresa no Brasil. Foi escolhido o modelo para desenvolvimento do Plano Estratégico que prevê três momentos interligados: o Filosófico, o Analítico e o das Decisões e Ações. A abordagem é qualitativa com objetivo exploratório. O método utilizado é o da Pesquisa-Ação. O objetivo da atividade é a elaboração de um Plano Estratégico contendo a Visão, a Missão, os Princípios, os ambientes internos e externos e as ações e os planos com vistas a alcançar os objetivos e melhoria da rentabilidade da empresa. Os colaboradores do setor administrativo, financeiro, comercial e de produção constituíram o Grupo do Plano Estratégico que construiu o Plano Estratégico ao longo de sete seminários cujo desenvolvimento é relatado a cada etapa. Ao término de cada seminário foi feito um resumo, no último encontro foi revisto o processo em sua totalidade e formalizado o Plano Estratégico, que foi utilizado pelo grupo para aplicação na prática diária da empresa, fortalecendo as diretrizes determinadas.

Palavras-chave: plano estratégico, micro empresa, grupo do plano estratégico

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Contexto no qual é formulada a estratégia competitiva.....	16
---	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 QUADRO TEÓRICO	13
1.1 A ESTRATÉGIA	13
1.2 O PLANO ESTRATÉGICO	16
1.3 A MICRO E PEQUENA EMPRESA NO BRASIL	20
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	22
3 A EMPRESA	25
4 A CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO NA EMPRESA	27
4.1 O PRIMEIRO ENCONTRO	27
4.2 O SEGUNDO ENCONTRO – A TEORIA	28
4.3 O TERCEIRO ENCONTRO – MOMENTO FILOSÓFICO	29
4.4 O QUARTO ENCONTRO – MOMENTO ANALÍTICO	30
4.5 O QUINTO ENCONTRO – MOMENTO DAS DECISÕES E DAS AÇÕES	32
4.6 O SEXTO ENCONTRO – CONSOLIDAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	34
5 PLANO ESTRATÉGICO - BIOSUL IND. E COM. DE FERTILIZANTES LTDA ..	35
CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
APÊNDICES	42
APÊNDICE A – ROTEIRO ENCONTRO 01	42
APÊNDICE B – ROTEIRO ENCONTRO 02	43
APÊNDICE C – ROTEIRO SEMINÁRIOS 01 E 02	44
APÊNDICE D – ROTEIRO SEMINÁRIO 03	45
APÊNDICE E – ROTEIRO SEMINÁRIO 04	46
APÊNDICE F – ROTEIRO SEMINÁRIO 05	47
APÊNDICE G – FORMAÇÃO DO GRUPO DO PLANO ESTRATÉGICO (GPE)	48

INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje a competitividade está cada vez mais avançada, exigindo do ambiente empresarial uma atenção cada vez maior no mercado e, principalmente, na concorrência. As constantes mudanças na economia, a imprecisão no mercado futuro e, evidentemente, a concorrência, evidenciam a necessidade da utilização de um planejamento como uma ferramenta habitual do empresariado. No entanto, não basta apenas planejar, mas sim, pensar estrategicamente.

Kotler (2000, p.86) evidencia que “[...]a principal meta do planejamento estratégico é ajudar a empresa a selecionar e organizar seus negócios de modo a manter-se saudável, mesmo que eventos inesperados afetem de maneira adversa algum de seus negócios[...]”

A partir deste contexto, a necessidade de que empresas de diferentes portes passem a atuar de acordo com um Planejamento Estratégico e a uma profissionalização de seus processos gerenciais é imperativa. Através do conceito de estratégia como “um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 4), estes fatores contribuirão para que as organizações encontrem o melhor resultado.

“Uma estratégia sem táticas é o caminho mais lento para a vitória, táticas sem estratégia representam o caos que antecede uma derrota” (KAPLAN, 2008, p.01) tem em seu reflexo a importância do acompanhamento da estratégia planejada pela empresa. O planejamento estratégico torna-se cada vez mais uma forte ferramenta a ser utilizado na tomada de decisões a médio e longo prazos.

A partir da definição de um plano estratégico em uma empresa, a implantação e o acompanhamento deve ser efetuado periodicamente para alcançar o sucesso. Grande parte das empresas não alcança seus objetivos traçados em seus planos estratégicos principalmente pela falta de acompanhamento.

O *Balanced ScoreCard* e a definição de mapas estratégicos são amplamente divulgados como ferramentas e sistemas de estratégias. Apesar disso, as empresas de fertilizantes foliares ainda encontram dificuldades de um conceito ou modelo para uma efetiva utilização. Estes fatos são potencializados no estado do Rio Grande do Sul, pois o número de empresas familiares com baixa profissionalização da gestão torna-se evidentes pela quantidade de empresas com dificuldades administrativas e financeiras neste ramo de atividade.

No ano de 2004 as micros e pequenas empresas representam 98% no mercado brasileiro, segundo dados apresentados por Bedê (2006). Conforme a mesma pesquisa, deste universo, 56% tem como atividade principal o comércio, 30% os serviços e 14% está voltada à atividade industrial. O IBGE (2003) enfatiza a importância das micro e pequenas empresas, no desenvolvimento do país; além disso, estas empresas são uma alternativa de empreendimento para uma população que tem condições de desenvolver seu próprio negócio e em uma alternativa de emprego tanto formal como informal para uma grande parcela da força de trabalho excedente em geral com baixa qualificação que não encontra emprego nas empresas de maior porte (IBGE, 2003).

Evidenciando desta forma a importância do segmento no conjunto da economia nacional, encontram-se algumas dúvidas na aceitação da funcionalidade da ferramenta administrativa, ou seja, do Plano Estratégico, por parte das pequenas empresas, em especial na receptividade pelos empresários. Os textos clássicos de nossa literatura demonstram exemplos normalmente em empresas de grande porte que efetivamente tem no sucesso seu principal foco e onde obtiveram o sucesso.

A partir das considerações acima, o problema a ser enfrentado será o de encontrar e compreender a visão do pequeno empresário em relação ao Plano Estratégico. Em consonância a estes fatores a questão de pesquisa que se levanta é: **a aplicação de técnicas de gestão pode sofrer algumas resistências de outros fatores, que não estarão necessariamente relacionados aos aspectos teóricos?**

O objetivo geral deste trabalho é o de elaborar o Plano Estratégico da Empresa Biosul Indústria Comércio de Fertilizantes Ltda. Como objetivos específicos: elaborar a visão, a missão, os valores e objetivos; fazer análise do ambiente interno com identificação dos pontos fortes e fracos; fazer análise do ambiente externo com identificação das ameaças e oportunidades; sugerir planos de ação para empresa Biosul Ltda.

Através deste trabalho se busca fornecer a empresa escolhida alternativa de controle através do Plano Estratégico, embora disponível em larga escala de literatura técnica, muitas vezes não utilizadas pelos empresários do ramo específico deste trabalho, sendo através de suas experiências a direção de seus negócios, muitas vezes sem um controle contábil adequado ou mesmo ineficiente.

Em especial para empresa focada no trabalho, espera-se uma sensível melhora no desempenho após a adoção do Plano Estratégico. Outro ponto fundamental será ao final deste trabalho, uma percepção pelo empresário, da sobrevivência da empresa no longo prazo, frente

à concorrência e eventuais dificuldades ambientais. Encontrar uma melhora significativa no desempenho financeiro e produtivo da empresa.

A estrutura deste trabalho esta pautada da seguinte forma: é feita uma revisão da literatura referente ao Plano Estratégico e uma abordagem sobre micro empresa no Brasil, após são colocados os Procedimentos Metodológicos e uma apresentação breve da Empresa Biosul Indústria e Comércio de Fertilizantes Ltda e logo são descritas as etapas da construção do Plano Estratégico e posterior o plano consolidado da empresa, e por último são feitas as considerações finais.

1 QUADRO TEÓRICO

Neste espaço é revisada a teoria sobre a Estratégia Empresarial buscando demonstrar visões presentes na bibliografia. Estratégia é, na verdade um conceito de várias faces, conforme Mintzberg (2000) fixa a direção, centraliza os esforços, define a organização e provê consistência, porém a cada item tem vantagens e desvantagens. Será trazido um panorama do que vem a ser um Plano Estratégico, tomado como parte formal do processo de Planejamento Estratégico; as fases de formulação do plano; a Visão, a Missão e os Princípios da empresa; a análise dos ambientes interno e externo nos momentos Filosófico, Analítico e de Decisões e Ações de Luce e Rossi (2002). Finalmente, busca-se apresentar uma contextualização de micro e pequena empresa no Brasil mostrando algumas características no tocante à questão do Planejamento Estratégico e do Plano Estratégico aí inserido.

1.1 A ESTRATÉGIA

Terence (2002) explica que estratégia tem origem no termo grego “stratego”, com o significado literal de arte da liderança. Seu uso é no sentido de indicar o comandante do exército. Por muitos séculos o termo foi utilizado como designativo da direção a ser dado à guerra objetivando a vitória militar; assim sendo, a criação de planos militares foi denominada “estratégia”.

Segundo o dicionário eletrônico Houaiss (2007), o sentido de “estratégia” é “arte de coordenar a ação das forças militares, políticas, econômicas e morais implicadas na condução de um conflito ou na preparação da defesa de uma nação ou comunidade de nações” e por derivação é entendida como “arte de aplicar com eficácia os recursos de que se dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que por ventura se desfrute, visando ao alcance de determinados objetivos” e de “ardil engenhoso; estratagema, subterfúgio”.

No decurso dos anos o termo passou a ter uso na Administração designando os caminhos a serem trilhados pelas organizações no rumo do alcance dos seus objetivos e resultados. Estratégia passa a ser associada a planejamento e pode, de maneira geral, definir-se como o estudo das futuras ações a serem tomadas pela organização (MOTTA, 2001).

Conforme Thompson Jr. e Strickland III (2000, p. 1) “estratégia da empresa consiste do conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa”. Hitt (2008, p.4) diz que “estratégia é um

conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva”.

Ansoff (1993, p.70) apresenta estratégia como uma série de “regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. São estas regras de quatro tipos distintos: são padrões de acordo com os quais o desempenho, atual e futuro da organização, podem ser medidos sendo que nos aspectos qualitativos chamam-se “objetivos” e nos que concerne à quantidade são nominados “metas”; regras que direcionam o relacionamento da empresa com o seu ambiente externo, o que seria chamado de “estratégia empresarial”; regras que regem as relações no ambiente interno da organização, muitas vezes chamadas de “conceito organizacional” e também o conjunto de regramentos pelos quais a empresa dirigirá suas atividades diárias, ou seja, as “políticas operacionais” (ANSOFF, 1993, p.70).

Mintzberg (2000, p. 13) entende não haver um conceito simples, propõe cinco visões: os cinco P’s da estratégia. Estratégia como um *plano* que especifica uma diretriz um olhar para o futuro. Estratégia como um *padrão*, um olhar para o passado. As primeiras são ditas como pretendidas as segundas como realizadas. Nem sempre as estratégias pretendidas são realizadas. Podem também ser considerada estratégia como *posição*, isto é, “a localização de determinados produtos em determinados mercados” e a estratégia como *perspectiva* “a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas” a sua própria maneira. Por fim a estratégia como um *truque*¹, ou seja, uma manobra específica para enganar a concorrência.

Embora não possa ser definida de maneira simples, segundo Mintzberg (2000, p. 21) existem pontos de concordância no que se refere à natureza da estratégia:

- Estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente: a premissa é que não se pode dissociar a organização de seu ambiente. A empresa usa a estratégia para lidar com as mudanças ambientais.
- A essência da estratégia é complexa: as mudanças no ambiente trazem novas combinações de situações para a empresa, porém a essência da estratégia permanece.
- A estratégia afeta a situação geral da organização: As decisões estratégicas têm importância suficiente para afetar o bem estar geral da empresa.

¹ Os cinco P’s, segundo Mintzberg são “*plan, pattern, position, perspective and ploy*” (plano, padrão, posição, perspectiva e truque)

- Há implicações tanto nas questões de conteúdo quanto em processos: o estudo envolve tanto ações como o próprio conceito além dos processos que conduzem à decisão e implantação;
- As estratégias não são todas deliberadas: existem diferenças entre as estratégias pretendidas, emergentes e realizadas. Há adaptações no decorrer do processo.
- As estratégias existem em níveis diferentes: ocorrem os níveis corporativos e de negócios.
- Há o envolvimento de diferentes processos de pensamento: tanto nos níveis conceitual como analítico. A maior parte dos autores concorda que o coração da formulação de estratégias está no trabalho conceitual exercido pelos líderes da corporação.

Na atualidade o foco da estratégia empresarial concentra-se na análise do ambiente externo, desta forma pode-se considerar a importância estratégica do elo da empresa com os ambientes internos e externos, e neste contexto a empresa procura desenvolver ações que tirem o máximo resultado da interação que se estabelece (NAKAMURA *apud* TERENCE, 2002, p. 15). Porter (1986, p. 13) coloca que a ênfase que se dá atualmente ao planejamento estratégico é um reflexo da proposição de “que existem benefícios significativos a serem obtidos com um processo explícito de formulação de estratégia”, e mais adiante com relação ao processo e ao contexto de formulação da estratégia

No nível mais amplo, a formulação de uma estratégia competitiva envolve considerar quatro fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma companhia pode realizar com sucesso [...] Os pontos fortes e os pontos fracos combinados com os valores determinam os limites internos da estratégia competitiva [...] As ameaças e as oportunidades da indústria definem o meio competitivo com os riscos e conseqüentes recompensas potenciais. As expectativas da sociedade refletem o impacto, sobre a companhia, de fatores como a política governamental, os interesses sociais e muitos outros. (PORTER, 1986, p. 17)

Pelo que se constata a estratégia relaciona-se e está fortemente ligada ao ambiente interno e externo da organização e às expectativas da sociedade. Certamente é nesta visão que a empresa procurará viabilizar e colocar em prática as ações que objetivem elevar ao máximo os resultados desta ação recíproca que se estabelece. Na figura 1 é apresentado, a partir de adaptação de Porter (1986), o contexto onde a estratégia competitiva é formulada.



Figura 1 – Contexto no qual é formulada a estratégia competitiva.
Fonte: (Porter, 1986, p.17)

1.2 O PLANO ESTRATÉGICO

O Plano estratégico vem a ser a formalização daquilo que foi construído durante o processo de Planejamento Estratégico. Neste sentido o Plano Estratégico é um documento que reflete e reproduz as informações, os procedimentos e as decisões obtidas no processo de Planejamento Estratégico (BORN, 2007, p.26).

O processo de planejamento estratégico “dá conta dos principais movimentos (ou momentos) pelos quais a empresa necessita passar para fazer pleno uso desta ferramenta de gestão [...]” (BORN, 2007, p.26). Assim, a partir deste processo, advêm basicamente dois momentos: a formulação e a implantação das estratégias.

Uma passagem pela teoria torna-se necessária para que se revisem diversas visões encontradas acerca do Planejamento Estratégico. É uma ação continuada que busca investigar minuciosamente as principais questões da organização, ponderando um estudo pormenorizado dos ambientes internos e externos, direcionando de maneira ampla e geral os destinos da organização. De um modo geral o planejamento estratégico possui um horizonte temporal longo e é elaborado sob a responsabilidade da alta administração, porém sem prescindir dos demais escalões cuja participação é necessária para o sucesso (TERENCE, 2002).

O Planejamento Estratégico, segundo Kotler (2000) surge na década de 70 em função das instabilidades que atingiram a indústria americana – crise do petróleo, concorrência japonesa e desregulações entre outras. O planejamento operacional já não atendia as necessidades. O autor afirma que o principal objetivo do planejamento estratégico é hoje o de auxiliar a organização na seleção e ordenação de seus diversos negócios no sentido de manter a saúde mesmo que eventos desfavoráveis afetem algum de seus negócios ou linha de produção (KOTLER, 2000).

A questão de que o futuro não representa, necessariamente, uma melhoria ou um progresso em relação ao passado, e tampouco pode ser explorado de modo prático leva a que, num primeiro momento, se deva fazer uma análise das perspectivas da empresa. Devem ser identificadas tendências, ameaças, oportunidades e descontinuidades singulares que tenham ou possam ter influência para alterar tendências históricas (ANSOFF, 1993).

Thompson Jr. e Strickland III (2000, p.13) identificam cinco tarefas atribuíveis aos gestores que são inter-relacionadas e são inerentes ao processo de elaboração e implantação de estratégias. São elas:

- Decidir em qual negócio a empresa estará e formar uma visão, no sentido estratégico, de onde deveria ser direcionada. É um senso de meta com horizonte temporal de longo prazo;
- Tomar a Visão e a Missão empresariais convertendo-as em objetivos passíveis de medição;
- Elaborar a estratégia para atingir os objetivos;
- Por em execução a estratégia de modo eficiente e eficaz;
- Avaliar o desempenho e revisar os planos, incorporar novas idéias e novas experiências.

Desta maneira, embora existam diferenças de definição para os principais conceitos entre os diversos autores que se dedicam ao estudo do Planejamento Estratégico, há poucas diferenças conceituais em seus métodos (FISCHMANN, 1987 e BETHLEM, 1998 *apud* TERENCE 2002,). O aspecto formal e o ordenamento do processo diferem, mas existe um nível de consenso quanto às etapas e ações necessárias para construção do processo.

Da maneira exposta o planejamento, como já dito, é um processo contínuo que se retroalimenta enquanto o “plano é o seu resultado tangível, que geralmente assume o formato

de um documento” (BORN, 2007, p. 26). A formulação do Plano Estratégico passa, necessariamente por etapas, mais ou menos formais, de acordo com as características particulares da empresa onde será desenvolvido. Especialmente no ambiente das pequenas empresas com suas peculiaridades de acordo com o que alerta Rhoden.

Os estudos e experiências práticas demonstram que a carga de teoria e capacidade de abstração suportada pelos empresários das pequenas empresas é pequena. Além disso, é necessário demonstrar resultados sem muita demora. (RHODEN 2000, pg. 138)

Diversos autores (RHODEN, 2000; TERENCE, 2002; LUCE e ROSSI, 2002; SANTOS, 2004; BORN, 2007), buscam uma maneira de sistematizar e tornar acessível, especialmente ao pequeno empresário, uma ferramenta que permita a implantação prática de um planejamento estratégico e a construção de seu próprio plano estratégico. Como já dito anteriormente há diversidade na nomenclatura utilizada nos textos técnicos, porém existe uma concordância de significado de cada etapa.

Luce e Rossi (2002) mencionam três grandes momentos do processo de formulação do Plano Estratégico: o momento *filosófico*, o momento *analítico* e o momento *das decisões e das ações*.

O *momento filosófico* é a definição do negócio da empresa é onde se reflete e se formalizam a missão, os princípios. É neste momento que se evidenciam os valores e a característica ideológica do empreendimento. Soma-se a isto a intenção estratégica numa dimensão de longo prazo. O estabelecimento dos limites do negócio representa “uma explicitação do âmbito de atuação da organização” (LUCE e ROSSI, 2002, p. 9). Há, segundo Kotler (2000), dois modos de ver um negócio. Uma sob o ponto de vista do processo de satisfação do cliente e outra como um processo de produção de mercadorias. O negócio precisa ser visto da primeira forma já que “os produtos são transitórios, mas as necessidades básicas e grupos de clientes são eternos” (KOTLER, 2000, p. 89).

A declaração de Missão, outro componente do *momento filosófico* representa “o papel desempenhado pela organização em seu negócio” (LUCE e ROSSI, 2002, p.10). É aquilo para o que a empresa existe. De acordo com Kotler(2000) ao iniciar-se um negócio a missão, o objetivo são bastante definidos, porém com o decorrer do tempo a missão pode perder importância devido a eventuais mudanças no ambiente. Neste momento, conforme Drucker (apud KOTLER, 2000, p. 87) é onde se devem fazer os seguintes questionamentos: “Qual é o nosso negócio? Quem é o cliente? O que tem valor para o cliente? Qual será o nosso negócio? Como deveria ser o nosso negócio?”.

Ainda durante o *momento filosófico* devem-se evidenciar os princípios (credos ou valores) que “são os orientadores para o processo decisório e para o comportamento da organização no cumprimento de sua missão”. Da mesma forma, definir a intenção estratégica “que deve representar um desafio, para os próximos 10 anos, que esteja muito além dos recursos e capacidades atuais da empresa” (LUCE e ROSSI, 2002, p.10).

O momento seguinte na elaboração do plano estratégico é o *analítico*. Aqui se vai construir a base que sustentará o rol das decisões estratégicas que virão a seguir. Aqui se busca entender o cenário no qual a organização atua, se faz a análise das Forças, das Fraquezas, das Oportunidades e das Ameaças enfrentadas pela organização analisados os ambientes interno e externo à mesma (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* – SWOT) e se definem as questões estratégicas. Não se trata de buscar ou fazer previsões sobre o futuro, mas a partir da análise e do planejamento de cenários de longo prazo, buscar o entendimento dos efeitos combinados das variáveis internas e externas. A partir do exame e entendimento das componentes da análise SWOT, produzida a Matriz SWOT; buscando tirar proveito das oportunidades, prevenindo-se das ameaças, procurando a elisão dos pontos fracos bem como o reforço dos pontos fortes a organização consegue tornar evidentes “os temas que devem merecer especial atenção para garantir o sucesso competitivo da empresa no futuro” – que são as “questões estratégicas” (LUCE e ROSSI, 2002, p.11).

O terceiro momento a ser trabalhado é ainda conforme Luce e Rossi (2002), o das *decisões e das ações*. É aqui que são concretizadas as decisões e ações estratégicas, que até este ponto foram estudadas de uma maneira um tanto abstrata. Surge da seqüência destes três momentos algo concreto, o plano estratégico:

A metáfora que utilizamos para o plano estratégico é a de um funil, onde a definição do negócio constitui a boca ou entrada do funil. E, a medida em que avança a formulação do plano, mais se estreita o foco das discussões até que se chegar à saída do funil, ou seja, a cada ação emanada do plano (LUCE e ROSSI, 2002, p.9)

As decisões “são aquelas situações em que uma questão estratégica é definida por uma decisão” (LUCE e ROSSI, 2002). Neste caso não existe a necessidade de um plano de ação, trata-se efetivamente de uma decisão (faça-se). Já os projetos do plano estratégico “são aquelas situações em que a questão estratégica, para ser resolvida precisa de um plano de ação específico” (LUCE e ROSSI, 2002, p.11). Além das decisões e dos planos deve ser formalizado um Núcleo de Objetivos Estratégicos. Este núcleo seria composto por um conjunto de objetivos peculiares ao negócio além de um Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE) resumido às suas quatro ou cinco rubricas principais. Seria semelhante a

modelos de gestão por indicadores como é exemplo o *balanced scorecard* (BSC)² (LUCE e ROSSI, 2002).

No meio corporativo são tomadas decisões todos os dias e em todos os momentos. As decisões freqüentemente são pautadas em convicções. Neste ambiente em constante mutação as convicções não necessariamente devem ser as mesmas. Aquilo que teve sucesso no passado pode precisar de revisão. Existe uma necessidade de revisão, atualização, adaptação e criação de novas convicções. As decisões que vão além da rotina, aquelas decisões estratégicas com efeitos de longo prazo têm que valer-se da melhor tecnologia de gestão: o planejamento estratégico. (LUCE e ROSSI, 2002).

1.3 A MICRO E PEQUENA EMPRESA NO BRASIL

A pequena e micro empresa se revestem de certas peculiaridades quando colocadas em confronto com as grandes organizações no que concerne especialmente à sua administração, disponibilidade de recursos, falta de métodos estruturados e a complexidade das interconexões existentes com o meio onde atua. As pequenas empresas se deparam com obstáculos a sua sobrevivência visto que são diretamente atingidas pelas forças competitivas e com um poder de barganha reduzido (ROHDEN, 2000).

Ainda de acordo com Rhoden (2000) a maior parte dos empresários, neste segmento:

- Não realiza de modo costumeiro um planejamento formal em suas empresas;
- Não faz um planejamento de caixa antes da implantação do negócio causando dificuldades posteriores em relação à necessidade de captação de recursos e à rentabilidade da empresa;
- Não fundamenta suas expectativas de venda e de renda;
- Não conhece o mercado tanto quanto ao seu produto;
- Não possui previsão do saldo de caixa para futuros períodos;
- Não tem previsões sobre o desempenho e patrimônio;
- Não tem os conhecimentos necessários para uma análise financeira ou para confecção de projetos de investimentos.

² *Balanced Scorecard* é um método de gestão do desempenho baseado em indicadores desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton em 1992.

Trabalho do IBGE (2003) corrobora estas informações e acrescenta que nas pequenas empresas existem altas taxas de natalidade e mortalidade; o poder decisório é centralizado; os registros contábeis são pouco adequados; há baixo investimento em inovação tecnológica; a mão-de-obra possui pouca ou nenhuma qualificação e existe uma relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

O tamanho da empresa não modifica a sua natureza ou as diretrizes de sua administração, as dificuldades primárias dos administradores continuam e ainda não afeta a administração do trabalho do trabalhador. Mas o tamanho tem influência na estrutura administrativa, já que cada tamanho exige diferentes atitudes e comportamentos dos administradores (DRUCKER, 1981). A inclusão de uma empresa na categoria de pequena pode ter diversas considerações de ordem física, estrutural ou econômica, se pode dizer que as pequenas empresas distinguem-se pelo tamanho, nicho de produto ou mercado e estágio de desenvolvimento. Não existe um critério ideal. (TERENCE, 2002).

Se, de um lado é ponto pacífico quanto ao valor do planejamento e da análise para a viabilidade da organização, por outro, as MPE de maneira geral não possuem recursos para serem investidos em planejamento e este não faz parte de sua cultura. Neste contexto fica certo que são necessários métodos de baixo investimento, tanto em tempo, quanto em recursos financeiros, para envolver os empresários no processo (RHODEN, 2000).

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no trabalho juntamente com as técnicas de coleta de informações e de análise. A abordagem é qualitativa no sentido de que o processo não se pautou em medições e quantificações estatísticas, porém numa observação da realidade encontrada na dinâmica da elaboração do Plano Estratégico. Conforme Roech (1999, p.155) se pode encarar a pesquisa qualitativa “como um paradigma diferente de pesquisa [...] a postura do pesquisador é captar a perspectiva dos entrevistados sem partir de um modelo preestabelecido.”. Vista desta forma a pesquisa qualitativa é adequada a vários tipos de projetos, em especial ao que se visa com este trabalho, ou seja, uma proposição de planos (ROESCH, 1999). O trabalho teve objetivo exploratório uma vez que visa “... levantar informações sobre um determinado objeto [...] mapeando as condições de manifestação desse objeto...” (SEVERINO, 2007, p.123).

Num período recente, de pelo menos 30 anos, de acordo com Martins (2000, p.2) surgem metodologias alternativas ao positivismo clássico como uma maneira de alcançar novos caminhos na pesquisa, no cenário de uma realidade cada vez mais complexa e mais dinâmica. A técnica da pesquisa-ação insere-se neste contexto de pesquisas não convencionais que se valem com maior frequência de análises qualitativas e buscam a “compreensão do papel fundamental, na pesquisa, dos sujeitos pesquisados” (MARTINS, 1994, p.3).

A pesquisa-ação é uma técnica que pode ser definida como um tipo de pesquisa social de base empírica e “que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.” (THIOLLENT, 2003, p. 14). Na pesquisa-ação existe um papel ativo por parte dos pesquisadores desde a disposição dos dados para encaminhamento da solução dos problemas encontrados até o acompanhamento e avaliação das ações que se originarem (THIOLLENT, 2003).

Alguns aspectos importantes da pesquisa-ação como método de pesquisa social são ressaltados por Thiollent(2003):

- Existe grande e definida interação entre os pesquisadores e as pessoas envolvidas na situação sob investigação;
- É desta interação que surge uma ordenação de prioridades daquilo que vai ser pesquisado e das soluções que serão encaminhadas por ações reais;

- Não é as pessoas o objeto da investigação, mas sim a situação e os problemas advindos da situação;
- A solução, ou pelo menos o esclarecimento do problema encontrado na situação, é que consiste no objetivo da pesquisa-ação;
- É feito um acompanhamento de toda atividade intencional dos atores da situação bem como das ações e das decisões;
- Com a pesquisa se pretende um aumento do nível de conhecimento dos pesquisadores e das pessoas ou grupos envolvidos.

Ainda, o método é capaz de produzir um “conhecimento a ser cotejado com outros estudos e suscetível de parciais generalizações...” (THIOLLET, 2003, p.18), e mais, se torna “possível estudar dinamicamente os problemas, decisões, ações, negociações, conflitos e tomadas de consciência que ocorrem entre os agentes durante o processo de transformação da situação” (THIOLLET, 2003, p.19).

Para a coleta de dados foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas. O Grupo do Plano Estratégico (GPE) foi constituído pelos seguintes colaboradores da empresa: Sócio Diretor e pelos responsáveis do Setor Financeiro, o Gerente de Produção, o Gerente Comercial e o setor de Logística; abrangendo desta forma todos os segmentos da organização.

A elaboração do Plano Estratégico e, portanto também as coletas de dados, foram feitas juntamente à realização dos encontros agendados. Ao final o GPE construiu a proposta do Plano Estratégico. A cada etapa vencida, obedecendo ao modelo proposto por Luce e Rossi(2002), se procedeu para a seguinte de tal forma que ao término dos encontros planejados foi trabalhado os três momentos (Filosófico, Analítico e das Decisões e das Ações) e a proposta do Plano Estratégico concluída. Na atuação prática foram procedidos sete encontros, coordenados pelo sócio Diretor e relatados pelo responsável do setor financeiro. A mediação ficou a cargo do autor que se fez presente a todos os encontros, proporcionando as interações peculiares à pesquisa-ação.

O primeiro encontro foi destinado a se obter um melhor conhecimento da empresa e de seu funcionamento, a partir da entrevista semi-estruturada junto ao Sócio Diretor. Também ocorreu o primeiro encontro com o GPE, neste o grupo foi trabalhado para que tenha uma idéia mais completa das ações recíprocas existentes entre os colaboradores (administrativos e operacionais). Neste sentido, o “grupo de foco” ou “entrevista focalizada em grupo”, foi

apropriado ao desenvolvimento do trabalho já “que é um método que envolve questionamento verbal e que visa discutir um assunto em questão em profundidade” (ACEVEDO; NOHARA, 2009, p.51). O segundo encontro teve como objetivo a avaliação dos conhecimentos prévios por parte dos administradores e detalhamento da teoria. A discussão dos Momentos do Plano Estratégico foi assim distribuída pelos encontros programados: dois para o Momento Filosófico, um para o Momento Analítico, um para o Momento das Decisões e das Ações e um encontro final para uma avaliação do Plano elaborado e do processo que foi percorrido.

No final as informações coletadas foram analisadas e classificadas em função da sua utilidade na construção de uma solução ou resposta à questão de pesquisa inicial. As evidências e dados colhidos foram tabulados de modo descritivo com vistas a evidenciar a matriz de informações necessária à construção do plano estratégico objetivado, assim também que “uma abordagem descritiva pode ajudar a identificar as ligações causais apropriadas a serem analisadas” (YIN, 2005, p. 143). A apresentação final assumiu o feitiço de um relatório adotando a estrutura analítico-linear ou de periódico onde, em sua parte final, foram discutidas “as implicações e a validade dos resultados e talvez sugira outros estudos” (ROESCH, 1999, p.265).

3 A EMPRESA

Uma breve descrição do perfil da Empresa Biosul Indústria e Comércio de Fertilizantes Ltda, localizada na cidade de Vacaria – RS, o objetivo é de melhor expor o ambiente onde será realizado o trabalho.

A empresa iniciou suas atividades em 2004, na cidade de Vacaria – RS, através da união de profissionais da área de produção de sementes, de fertilizantes e agronegócios, foi criada visando atender a demanda por produtos destinados ao campo.

A Biosul é uma empresa com 100% de capital nacional e esta sempre buscando novas tecnologias e parcerias para desenvolvimento de pesquisas junto a Universidades e órgãos oficiais, cooperativas e produtores tecnificados, para juntos encontrarem uma maior produtividade e melhor resultado no campo.

Os fertilizantes produzidos pela Biosul são fabricados com rigoroso controle de qualidade das matérias-primas, que inclui nutrientes disponíveis às plantas, aminoácidos e extratos vegetais. A adubação foliar é um dos mais eficientes métodos de fornecimento de nutrientes essenciais as plantas, pois estes são aplicados nos momentos de maior demanda. Os macros e micronutrientes formulados pela Biosul se encontram nas suas formas mais facilmente assimiláveis pelas plantas.

Alem do Diretor que atua como Gerente Comercial possui um Gerente Administrativo e Financeiro e um Gerente de Produção, um total de dezesseis colaboradores, sendo dois na área administrativa, oito na produção, um na logística, cinco no comercial e mais cinco representantes que não possuem vinculo empregatício, pois são remunerados através de comissões sobre as vendas, a contabilidade ainda é efetuada por terceiro, sendo o trabalho desenvolvido na própria empresa.

Não há um organograma definido, mas as principais decisões são tomadas em conjunto pelo Diretor e o Gerente Financeiro, um segundo sócio cotista não participa efetivamente do dia a dia da empresa, sendo apenas consultado em alguns momentos.

A empresa pode-se dizer que está presente nos principais estados do Brasil, com ênfase no RS, GO, MT, MS, PR, MG, PA e SC, em outros estados com pequena participação, também esta atuando forte em outros Países, como Paraguay e recentemente vem desenvolvendo um trabalho na Argentina, onde ainda não pode realizar exportação devido à falta de registro do seu produto neste País, o que vem sendo realizado por uma equipe terceirizada para que o processo esteja pronto o mais rápido possível para que ainda no ano de 2011 seja concretizada a primeira exportação para este mercado.

A grande maioria dos clientes são produtores rurais com ênfase no cultivo de Arroz, Soja, Milho, Trigo e HF (Hortaliças e Frutas), como a Maça e Uva, pois é muito forte na região serrana, com grandes clientes produtores desta cultura.

Esta iniciando uma parceria com algumas escolas técnicas de formação na área agrícola, para que os alunos tenham um conhecimento pratico da eficiência dos produtos na lavoura e que possam futuramente ser novos multiplicadores e parceiros da empresa.

4 A CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO NA EMPRESA

A construção do Plano Estratégico foi realizada mediante a orientação dos roteiros constantes dos Apêndices B a F. Passa-se a descrição sumária de cada reunião com as principais conclusões a que o GPE definiu e ao final uma avaliação do processo global sob o ponto de vista do GPE com apresentação do Plano Estratégico.

4.1 O PRIMEIRO ENCONTRO

O primeiro encontro constou de uma visita a todas as dependências da empresa conduzida pelo Gerente de Produção. Os principais aspectos referentes à Empresa, o resultado deste encontro, está relatado no Capítulo 3. Após a visita, reuniram-se os sócios e os Gerentes, quando foi explanado aos mesmos o escopo do trabalho, o método a ser utilizado e o objetivo final desejado: o Plano Estratégico da empresa Biosul Indústria e Comércio de Fertilizantes Ltda. Foi confirmada a composição do GPE pelo Diretor, o Gerente Financeiro e o Gerente de Produção. Estes participaram de todos os encontros.

A seguir foram colocados os aspectos teóricos conforme o capítulo 1. A importância do pensamento estratégico, a necessidade de uma Visão e uma Missão empresarial que direcionem as ações cotidianas. A importância dos princípios e valores da empresa e sua responsabilidade perante a sociedade. Os três momentos a serem desenvolvidos. Também o Plano Estratégico como um processo contínuo de planejamento.

O momento é oportuno para o processo formal de planejamento, todos os envolvidos se dispuseram a levar adiante a construção do Plano Estratégico. Percebe-se pelo ritmo das atividades em todos os segmentos da empresa, que há uma boa demanda pelos produtos e confiança dos clientes, fato que é comprovado pelos resultados apresentados.

Uma das preocupações é com a janela de aplicação, ou seja, um pequeno período de aplicação dos produtos na lavoura, que em muitos casos é curta e devido a logística pode atrasar a entrega e comprometer a aplicação no momento certo em que a planta necessita. Conforme o relato do Diretor “temos a preocupação de ter produto pronto e a disposição do cliente para que no momento de sua necessidade possa ter e disposição todo o material necessário para aplicação na lavoura, não podemos demorar na entrega, pois quando pedem é porque tem de aplicar imediatamente”

Existe uma conscientização de que o estoque é fundamental para o atendimento dos clientes, mesmo que este custo de manter um estoque alto se faça necessário devido à

capacidade produtiva da empresa para atender a demanda gerada em épocas sazonais. Ainda em relação ao estoque, nas palavras do Gerente Financeiro “temos necessidade de fazer um inventário para adequar o físico ao sistema”.

Percebe-se um bom relacionamento entre o Diretor, os Gerentes e os funcionários. O clima é de camaradagem e aparentemente todos se mostram satisfeitos com a empresa. Também fica transparente que a organização é gerenciada em grande parte com base no “feeling” do Diretor e do Gerente Financeiro e que se encontra em momento de necessidade de aporte de recursos financeiros para investimento e capital de giro.

O encontro foi muito profícuo no sentido de uma boa visão geral da empresa, de seu funcionamento e de seu momento de necessidade de mudanças. O tempo utilizado ficou em torno 3h10min entre reunião e visita às instalações da fábrica.

4.2 O SEGUNDO ENCONTRO – A TEORIA

No segundo encontro a reunião decorreu de forma mais expositiva, tendo em vista que os conceitos apresentados eram novos para a maioria dos integrantes do GPE. A empresa não possui estrutura formal de planejamento, basicamente enfrenta as situações que surgem. As decisões são tomadas após discussão entre o Diretor e os Gerentes, porém não é registrada uma ata destas reuniões. O conhecimento do mercado se dá pela prática diária. A empresa mantém convênios com universidades e escolas técnicas para manter-se atualizada das necessidades do campo.

O conceito de estratégia parece ser suficientemente claro para os integrantes do GPE, porém não estava clara a sua aplicabilidade nos negócios. Assim também a importância do planejamento em todas as atividades: “sem escrever não tem como saber se foi feito ou não” e “devemos começar a escrever o que planejamos” foram algumas das colocações o que deixa claro que a noção de necessidade de planejamento existe.

São feitas eventualmente pesquisas no mercado, principalmente acompanhamento de produtividade com resultados após a colheita para acompanhar o resultado efetivo dos produtos em grandes produtores e o acompanhamento anual da produtividade dos produtores de arroz na região de São Borja, onde a empresa mantém um forte nicho tanto na nutrição vegetal como no tratamento de sementes.

Em seguida foi feita abordagem de Luce e Rossi (2002) caracterizando os três momentos: Filosófico, Analítico e das Decisões e das Ações. A sistemática do trabalho foi entendida pelos participantes.

Percebe-se que a empresa vem trabalhando sem saber exatamente onde deseja chegar. Cresce, gera fluxo de caixa, nem sempre positivo devido a análise mal feita dos produtores ou devido às intempéries que geram déficit na agricultura repassando estas dificuldades para empresa, pois financiam o agricultor, ou seja, entregam o produto para receber após a colheita, em média o prazo de recebimento é de 180 dias podendo chegar até 270 dias.

Esta visita produziu os resultados esperados no sentido de transmitir o entendimento global do pensamento estratégico no âmbito organizacional. A duração foi em torno de 2h30min e o grupo demonstrou uma interatividade muito boa.

4.3 O TERCEIRO ENCONTRO – MOMENTO FILOSÓFICO

Neste momento o grupo passou por um processo de reflexão sobre a empresa, sobre o negócio, seus clientes, responsabilidades no âmbito natural. Os responsáveis pela empresa não havia anteriormente nunca parado para pensar sobre o próprio negócio, sobre a trajetória e sobre o futuro.

Os conceitos de Visão, Missão e Princípios foram discutidos novamente, de modo a ficar clara a relação estratégica existente a partir do seu estabelecimento, como diretriz para as ações a serem desencadeadas para direcionamento dos objetivos.

A definição de uma Visão Empresarial levou à discussão sobre conceitos, sonhos, história da empresa e seu futuro. Qual o tamanho a empresa gostaria de alcançar? Qual o mercado?. Neste sentido o crescimento é uma meta da empresa, porém será possível somente se houver comprometimento de todos.

Houve debate no sentido de crescimento da empresa, de novos nichos, hoje atendendo o mercado de nutrição vegetal e tratamento de sementes. O GPE chegou à conclusão de que o negócio da empresa é atuar no agronegócio no sentido mais amplo. Assim a colocação do Gerente de Produção de que “temos de investir em tecnologia e pesquisa para mantermos atualizados a todas as necessidades do setor agrícola” passa a ser aceitável. Por outro lado, como ressaltado pelo Diretor, “a qualidade, uniformidade e constância dos produtos produzidos são fundamentais para o fortalecimento da marca” e “A visão da Biosul Fertilizantes expressa as aspirações coletivas das pessoas que aqui trabalham. Ela nos unifica, dirige nossos esforços e nos diferencia das outras empresas”. Assim surge do consenso do GPE a Visão Empresarial com a seguinte redação final: “Ser referência nacional em nutrição vegetal atendendo as necessidades dos clientes e com responsabilidade ambiental para com o futuro”.

A Missão Empresarial foi discutida pelo GPE tendo por base a atuação da empresa no momento presente. Há uma preocupação especial com o ambiente e o bom relacionamento com o grupo de funcionários. Foi colocado pelo grupo que deveria ser utilizado o termo “colaborador” no lugar de funcionário, o que foi por todos em consenso aprovado.

A questão de integração com a comunidade foi discutida e como a empresa esta distante das atividades do município, esta participação deverá ser reforçada, mesmo que seja através das associações empresariais em que a empresa é sócia.

Assim a Missão Empresarial elaborada pelo GPE ficou assim redigida: “Fornecer produtos com qualidade. Respeitar as boas práticas através da preservação ambiental. Integrar-se à comunidade. Propiciar total satisfação aos clientes em um ambiente harmonioso com os colaboradores”.

Iniciou-se a discussão dos princípios, ficou bem claro desde o início que o GPE tem como principio a ética em todos os níveis. Em relação às exigências e direitos trabalhistas dos colaboradores a Diretoria é rigorosa. A honestidade é um valor que também direciona as ações de todos: “o que é estabelecido nas exigências de nossos produtos, devem ser respeitadas a risca” diz o principal Diretor.

O GPE chegou ao consenso de que a organização respeita os seguintes princípios: “Respeito com o ser humano e ao meio ambiente; honestidade na atuação; ética como padrão; Qualificação do corpo técnico”.

A duração foi em torno de 2h50min e o GPE se responsabilizou de discutir a Missão Empresarial com o grupo de colaboradores.

4.4 O QUARTO ENCONTRO – MOMENTO ANALÍTICO

A análise dos ambientes interno e externo da empresa evidenciou para os diretores, pontos importantes que o envolvimento com as atividades diárias na empresa não permitiam uma imediata identificação.

Algumas oportunidades presentes no mercado, novas percepções ao mercado atendido pela empresa. A reflexão sobre as ameaças trouxe à baila perigos iminentes como a questão do destino das embalagens vendidas aos produtores. Relativamente aos pontos fortes, no ambiente interno existe uma convergência de percepções. Já em relação aos pontos fracos, foram comentadas situações que necessitam de ação corretiva imediata e que vinham sendo despercebida sob diversas justificativas, uma em especial, pela premência do tempo para execução das atividades diárias.

O GPE relacionou todos os itens julgados pertinentes para análise, agrupando em Oportunidades, Ameaças, Pontos Fortes e Pontos Fracos, salientando que os dois primeiros referem-se ao Ambiente Externo e os seguintes ao Ambiente Interno. A partir deste momento o grupo avaliou todos os itens relacionados e concluiu que poderia agir de imediato sobre alguns Pontos Fracos.

Assim foi discutida a ordem de prioridade com que as ações corretivas deveriam ser tomadas, separadas em três grupos de urgência. Em seguida, aqueles pontos entendidos como primeira prioridade foram, por sua vez, ordenados com o mesmo critério.

Neste ponto o grupo decidiu que seria urgente a discussão das providências a serem implantadas em função dos Pontos Fracos elencados. A seguir é apresentada a tabulação de todos os itens listados pelo GPE, durante a análise:

a) Ambiente Externo

Oportunidades:

- Produto diferenciado no mercado.
- Cadastro qualificado de clientes.
- Pontos estratégicos de vendas.
- Rede de relacionamento com pessoas formadoras de opinião.
- Crescimento no mercado através de novos produtos.
- Lançamento de novos produtos.
- Demanda de produtos em crescimento.

Ameaças:

- Mercado muito competitivo.
- Concorrência direta de outros fabricantes.
- Estímulos de incentivo as vendas.
- Tributação elevada em outros estados.
- Juros altos no adiantamento de recebíveis.
- Prazos muito elevados de recebimento.
- Sazonalidade das receitas devido ao setor primário.
- Logística dependendo de terceiros.

b) Ambiente Interno

Pontos Fortes:

- Diversidade de produtos para todas as culturas agrícolas.
- Quadro de colaboradores dedicado e com potencial de melhoria.
- Matéria – prima de ótima qualidade.

- Participação em feiras ligadas ao setor (Ex.: EXPODIRETO, AGROBRASÍLIA)

Pontos Fracos:

- Falta de capital de giro.
- Ausência de vendedores técnicos.
- Não utilização plena de software disponível.
- Dificuldade de comunicação entre os Administradores e colaboradores.
- Falta de acompanhamento em alguns clientes potenciais.

4.5 O QUINTO ENCONTRO – MOMENTO DAS DECISÕES E DAS AÇÕES

Após uma análise dos Pontos Fracos o GPE passou a discutir como implantar as Decisões e como viabilizar as Ações necessárias aqueles itens com maior prioridade e a possibilidade de ação imediata, independente de outros fatores ou investimentos maiores, foi outro critério que determinou a priorização das providências a serem adotadas.

Foram eleitos alguns itens para melhoria imediata, no entendimento do GPE os itens com “Prioridade 1” são aqueles que podem ser enfrentados de imediato com reflexos sensíveis na melhoria do desempenho da empresa. Segundo a classificação atribuída pelo GPE os itens que necessitam atenção imediata são:

Prioridade 1:

- Melhorar a comunicação interna entre os administradores.
- Levantar capital de giro

Prioridade 2:

- Admissão de vendedores técnicos.
- Aperfeiçoamento na utilização do software.

Foram elaborados planos sumários para os itens com “Prioridade 1”. Os demais itens serão apreciados, para efeito de elaboração de planos de ação a partir da consolidação das providências iniciais já determinadas. O GPE optou por priorizar estes itens e agendou uma revisão do Plano de modo global para o fim da safra, ou seja, em Janeiro de 2012 contemplando então os demais. A necessidade de capital de giro é fundamental para ampliação das atividades.

As Decisões e Ações tomadas pelo GPE neste momento são listadas a seguir:

1) Decisão: Viabilizar a obtenção de recursos para capital de giro.

Quem: Diretor

Quando: Imediatamente

Como: Através da divisão de outras empresas que faz parte o principal Diretor, fomentando assim a empresa sem a necessidade de capital externo.

Quanto: Não envolve custos.

2) Decisão: Dificuldades na comunicação interna

Quem: Diretores e Gerentes

Quando: Imediatamente

Como: Reuniões semanais todas as terças-feiras e quintas-feiras, das 8h00min às 8h30min

Quanto: Não envolve custos.

3) Plano: Admissão de vendedores técnicos.

Quem: Gerente Comercial

Quando: Imediatamente

Como: Procurar disponibilidades no mercado através de indicações ou empresas de RH

Quanto: Remunerar através de comissões de vendas.

4) Plano: Aperfeiçoamento da utilização de software

Quem: Diretores, Gerentes e demais colaboradores

Quando: A partir de Novembro de 2011

Como: Treinamento dos colaboradores com o fabricante do software

Quanto: Custos de horas extras dos envolvidos.

5) Plano: Acompanhamento de resultado de Clientes potenciais.

Quem: Gerentes e Vendedores

Quando: Imediatamente no final da safra

Como: Acompanhar a colheita dos clientes e coletar amostras para levantamento dos resultados.

Quanto: Valores de horas extras e despesas de viagens para acompanhamento no campo.

A necessidade de elaboração de planos, bem como seu registro para posterior verificação, ficou evidente para o GPE após a discussão analítica do ambiente dos negócios.

O núcleo de objetivos estratégicos foi discutido com relação às quais indicadores refletiriam a influência do Plano Estratégico no atendimento dos objetivos e na rentabilidade.

O consenso do GPE indicou os seguintes itens:

Indicadores a partir do DRE:

- **Custo das mercadorias vendidas:** acompanhar os custos de aquisição das matérias primas e comparar o preço final com a concorrência adequando a margem.
- **Receita de vendas:** Verificar trimestralmente. Identificar os produtos mais representativos e procurar crescimento em torno 15% em 2011.
- **Despesas:** Reduzir despesas em 20%. Acompanhar gastos com comunicação, energia, combustíveis e hospedagens.
- **Lucro Operacional:** Acompanhar trimestralmente. Objetivo é crescer em 15% em 2011.

Outros indicadores:

- **Fluxo de Caixa:** Implantar projeção de fluxo de caixa. Diminuir despesas de juros com antecipação dos recebíveis. Negociar pagamento de títulos conforme projeção do fluxo de caixa.

Este encontro teve duração de 2h40min e transcorreu com empenho de todos do GPE.

4.6 O SEXTO ENCONTRO – CONSOLIDAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

As ações resultantes deste encontro foram facilitadas em função dos outros encontros terem sido sintetizados o pensamento e registradas as conclusões. Na prática, ficou restrito à manifestação das impressões relativas ao Plano Estratégico e ao processo de obtenção do mesmo.

Este trabalho preencheu uma necessidade que já vinha sendo sentida no âmbito administrativo da organização em função de não possuir um processo formal e contínuo de planejamento. Segundo o GPE, a filosofia foi de fácil entendimento e o procedimento metodológico facilitou a prática da elaboração do Plano Estratégico. O trabalho foi colocado como de grande utilidade para a organização.

A necessidade de elaboração de planos ficou evidente para os Gerentes após a discussão analítica do ambiente dos negócios. As ações imediatas foram sentidas como extremamente necessárias e serão atacadas de pronto. A avaliação geral foi positiva e o processo entendido sem dificuldades embora envolva tempo e disposição para as soluções.

Este encontro teve duração de 1h10min e transcorreu normalmente sem interrupções.

5 PLANO ESTRATÉGICO - BIOSUL IND. E COM. DE FERTILIZANTES LTDA

A VISÃO

“Ser referência nacional em nutrição vegetal atendendo as necessidades dos clientes e com responsabilidade ambiental para com o futuro.”

A MISSÃO

“Fornecer produtos com qualidade. Respeitar as boas práticas através da preservação ambiental. Integrar-se à comunidade. Propiciar total satisfação aos clientes em um ambiente harmonioso com os colaboradores.”

OS PRINCIPIOS

- Honestidade na atuação.
- Qualificação do corpo técnico.
- Respeito com o ser humano e ao meio ambiente.
- Ética como padrão.

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Oportunidades:

- Produto diferenciado no mercado.
- Cadastro qualificado de clientes.
- Pontos estratégicos de vendas.
- Rede de relacionamento com pessoas formadoras de opinião.
- Crescimento no mercado através de novos produtos.
- Lançamento de novos produtos.
- Demanda de produtos em crescimento.

Ameaças:

- Mercado muito competitivo.
- Concorrência direta de outros fabricantes.
- Estímulos de incentivo as revendas.
- Tributação elevada em outros estados.
- Juros altos no adiantamento de recebíveis.
- Prazos muito elevados de recebimento.
- Sazonalidade das receitas devido ao setor primário.

- Logística dependendo de terceiros.

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Pontos Fortes:

- Diversidade de produtos para todas as culturas agrícolas.
- Quadro de colaboradores dedicado e com potencial de melhoria.
- Matéria – prima de ótima qualidade.
- Participação em feiras ligadas ao setor (Ex.: EXPODIRETO, AGROBRASÍLIA)

Pontos Fracos:

- Falta de capital de giro.
- Ausência de vendedores técnicos.
- Não utilização plena de software disponível.
- Falta de acompanhamento em alguns clientes potenciais.

AS DECISÕES E AS AÇÕES

1) Decisão: Viabilizar a obtenção de recursos para capital de giro.

Quem: Diretor

Quando: Imediatamente

Como: Através da divisão de outras empresas que faz parte o principal Diretor, fomentando assim a empresa sem a necessidade de capital externo.

Quanto: Não envolve custos.

2) Decisão: Dificuldades na comunicação interna

Quem: Diretores e Gerentes

Quando: Imediatamente

Como: Reuniões semanais todas as terças-feiras e quintas-feiras, das 8h00min às 8h30min

Quanto: Não envolve custos.

3) Plano: Admissão de vendedores técnicos.

Quem: Gerente Comercial

Quando: Imediatamente

Como: Procurar disponibilidades no mercado através de indicações ou empresas de

RH

Quanto: Remunerar através de comissões de vendas.

4) Plano: Aperfeiçoamento da utilização de software

Quem: Diretores, Gerentes e demais colaboradores

Quando: A partir de Novembro de 2011

Como: Treinamento dos colaboradores com o fabricante do software

Quanto: Custos de horas extras dos envolvidos.

5) Plano: Acompanhamento de resultado de Clientes potenciais.

Quem: Gerentes e Vendedores

Quando: Imediatamente no final da safra

Como: Acompanhar a colheita dos clientes e coletar amostras para levantamento dos resultados.

Quanto: Valores de horas extras e despesas de viagens para acompanhamento no campo.

Indicadores a partir do DRE:

- **Custo das mercadorias vendidas:** acompanhar os custos de aquisição das matérias primas e comparar o preço final com a concorrência adequando a margem.

- **Receita de vendas:** Verificar trimestralmente. Identificar os produtos mais representativos e procurar crescimento em torno 15% em 2011.

- **Despesas:** Reduzir despesas em 20%. Acompanhar gastos com comunicação, energia, combustíveis e hospedagens.

- **Lucro Operacional:** Acompanhar trimestralmente. Objetivo é crescer em 15% em 2011.

Outros indicadores:

- **Fluxo de Caixa:** Implantar projeção de fluxo de caixa. Diminuir despesas de juros com antecipação dos recebíveis. Negociar pagamento de títulos conforme projeção do fluxo de caixa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa, embora apresentando um resultado positivo, não tinha um planejamento e não possui um organograma definido. As atividades administrativas estão distribuídas entre dois colaboradores e eventualmente juntamente com um dos Gerentes.

Encontra-se em um momento de dificuldade de capital de giro, buscando recursos através de agentes financeiros com altas taxas de juros, levou a uma aceitação positiva com relação ao presente trabalho e conseqüente construção de um Plano Estratégico sob a mediação do autor, utilizando a técnica da pesquisa-ação.

A questão de pesquisa proposta visa à aplicação de técnicas de gestão pode sofrer algumas resistências de outros fatores, que não estarão necessariamente relacionados aos aspectos teóricos. A proposta de construir um Plano Estratégico para uma situação prática, através dos responsáveis pela organização e de aplicação dentro da realidade encontrada. Neste aspecto o trabalho atingiu seu objetivo geral e os específicos, considerando o tempo exíguo para detalhamento das discussões junto à empresa.

O método de formalização do Plano Estratégico a partir da reflexão em três momentos, de acordo com Luce e Rossi (2002), ofereceu ao GPE uma reflexão do próprio negocio e seu destino em relação ao mercado. O interesse com que foram discutidas as questões internas reflete a maneira favorável como o Plano Estratégico foi aceito. A dinâmica de discussões em seminários, que é própria da pesquisa-ação, contribuiu para engrandecimento dos resultados.

Também o comprometimento de semear a Missão Empresarial entre os colaboradores indica que o processo de planejamento dentro da organização terá continuidade. Da mesma forma, o empenho do principal Diretor com o plano reforça o indicio de sucesso do sistema implantado. O comprometimento dos Gerentes foi confirmado em contato posterior à realização do último seminário, devido à melhora na comunicação interna especialmente pela disseminação da Missão Empresarial entre os colaboradores. Constata-se, desta forma, o aprendizado, discutindo os caminhos e ações a partir dos resultados produzidos.

A sugestão deixada para empresa é de que procure estimular constantemente o treinamento em seu quadro funcional e permita outros acadêmicos apresentar novos estudos para aperfeiçoar seus processos administrativos e operacionais.

O Plano Estratégico produzido servirá de base para novas discussões e análises necessárias, complementando e revisando todos os itens, bem como aperfeiçoando os planos e ações na busca dos objetivos e melhoria dos resultados.

As limitações apresentadas neste trabalho derivam por representar um único caso em um mercado específico, não podendo ser extrapolado. Entretanto indica que a Administração Estratégica pode ser aplicada em pequenas empresas e que os Gestores, neste caso, concordaram que o Plano estratégico é necessário e útil.

Como sugestão, a aplicação em outras empresas do mesmo ramo sem sistemas formais de planejamento, para identificar se a aceitação pelos Gestores é normal ou exceção, e buscar verificar a validade e viabilidade do mesmo em uma amostra com maior representatividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, E. J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BEDÊ, Marco Aurélio (Coordenador). **Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil**. 1. ed. São Paulo: SEBRAE, 2006.
- BORN, Roger. **Construindo o plano estratégico: casos reais e dicas práticas**. Porto Alegre: Sulina, 2007.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégica**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- DRUCKER, Peter F. **A Prática da Administração de Empresas**. 1 ed. São Paulo. Livraria Pioneira Editora. 1981.
- ESTRATÉGIA. In HOUAISS. **Dicionário Eletrônico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro. Objetiva, 2007. CD-ROM.
- HITT, Michael A.; IRELAND, Duane R.; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. 1. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.
- IBGE. **Cidades@**. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em 23 de janeiro de 2011.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.
- LUCE, Fernando Bins; ROSSI, Carlos Alberto Vargas. Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência. IN: **Anais XXXVI ENAMPAD**. Salvador. 2002.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. Metodologias convencionais e não convencionais e a pesquisa em Administração. **Revista de Gestão – USP**. São Paulo, v.00, n. 0, 2º Semestre 1994.
- MINTZBERG, H. et al. **Safári de estratégia**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente**. 12 ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RHODEN, Marisa Ignez dos Santos. **Método de Desenvolvimento de Administração Estratégica para Pequenas Empresas**. Florianópolis: UFSC, 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, José Roberto Leite dos. **Planejamento Estratégico: uma Ferramenta Acessível à Microempresa**. Campinas: UNICAMP, 2004. Dissertação (Mestrado Profissional em Engenharia Mecânica), Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2004.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TERENCE, Ana Claudia Fernandes. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o Processo de Elaboração do Planejamento**. São Carlos: USP, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Faculdade de Engenharia, Universidade de São Paulo, 2002.

TERENCE, Ana Claudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. **IN: Anais XXVI ENEGEP**. Fortaleza, 2006.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa Ação**. 12 ed. São Paulo: Cortez Editora, 2003.

THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico: Elaboração, Implementação e Execução**. 1 ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3 ed. São Paulo: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO ENCONTRO 01

Visita a estrutura geral da empresa e formação do GPE.

- Contatar o Diretor para agendamento da visita.
- Acompanhar o Gerente em visita aos departamentos da empresa.
 - Indagar sobre o relacionamento dos setores
 - Informar-se sobre a estrutura de poder
 - Informar-se sobre o organograma da empresa
 - Indagar sobre o processo decisório
 - Indagar sobre o histórico da empresa
 - Indagar sobre os produtos industrializados
- Sugerir a formação do GPE a partir dos responsáveis por setor
- Reunir-se com os indicados para composição do GPE
 - Explicar do que se trata o trabalho
 - Como foi planejada a execução – Plano Estratégico
 - Franquear espaço para questionamentos.

Tempo estimado para visita: 1h

Tempo estimado para reunião com o GPE: 1h30 min.

APÊNDICE B – ROTEIRO ENCONTRO 02

Detalhamento da Teoria referente a Estratégia, Plano Estratégico e Modelo de Luce e Rossi a ser trabalhado com o GPE e avaliação do conhecimento prévio do assunto.

- Detalhar o trabalho e contextualizar que se trata de um trabalho acadêmico para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

- Introduzir o conceito de estratégia, trabalhando com o grupo o significado e as diversas conotações de Estratégia (conforme Capítulo 1)

- a) O que você entende por estratégia?
- b) Onde se aplica a estratégia?
- c) Você vê a estratégia como necessária ao negócio?

- Introduzir os 5 P's de Mintzberg.

- d) Comente o que entendeu de cada um dos 5 P's?

- Iniciar/estimular a discussão sobre o modo pelo qual a empresa conduz o seu planejamento.

- e) Como é feito o planejamento da empresa?
- f) Existe documento escrito que contenha as decisões tomadas?
- g) A empresa busca conhecer o mercado de atuação, seus concorrentes, fornecedores?

- Trabalhar o conceito de Planejamento Estratégico e o Plano Estratégico neste contexto.

- Contextualizar o ambiente atual e sua constante mudança
- Estimular a discussão sobre a necessidade do planejamento

- i) Qual o grau de importância do planejamento? Em sua vida particular? Em sua atividade profissional? Para a empresa?

- Ilustrar e discutir o ambiente onde se forma a estratégia empresarial

- Introduzir o modelo de Luce e Rossi

Caracterizar o Momento Filosófico

Caracterizar o Momento Analítico

Caracterizar o Momento das Decisões e das Ações.

Fazer um fechamento das idéias discutidas através de um resumo escrito como consenso do grupo.

Duração estimada do encontro: 2h30min

APÊNDICE C – ROTEIRO SEMINÁRIOS 01 E 02

Momento Filosófico

Discutir com o GPE

Definição do Negócio

Qual é o nosso verdadeiro negócio?

Vender fertilizantes ou prestar serviço de tratamento de sementes?

Nosso foco é no atendimento das necessidades de nosso cliente?

Missão

Qual é o nosso negócio?

Quem é o cliente?

O que tem valor para o cliente?

Qual será o nosso negócio?

Como deveria ser o nosso negócio?

Os Princípios

Nós consideramos a ética como componente importante dos negócios?

A conservação do ambiente deve ser preocupação das empresas?

O lucro a qualquer custo é o que nos direciona?

Quais são os valores que consideramos mais importantes?

Princípios morais devem ser levados em conta nos negócios da empresa?

A intenção estratégica

Como vemos a empresa daqui a dez anos?

Mesmo com recursos ainda não disponíveis, onde vamos chegar na próxima década?

A Definição do Negócio, a Missão, Os Princípios e a Intenção Estratégica deverão surgir do consenso do grupo ao final deste seminário.

Os integrantes do GPE serão incentivados a apresentar aos demais funcionários da empresa os resultados produzidos nestes dois encontros e discutir com os mesmos a Definição do Negócio, a Missão e os Princípios da empresa

Duração programada: 2h00min.

APÊNDICE D – ROTEIRO SEMINÁRIO 03

Momento Analítico

Orientado pelos questionamentos a seguir: Ambiente Externo

Oportunidades:

O que existe no nosso ambiente que pode ser usado para melhorar nossa rentabilidade?

Quais as necessidades não atendidas que podemos suprir em nosso ambiente?

Podemos agregar produtos ou serviços ainda não existentes em nosso mercado?

Ameaças:

Existem concorrentes que podem nos ameaçar ou tomar nossa fatia de mercado?

Nossos fornecedores têm condições de nos abastecer?

Corremos algum risco em função de modificações na política econômica?

Nossos clientes têm fonte de renda estável independente de oscilações sazonais?

Ambiente Interno

Pontos Fortes/Pontos Fracos

Nossa empresa é diferenciada?

Nossos clientes são fiéis?

Nossos equipamentos são atuais e suprem nossas necessidades?

Nossos preços são competitivos?

Nosso conjunto de serviços garante vantagem competitiva?

Nossos funcionários são bem treinados e fiéis à empresa?

Nossas despesas e custos são aceitáveis?

Nosso estoque é suficiente/demasiado?

Nossos sistemas de informação atendem nossas necessidades?

Nossas instalações físicas são adequadas?

Nosso fluxo de comunicação interna é dinâmico?

Nosso processo de comando/direção é flexível?

Discutir os seguintes tópicos:

- Pontos Fortes combinados com Oportunidades para o aproveitamento das Capacidades
- Pontos Fracos combinados com Oportunidades buscando a minimização das Limitações
- Pontos Fracos combinados com Ameaças para conversão das Desvantagens

Duração estimada do encontro: 2h30min

APÊNDICE E – ROTEIRO SEMINÁRIO 04

Momento das Decisões e das Ações

- Decisões que vão ser tomadas de imediato
- O que vamos fazer imediatamente?
- Quem são os responsáveis por cada ação?
- Qual a ordem em que as ações serão feitas?
- Quando e como faremos as avaliações periódicas?

- Os Projetos do Plano Estratégico
- Quais são os projetos?
- Quem são os responsáveis?
- Quando serão realizados?
- Quando e como faremos as avaliações periódicas?

- Definir o Núcleo de Objetivos Estratégicos
- Quais os itens da DRE que julgamos mais representativos?
- Quem vai ser o responsável pelo acompanhamento?
- Como serão divulgados os dados de acompanhamento
- Quando e como faremos as avaliações periódicas?

Duração estimada do encontro: 2h30min

APÊNDICE F – ROTEIRO SEMINÁRIO 05

Avaliação do Plano Estratégico elaborado e apreciação do processo

- Neste encontro o GPE vai finalizar o Plano Estratégico consolidando em um documento único e estabelecendo o cronograma para implantação dos Projetos do Plano Estratégico.
- Também será procedido um trabalho como o GPE no sentido de captar as percepções quanto ao processo de elaboração do Plano Estratégico e sua validade para a empresa.
 - Como vemos a importância de um Plano Estratégico para a empresa?
 - Entendemos ser útil um Plano Estratégico na empresa?
 - Como vemos o processo que foi utilizado?
 - Que pontos deveriam merecer mais atenção? (Teoria, Momento Filosófico, Momento Analítico ou Momento das Decisões e das Ações)
 - Como vemos a experiência de colaboração com um trabalho acadêmico?
 - Pretendemos dar continuidade ao processo de planejamento estratégico?
 - Pretendemos colaborar sempre que possível com novos trabalhos acadêmicos?

Tempo estimado para o encontro: 2h30min

APÊNDICE G – FORMAÇÃO DO GRUPO DO PLANO ESTRATÉGICO (GPE)

Formação do Grupo do Plano Estratégico (GPE)

Empresa: _____

Participante _____

Cargo/Função _____ Tempo de Empresa _____

Data ____/____/____.