

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

TIAGO ERDMANN BITTENCOURT

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: ESTUDO DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS DE
UMA EMPRESA DE BENEFICIAMENTO DE ARROZ**

CRICIÚMA

2018

TIAGO ERDMANN BITTENCOURT

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: ESTUDO DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS DE
UMA EMPRESA DE BENEFICIAMENTO DE ARROZ**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof.^a Dra. Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias

CRICIÚMA

2018

TIAGO ERDMANN BITTENCOURT

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: ESTUDO DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS DE
UMA EMPRESA DE BENEFICIAMENTO DE ARROZ**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade gerencial.

Criciúma, 05 de dezembro de 2018

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias - Doutora - (UNESC) - Orientador

Prof. Ana Paula Silva dos Santos - Mestre - (UNESC) - Examinador

Prof. Luan Machado - Especialista - (UNESC) - Examinador

A minha família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus que sempre esteve comigo durante esta caminhada ao TCC.

A minha família, pelo apoio e incentivo constante.

A minha orientadora Almerinda Bianca Bez Batti Dias pelo convívio, pelo apoio, pela compreensão e pela amizade.

Aos meus amigos Bruce e Lucas Passa que sempre estiveram comigo desde o início da faculdade, ajudando um ao outro.

Aos meus colegas de trabalho que de alguma maneira me ajudaram ao longo dessa jornada, em especial a minha companheira de trabalho Fiana Zatta, que sempre que precisei estava pronta para me ajudar com alguma dúvida ou ajuda que pedia.

Enfim, agradeço a todas as pessoas que, de algum modo, contribuíram para a realização deste trabalho.

“Lute com determinação, abrace a vida com paixão, perca com classe e vença com ousadia porque o mundo pertence a quem se atreve e a vida é muito para ser insignificante”.

(Augusto Branco)



Tiago Erdmann Bittencourt
Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias

Resumo: O objetivo deste trabalho foi analisar o ambiente organizacional, por meio do diagnóstico estratégico, a fim de identificar os recursos internos que promovem vantagem competitiva em uma Cerealista de arroz. Para isso, teve-se como suporte teórico a Visão Baseada em Recursos. Metodologicamente, a pesquisa foi qualitativa descritiva, bibliográfica e de campo. Os dados foram coletados juntos ao gestor, funcionários, clientes e fornecedores, por meio de entrevistas estruturadas. Com base nesses dados, foi elaborado instrumento conforme modelo VRIO para avaliação dos recursos. Os dados foram analisados qualitativamente. Os principais resultados foram que os clientes e fornecedores, de forma geral, estão satisfeitos com a empresa. A organização apresenta paridade competitiva em quase todos os seus recursos internos, exceção pelo gerador próprio e pelo fato de estar bem distribuída, com relação a clientes, no país.

Palavras-chave: Diagnóstico Estratégico. Visão Baseada em Recursos. Cerealista de Arroz. VRIO.

AREA TEMÁTICA: Tema 06 – Contabilidade Gerencial

1 INTRODUÇÃO

Para Fernandes e Berton (2005), a administração estratégica é o processo contínuo e interativo que pretende manter a empresa como um conjunto devidamente constituído com o seu ambiente. Segundo Maximiano (2006), na administração estratégica, é primordial que as organizações definam seus objetivos e estratégias, com propósito de atingir melhores resultados, fortalecendo sua colocação e crescimento no mercado.

Como metodologia ou ferramenta de administração estratégica, tem-se o planejamento estratégico. Planejar estrategicamente é algo que busca o aperfeiçoamento da integração do ambiente, visando ao aumento e à qualidade de produção. É fazer algo diferenciado, inovador em relação ao mercado, esclarece Oliveira (2004). Logo o propósito do planejamento estratégico é progredir os processos administrativos e produtivos, em uma situação viável na implantação de decisões futuras de acordo com os objetivos da empresa. Então o planejamento tem suas decisões do presente, com intuito de implantar soluções para alcançar suas metas no futuro (OLIVEIRA, 2004).

A elaboração do processo estratégico é realizada por meio de várias etapas: declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa, análise interna, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas, conforme detalha (PEREIRA, 2010).

Articulada ao processo estratégico da empresa, tem-se a vantagem competitiva, uma vez que o planejamento visa dar destaque aos fatores e capacidades que a organização possui para alcançá-la. “A vantagem competitiva pode ser vista como o objetivo das ações da firma, sua existência pode ser usada para explicar a



diversidade entre firmas”. (VASCONCELOS, 2004, p. 4). Vantagem competitiva para Barney e Hesterly (2011), é quando uma empresa consegue gerar um volume maior econômico em relação aos de seus concorrentes.

A fim de avaliar os recursos da empresa que geram vantagem competitiva a ela, tem-se a proposta da Visão Baseada em Recurso como suporte, por meio do método VRIO (Valor; Raridade; Imitabilidade; e Organização) (BARNEY; HESTERLY, 2011).

A empresa escolhida para realizar esse estudo foi uma organização do ramo de fabricação de substratos, que tem como seu principal item o produto de casca carbonizada. Para Ackoff (1982), Tregoe e Zimmermann (1984), Certo e Peter (1993), Hall (1994), Mintzberg (2003), Hrebiniak (2006), a empresa, independentemente do ramo de atuação, é necessário ter planejamento estratégico integrado, para que a organização funcione de maneira eficaz. Dessa forma, a efetivação desta pesquisa justifica-se com o foco, cada vez mais explorado pelos gestores de empresas, com a aplicação do planejamento estratégico em uma empresa de fabricação de substrato. Diante desse contexto, quais os recursos internos são estratégicos e promovem vantagem competitiva para a empresa pesquisada?

O objetivo geral desta pesquisa é analisar o ambiente organizacional, por meio do diagnóstico estratégico, a fim de identificar os recursos internos que promovem vantagem competitiva em uma Cerealista de arroz. Como objetivos específicos, o trabalho tem: analisar os ambientes interno e externo da organização; identificar os recursos da organização que são consideradas vantagens competitivas da empresa; propor missão, visão e valores para a empresa, bem como objetivos e ações estratégicas.

Este trabalho se justifica pela importância que o planejamento estratégico tem para as organizações, já que as empresas que o realizam têm várias vantagens a seu favor (PEREIRA, 2007). A contribuição prática se releva devido à necessidade de empresa em questão atingir seus objetivos de maneira organizada. Além disso, na perspectiva social, verifica-se que, em decorrência dos resultados desta empresa, poderá servir de base para outras organizações que estejam implantando ou que pretendem implantar um planejamento estratégico a fim de maximizarem seus ganhos. Consequentemente o sucesso e o crescimento da empresa em questão são de ampla relevância social, pois, além de proporcionar uma administração de qualidade, gerar empregos, essa região do estado de Santa Catarina se valoriza no quesito empreendedor.

Este trabalho está dividido em cinco seções, inicia-se por esta introdução. A segunda trata da fundamentação teórica que envolve a administração estratégica, o planejamento estratégico, as etapas do planejamento estratégico e, por fim, conceito de vantagem competitiva. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos adotados. Na quarta, são apresentados os resultados da pesquisa aplicada na organização. Na última seção, descreve-se as considerações finais do trabalho. Para fechar o trabalho, são apresentadas as referências utilizadas.

2 REVISÃO TEÓRICA

Inicia-se a revisão da literatura abordando sobre administração estratégica para, na sequência, focalizar sobre a metodologia do planejamento estratégico. Depois se traz o conceito de vantagem competitiva e, por fim, a teoria da Visão



baseada em Recursos para fundamentar o diagnóstico estratégico.

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Ansoff, Declerck e Hayes (1987) esclarecem que a administração estratégica é um sistema administrativo que tem intuito de melhorar a mobilidade da empresa para gerar o surgimento de programas inovadores, que ambiciona o desenvolvimento potencial para que a empresa tenha um desempenho futuro maior. Certo e Peter (1993) compreendem que administração estratégica é algo que visa manter a empresa adequada com o ambiente, por meio de um processo contínuo.

Conforme Wright, Kroll e Parnell (2000), a definição de administração estratégica se refere aos planos da grande administração para obter resultados consistentes como os objetivos gerais da organização. Nas palavras de Fernandes e Berton (2005), trata-se de um o processo contínuo e interativo que pretende manter uma empresa como um conjunto devidamente constituído com o seu ambiente.

Oliveira (2009) traz o conceito de administração como um sistema que abrange um conjunto de princípios, funções e normas para alavancar o processo planejado para situações desejadas em um futuro e seu controle de qualidade na produção, minimizando conflitos interpessoais. Traz também de estratégia como um caminho adequado para atingir os resultados da empresa, representado pelos seus desafios e metas. Por fim, une os dois em administração estratégica afirmando que é algo visando o futuro, de maneira estruturada e intuitiva, que se caracteriza pelos seus princípios e funções para elevar seu nível comercial.

Mais recentemente, Muller (2014) afirma que a administração estratégica foca em relacionar e posicionar o ambiente de maneira que consiga garantir o sucesso contínuo e livre de riscos de algumas surpresas imprevistas, que compreende o planejamento, gestão de mudanças e planejamento potencialidades.

De acordo com Barney e Hesterly (2008), três são as razões mais importante para empresa em relação à administração estratégica: primeiro é que dispõe as ferramentas de que necessita para avaliar as estratégias da organização. Segundo - conhecer a estratégia da empresa. E a terceira escolher as melhores ações estratégicas que a empresa deve implantar. Os autores esclarecem que uma boa estratégia é aquela que realmente gera vantagens competitivas para a organização.

Por fim as empresas que adotam a administração estratégica têm inúmeros benefícios no seu negócio, independentemente se é algo a curto, médio ou longo prazos. Uma das vantagens é que os modelos de gestão ficam cada vez mais flexíveis e simples; será mais fácil de identificar os funcionários incapacitados e capacitados para determinado setor; bem como melhoria nos meios de produtividade, comprometimento, motivação e na qualidade nas empresas (OLIVEIRA, 2009).

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

É essencial entender os termos “planejamento” e “estratégia” quando se quer implantá-los em algum ambiente. “Planejamento é a definição de um futuro desejado e dos meios eficazes de alcançá-lo” é o que afirma Ackoff (1982, p.1). É o pensamento visando o futuro, o qual deixa as empresas habilitadas a se saírem bem em um ambiente movimentado, dinâmico. Conforme Andrade (2012), estratégica são as ações, as metas, as regras para alcançar os objetivos pretendidos pela empresa. Logo



o planejamento estratégico pode ser o ponto de partida da administração estratégica da organização, sem importar o tamanho ou tipo da empresa (MINTZBERG, 1998).

Serra, Torres e Torres (2004) acreditam que o planejamento estratégico é uma maneira de organizar e ordenar as metas ou ambições que se quer alcançar em determinado momento. Para Muller (2014), planejamento estratégico é baseado na estratégia que a empresa almeja alcançar para suas futuras metas, por meio do procedimento sistemático de gestão empreendedora. Logo o planejamento estratégico não tem intuição de adivinhar o futuro, mas ter ambições futuras viáveis e propor metas para atingi-las. E se a gestão estratégica for utilizada de maneira correta, pode ser um grande meio de conduzir a empresa.

Rodrigues e Leite (2006) esclarecem que a construção do planejamento estratégico deve ser efetuada junto com os funcionários, dessa forma a sua implantação fica mais acessível, pois quando os colaboradores compreenderem a sua função no planejamento estratégico, naturalmente vão mostrar interesse em contribuir no procedimento de tomada de decisão. Isso fará com que eles se identifiquem com os objetivos da empresa. Hrebiniak (2006) também reforça que cada colaborador da empresa deve saber quais são suas funções e responsabilidades no processo de planejamento estratégico de forma clara.

Quadro 1 - Principais vantagens do planejamento estratégico

Visão de conjunto – ter mais conhecimento sobre a empresa, concorrentes, clientes, fornecedores; Agiliza e fundamenta decisões – há um consenso entre os líderes sobre decisões importantes; Direção única para todos – todos tem uma mesma linha de objetivo; Melhor capacidade de adaptação – adaptação mais fácil em relação às mudanças do ambiente; Otimiza alocação de recursos – aumenta recursos da organização; Reforça a motivação; Estabelece o contexto para planos funcionais; Melhora o controle; Sistematiza ciclos de melhoria contínua da organização.

Fonte: Muller (2014, p. 19).

A ausência do entendimento claro dos objetivos da empresa, a capacitação insuficiente dos funcionários, a má coordenação das atividades, a falta de comunicação e a execução tardia são algumas das barreiras para o planejamento estratégico ocorra de melhor maneira. As ameaças não previstas são limitações externas (O'REGAN; GHOBADIAN, 2002).

As principais barreiras para a implantação do planejamento estratégico, para O'Regan e Ghobadian (2002), são cinco de origem interna e três externas. As dificuldades internas são elas: (i) comunicação inadequada, (ii) demora na implantação do plano, (iii) falta de capacitação dos empregados, (iv) empregados não entendem as metas da empresa e (v) falta de efetividade na coordenação da implantação do plano. Já as dificuldades externas são: (vi) as crises desviam o foco da implantação do plano, (vii) surgem problemas não previstos e (viii) outros fatores externos impactam na implantação do plano.

O planejamento estratégico pode ser dividido em três níveis que são: estratégico, tático e operacional. O estratégico se refere à alta gestão, as decisões tomadas pelos maiores dirigentes da organização. O nível tático é representado pela média gestão e busca levar o processo decisório da organização e encaminhar a estratégia adotada, para melhor comprometimento do nível operacional em suas tarefas, com intuito de alcançar os objetivos organizacionais propostos (CHIAVENATO, 1994). É um



planejamento que tem sua principal meta melhorar uma área determinada e não a empresa em completo. Seu nível é intermediário, pois seu conteúdo é menos genérico e mais detalhado já que seu prazo é médio em relação aos outros dois tipos de planejamento, suas características abordam cada unidade de custo individualmente (VALENTIM, 2017). O plano operacional é um planejamento mais formal, utilizado e demonstrado por meio de documentos escritos para a implantação estabelecida. É um planejamento que abrange um conteúdo mais detalhado e analítico, seu prazo curto em relação aos outros dois e as principais características é abordar cada operação ou tarefa isoladamente. É feito por meio de procedimentos esclarece (VALENTIM, 2017).

2.3 ETAPAS PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Oliveira (2001) acredita que, para implementação das estratégias nas empresas, necessita contemplar três atributos: qualidade na formulação das estratégias; qualidade na escolha das estratégias básicas; e qualidade decisória e administrativa da equipe que catalisa e coordena a implantação das estratégias. Dessa forma o processo terá mais condições de ser implantado com sucesso.

Whittington (2002) e Hrebiniack (2006) explicitam que o processo de implantação é essencial para ter sucesso do planejamento estratégico, já que podem ser fracassadas as estratégias escolhidas, dependendo da forma como foram implantadas nas empresas. Para aprimorar o processo de implantação do planejamento estratégico, Breene, Nunes, Shill (2007) esclarecem que as empresas podem criar ou ter necessidade de criar um cargo ou função o qual seja responsável para realizar e monitorar o planejamento estratégico e fazê-lo ter sucesso, além de dar detalhes para seus superiores acerca do seu andamento. Tem que ser exercida por uma pessoa que é vista como um líder que auxilie os envolvidos no processo a agirem de maneira adequada, é o que expõe Drucker (2001).

Para Andrade (2012), são vários e importantes objetivos na implementação do planejamento estratégico na empresa, a saber: objetivo da sociedade que é suprir as necessidades da sociedade, como produzir bens e serviços mantendo o valor cultural. O objetivo de produção – significa ter produtos ou serviços de qualidade para atrair os clientes. Objetivo de produtos que é parecido com de produção, só que com variedade, disponibilidade, algo relevante para o público para ser diferenciado. O objetivo de sistemas – ter empresa organizada administrativamente com ambição de lucros maiores. Objetivos derivados – ter metas políticas, pensando também no futuro financeiro da comunidade. Mas os objetivos, de modo geral, têm como finalidade ter: seu papel adequado na empresa, consistência na tomada de decisão dos executivos em diferentes áreas, resultados esperados, e base nas ações corretivas e o controle.

Focalizando as etapas da implantação do processo estratégico, na literatura, há autores que defendem o início do planejamento pela análise do ambiente, outros pelas definições organizacionais: missão, visão de futuro e valores. Para Wright, Kroll e Parnell (2000), a fim de iniciar um modelo de administração estratégica, inicia-se com a análise ambiental de oportunidades e ameaças. Após isso, o ambiente interno da organização. Com base nessa análise, pode-se articular a missão e objetivos da empresa.

Para Kaplan e Norton (2008), os conceitos mais amplos para os elementos do planejamento estratégico são divididos em quatro grupos, em suas respectivas



características:

- Esclarecer as definições: missão, valores, visão deslocamento estratégico e estrutura estratégica. Essa função identifica o *gap*, uma forma de mudança estratégica e uma visão maior.
- Desenvolver a estratégia: análise e formulação estratégica.
- Traduzir a estratégia: metas, mapeamento e indicadores. Na organização destes requer o uso do *Balanced ScoreCard-BSC*.
- Desenvolver o plano: orçamento/financeiro, iniciativas estratégicas, responsabilidade/prestação de contas. Isso desenvolvera o investimento da empresa.

A elaboração do planejamento estratégico é realizada por meio da declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa, análise interna, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas, conforme Pereira (2010). Na etapa das definições organizacionais, a missão, valores e visão são componentes essenciais. Suas definições encaminham o conteúdo todo do trabalho a ser realizado, é o que afirmam Kaplan e Norton (2008). A missão deve ser definida em grandes aspectos, para satisfazer o público ou alguma inevitabilidade do ambiente externo (KOTLER, 1980). Lobato (2000, p. 23) afirma que “É essencial que se procure clarificar, definir, expressar formalmente qual é a missão da empresa, ou seja, delimitar a função (ou funções) que a empresa deve desempenhar as necessidades que deve atender, buscando justificar a sua razão de existência”.

O ponto de partida da missão é o estudo da razão de ser da empresa, do ambiente de negócio da organização, no que a empresa deve focar-se mais seus estímulos no futuro, determinar seus propósitos, que são os compromissos que têm que ser cumprido na missão da empresa. Tem a função orientadora e delimitadora da ação empresarial (OLIVEIRA, 2004). A missão expressa o que a empresa faz, para quem e como faz (MAXIMIANO, 2008). O entendimento de missão, valores e visão nas empresas é essencial para se ter sucesso em sua gestão, esclarece Pereira (2011). Já Catelli (2013) expõe que a missão deve ser exposta de forma clara e tem como intuito definir a razão da existência da empresa, já os valores é algo que a organização valoriza e acredita, e a visão é algo que a empresa visa para o futuro desejado, um resultado alcançado.

A definição da visão de futuro da organização deve ser resultado de um consenso de várias pessoas como líderes e não só da opinião de um representante. Deve respeitar os direitos das pessoas e levar em conta os focos principais que são os clientes, os colaboradores e os fornecedores. Deve materializar uma meta para ter resultados na empresa (LOBATO, 2000). A visão, conforme Oliveira (2004), é conceituada pela conexão das ambições da empresa no que diz respeito ao seu futuro, algo com presunção para o futuro da empresa, alguma coisa de que ela quer para em um determinado prazo de tempo. A visão é o que indica a inovação de algo estratégico, é que irá indicar a situação que a empresa quer alcançar (KAPLAN; NORTON, 2008). Estes autores também esclarecem que a empresa deve ter uma visão ampla para o desenvolvimento dos principais objetivos da empresa. Maximiano (2008) acredita que a visão é uma forma muito positivo para alcançar um grande futuro, traduzindo a imagem do futuro desejado.

Valores é como o indivíduo deveria agir e o que é previsto de uma pessoa em uma determinada situação, esclarecem Speculand e Chaudhary (2008). É também os princípios empresariais que ditam as atitudes, é o que é certo a fazer (RIZZATTI;



PEREIRA; AMARAL, 2012).

A segunda etapa é a parte para desenvolver a estratégia, que deve ser iniciada por meio da análise do ambiente interno, o qual apresenta os pontos fortes e fracos da empresa, e, em seguida, a análise do ambiente externo, que caracteriza as oportunidades e as ameaças. No macroambiente que compõe a análise externa, estão as questões demográfica, econômica, tecnológica, sociocultural e político. Já para o ambiente interno é definido pela possibilidade da criação de valores e seu desempenho atual, assevera Kotler (2000).

Maximiano (2008) acredita que a análise do setor é pesquisada os dados sobre a estrutura, o tamanho e o crescimento do segmento da empresa. Identificar as tendências do ambiente é uma maneira adequada para sempre deixar o setor modernizado para se adequar aos clientes e concorrência. Analisar o ciclo de vida do setor e sua atratividade são maneiras de apoiar o mapeamento das características do setor.

Na análise da concorrência, deve-se identificar quem são verdadeiramente os concorrentes e então a partir dessa análise começar a agir, para isso tem que se saber as características da empresa concorrente. Para se destacar em relação à concorrência, o preço, a localização, a comunicação, os produtos ou serviços, devem ser algo diferenciado para determinar os pontos fortes e fracos da empresa, sempre verificando as variações constantes que o mercado tem, para se obter uma vantagem na concorrência. O consumidor é também um meio de analisar a concorrência, isso ajudará a se basear a melhorar a própria empresa. Por meio de algumas ferramentas, pode-se analisar a concorrência pelos gráficos (BARNEY; HESTERLY, 2011).

De forma geral devem ser analisados alguns pontos para empresa, como: a capacidade que a empresa usa sua potência para usufruir do ambiente externo; a compreensão de como a empresa é capaz de conter as ameaças presente no ambiente externo; averiguar a escassez dos componentes internos que possa ser aproveitado no ambiente externo. Essas etapas devem ser trabalhadas para se ter resultados e desempenho potencializados (KOTLER, 2000; MAXIMIANO, 2008; MATIAS-PEREIRA, 2011).

Os ambientes interno e externo podem ser analisados utilizando a matriz SWOT, que tem como objetivo fazer o cruzamento dos fatores do ambiente. A análise SWOT é uma imagem tirada do ambiente inteiro, sua função é servir de suporte para que os pontos fortes sejam maximizados e as fraquezas sejam minimizadas, para que sejam melhor aproveitadas as oportunidades do ambiente. SWOT é uma palavra inglês, que traduzida significa: Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) (KOTLER, 2000; MAXIMIANO, 2008; MATIAS-PEREIRA, 2011).

Serra, Torres e Torres (2004) afirmam que a principal função da análise SWOT é auxiliar a achar a principal escolha para uma estratégia da empresa de maneira adequada, a fim de alcançar os objetivos da organização. No Brasil, equivale a FOFA (SWOT em inglês), que significa “F” de forças, seus elementos são: a proteção por patente, vantagens de custo, instalações modernas e recursos financeiros; “O” de oportunidades é: novos mercados, acesso às novas tecnologias, alianças estratégicas, novos produtos e serviços; “F” de fraquezas são: distribuição por falhas, gerenciamento inadequado, altos custos de produção, limitações financeiras; “A” de ameaças é: regulação governamental, mudanças no gosto, novos concorrentes, mudanças no gosto dos consumidores.



Outra matriz que pode ser utilizado na análise do ambiente é a matriz de correlações qualitativas cujo principal objetivo são as definições organizacionais articuladas com os fatores internos e externos levantados na organização. É composta de fatores múltiplos, que são os pontos fortes e fracos quais são as ações prioritárias da empresa; as oportunidades são as ações que podem ser feitas em um segundo momento; as ações complementares são oportunidades a longo prazo. Outros fatores podem considerados secundários na prioridade; ações complementares que são ameaças que precisam ser lembradas, mas não têm ação direta com a empresa; fatores de impacto indireto que são os que não influenciam no produto diretamente, mas são os pontos fortes; e os fatores de impacto direto são fatores que influenciam diretamente a missão, valores, competência e os princípios e valores. Nesta matriz, os fatores internos e externos não são hierarquizados e, portanto, escolhidos para compor a matriz. Ou seja: todos os dados levantados pelos praticantes do processo estratégico são considerados na elaboração os objetivos (DIAS; PIERI, 2009).

Kaplan e Norton (2008) acreditam que, no terceiro momento, é recomendado que seja efetuada uma declaração de direção estratégica, a qual é constituída pelos objetivos estratégicos, indicadores e formulação de metas.

Os objetivos são paradigmas qualitativos ou quantitativa que retratam o que a organização quer alcançar (BARBOSA; BRONDANI, 2004). Valadares (2003) esclarece que deve ser verificado alguns pontos na organização para implantação de seus objetivos, como por exemplo: se são quantificáveis e mensuráveis; se têm sistemas de controle e avaliação; se está em sintonia com a missão e o contexto do negócio; se é possível estabelecer prioridades entre eles, etc.

Uma forma visual de apresentar os objetivos estratégicos pode ser por meio do mapa BSC como definem Kaplan e Norton (2008). Kaplan e Norton (1997) explicam que o BSC é estruturado em quatro perspectivas, são elas: as finanças que a empresa necessita para ter sucesso financeiro; os clientes: cujo objetivo é oferecer serviços e produtos valorizados pelo cliente, para que o resultado financeiro desejado seja garantido; os processos internos de negócios: identificar os processos que necessitam de melhorias para que os objetivos dos acionistas e clientes sejam realizados; o aprendizado e crescimento: identificar a infraestrutura necessária para suporte das outras perspectiva, necessidade de investir em sistemas e pessoas.

Segundo Soares (2001), as principais características do BSC são traduzir e esclarecer a visão e a estratégia; associar e comunicar objetivos e medidas estratégicas; estabelecer, planejar metas e alinhar algumas iniciativas estratégicas; melhorar o aprendizado estratégico e o *feedback*. O *Balanced Scorecard* foi fundado para ter objetivo de desenvolver um sistema para medidas de desempenho. Ele é capaz de canalizar as habilidades, energias e entendimento de diversos integrantes de vários setores da empresa, buscando o sucesso das metas estratégicas, que permite que suas estratégias sejam alinhadas com seus recursos (MULLER, 2014).

A quarta e última etapa é o desenvolvimento do planejamento, a qual tem como objetivo garantir que o foi planejado é executado de maneira correta. É um modelo de ações que centraliza os esforços e que fornece uma direção, para Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2002). A fim de obter maior sucesso é sugerido que a organização tenha recursos estruturais, humanos, financeiros e materiais. Tecnologia, equipes, materiais, dinheiro, tudo isso tem um valor estratégico que impacta no desenvolvimento das metas (CROZATTI, 2003).

Os objetivos estratégicos devem ser explicitados em ações. Para formalizar o



planejamento delas, têm-se, conforme a estrutura da organização, projetos e ou plano de ação. O plano de ação tem como propósito que, por meio deles, sejam feitos e implantados, pelos seus encarregados, os objetivos que a empresa almeja. Essas ferramentas, que são os planos, devem ter ações de curto, médio e longo prazo pois é por meio deles que serão materializados os objetivos estratégicos. Os projetos é uma maneira de organizar as atividades ou um meio de organizar uma estratégia, semelhante ao plano de ação (DIAS; PIERI, 2009).

Para um melhor acompanhamento do planejamento, é eficaz que se tenha reuniões, uma vez por mês, com os responsáveis da implantação do planejamento, para ver o caminho que o planejamento está tomando, como sugere Valadares (2003). Dependendo do tamanho da empresa, se for uma empresa de grande porte, pode haver a necessidade de programas específicos para implantação e acompanhamento dos projetos, enfim, do planejamento (DIAS; PIERI, 2009).

A formulação de metas deve pautar-se na quantificação e no desempenho dos objetivos estratégicos, e é uma etapa essencial no planejamento estratégico, pois visam mensurar se esses objetivos estão sendo alcançados ou não (MAXIMIANO, 2008). Essas metas podem ser determinadas em vários setores e níveis organizacionais, tanto no estratégico quanto no operacional (BARBOSA; BRONDANI, 2004).

Em relação ao monitoramento, é útil o gerenciamento contínuo, pois a instabilidade do ambiente externo exige várias readaptações, no planejamento estratégico (ROBBINS, 2000; KAPLAN; NORTON, 2008; MATIAS-PEREIRA, 2011). Além disso é necessário acompanhar o desempenho das ações realizadas se elas surtem o efeito desejado (DIAS; PIERI, 2009). Esse monitoramento se dá por meio de indicadores, os quais possibilitam mensurar os produtos, processos, desempenho, e recursos da organização (SIQUEIRA; KUREGANT, 2012). Oliveira (2002, p.267) cita que é o monitoramento “[...] do desempenho se dá por meio da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios, e da avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram, anteriormente, estabelecidos”. As etapas descritas anteriormente estão sintetizadas na figura 1.

Figura 1 – Etapas do planejamento estratégico



Fonte: Elaboração do autor (2018).

2.4 VANTAGEM COMPETITIVA

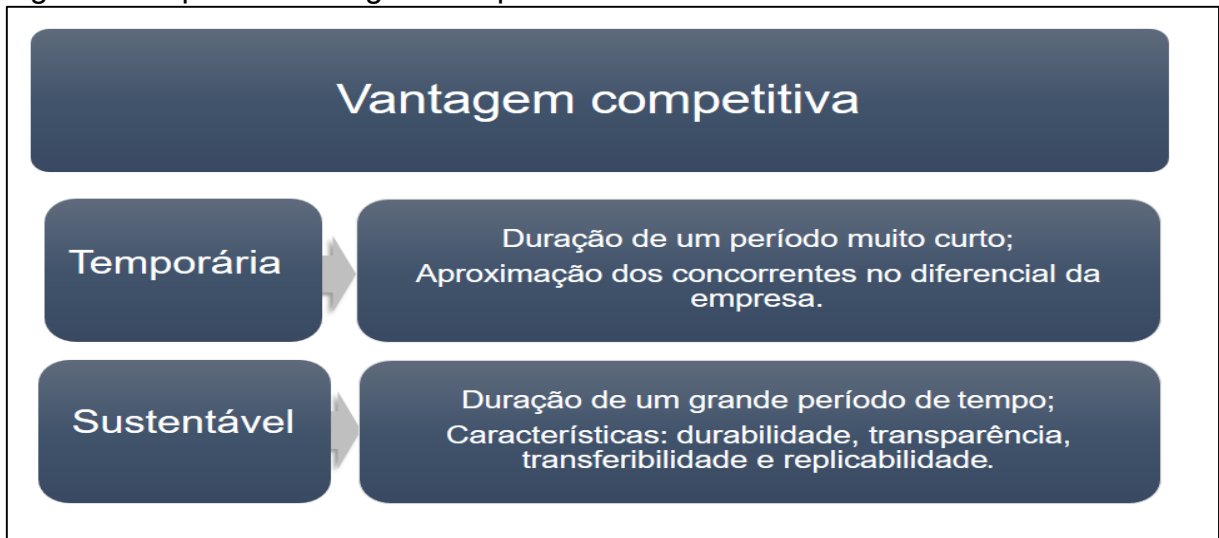
Na disputa entre duas ou mais empresas que são do mesmo ramo de mercado, quando uma empresa se sobressai melhor que a outra, quando ela tem lucro maior que seus concorrentes, entende-se que deve possuir então uma vantagem competitiva (GRANT, 2002). A existência da vantagem competitiva é vista como objetivo de algumas ações das empresas, sendo usada com intuito de explicar as diferenças entre as firmas (VASCONCELOS, 2004).

Para Barney e Hesterly (2011), o tamanho da vantagem competitiva da organização é a diferença do valor econômico que ela tem em relação aos seus rivais. O valor econômico é a diferença entre as vantagens obtidas pelo cliente na aquisição de serviços ou produtos de alguma empresa e o custo econômico total do produto.

Existem dois tipos de vantagem competitiva, são elas: temporária e sustentável. A vantagem competitiva temporária é a que tem duração de um período muito curto, em razão de que os concorrentes conseguem de alguma forma se apropriar do determinado diferencial; já a vantagem competitiva sustentável é aquela que pode durar muito mais tempo, pois a concorrência não tem acesso a tal vantagem (BARNEY; HESTERLY, 2011). Para Grant (1991), quatro são as características principais para determinar a vantagem competitiva sustentável, são elas: (1) durabilidade, algo sustentável que possa durar uma grande quantidade de tempo; (2) transparência – trabalhando de maneira clara ou limpa, em melhores palavras de maneira visível; (3) transferibilidade – trabalhar de maneira que possa se locomover rapidamente; (4) replicabilidade – não deixar os concorrentes copiarem ou fazerem réplicas de seus produtos ou serviços. Na figura 2, são apresentados os conceitos de vantagem temporária e sustentável.



Figura 2 – Tipos de vantagem competitiva



Fonte: Baseado em Barney e Hesterly (2011).

Pode ser medida a vantagem competitiva juntamente com o desempenho contábil da empresa calculando o lucro e as perdas no balanço, por meio dos índices contábeis. Esses índices são divididos em quatro categorias: (1) índices de lucratividade, como próprio nome diz, são os lucros da empresa em determinado período; (2) índices de liquidez, são as dívidas pagas em curto prazo; (3) índices de alavancagem, é a flexibilidade financeira da empresa; e (4) índices de atividade, é o nível de atividade do negócio (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Portanto a empresa, para ser considerada competitiva em relação a sua concorrência, deve levar em consideração, em um intervalo de tempo, os seguintes pontos: o valor criado é a diferença entre o custo de oportunidade e a disposição a pagar; aqueles que competem diretamente com a empresa são os concorrentes; para o desenvolvimento de recursos, o intervalo de tempo deve estar juntamente adequado (VASCONCELOS, 2004).

2.5 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Barney e Hesterly (2011) acreditam que a Visão Baseada em Recursos (RBV - em português) é uma espécie de modelo de performance visado nas capacidades e nos recursos controlados pela empresa a fim de obter vantagem competitiva. A RBV se baseia em dois aspectos principais para que as empresas possam controlar, que são elas os recursos e as capacidades. Para identificar os recursos e capacidades mais valiosos da empresa é pela cadeia de valor, ela é um conjunto de atividades da empresa que tem como função, produzir, desenvolver e comercializar seus serviços ou produtos.

No modelo VBR, os recursos são os ativos tangíveis e intangíveis os quais a organização controla, com intuito de implementar estratégias. Os recursos podem ser divididos em quatro categorias: (1) recursos financeiros, no que inclui todo dinheiro da empresa de qualquer fonte no qual é destinado a estratégia; (2) recursos físicos, nele está toda tecnologia física da empresa; (3) recursos humanos, é o setor pessoal da



empresa, no qual inclui treinamento, visão dos funcionários da empresa, no qual é um atributo individual; e (4) recursos organizacionais, esse já é um atributo de grupo de pessoas, no qual inclui os sistemas de planejamento da empresa, destaca (BARNEY; HESTERLY, 2011).

A sigla VRIO significa: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização. Trata-se de um modelo amplo que serve para ser aplicado na análise de fatos e cenários de negócios focalizando o ambiente interno, ou seja: para analisar os recursos e capacidades de uma organização a fim de verificar quais geram vantagem competitiva para a empresa (BARNEY; HESTERLY, 2011). O modelo VRIO é dividido em quatro partes, são elas: valor – se possibilita a empresa aproveitar uma oportunidade; raridade é algo que ninguém ou quase ninguém tem acesso, pode ser um produto exclusivo da empresa ou um fornecedor que a concorrência não tem acesso; imitabilidade, quer dizer que seus produtos ou serviços não podem ser copiados ou imitados facilmente; organização, acredita como a empresa está usufruindo adequadamente os recursos (BARNEY; HESTERLY, 2011). O objetivo é que as organizações avaliem seus meios de recursos de maneira interna com intuito de organizar de maneira estratégica, sem que seus concorrentes e o ambiente passem sem ser visto, esclarecem os autores.

Quadro 2 – Modelo VRIO

O recurso ou capacidade é. ...					
1º passo	2º passo	3º passo	4º passo	Resultados	Resultados
Valioso?	Raro?	Difícil de Imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas	Desempenho econômico
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva	Abaixo do Normal
Sim	Não	-	↑	Paridade Competitiva Temporária	Normal
Sim	Sim	Não	↓	Vantagem Competitiva Temporária	Acima do Normal
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Acima do Normal

Fonte: Adaptado de Barney (2007, p. 70).

No quadro 2, são apresentadas as quatro questões-chaves para cada um dos recursos, fazer perguntas como, se o método é valioso? Se é raro? Se é difícil de imitar? E por fim se a empresa tem meios para explorar esse método? Dependendo das firmas, essas respostas podem varias de firma para firma, dependendo do seu porte no mercado (BARNEY, 2007).

Conforme quadro 2, na 1º linha, se o produto ou serviço da empresa não for valioso, conseqüentemente ele também não será raro ou difícil de imitar, isso terá como resultado nas implicações competitivas algo que não é desejado nas empresas que vai ser uma desvantagem competitiva, e um desempenho econômico abaixo do normal, o que é uma fraqueza. Na 2º linha, o produto é valioso, mas não raro, tendo uma indefinição se é fácil ou não de imitar, porem isso gera uma paridade competitiva temporária, o que é uma implicação competitiva, com um desempenho econômico normal, o que é uma força. Na 3º linha, o produto é valioso e raro, mas é algo imitável,



fazendo com que tenha uma vantagem competitiva temporária, porém com desempenho acima do normal, o que é uma força e competência distintiva. Na 4ª linha, é o que toda empresa que quer obter sucesso deve fazer, ter um produto ou serviço valioso, raro, difícil de imitar, também sendo explorado pela organização, isso fará com que a mesma tenha uma vantagem competitiva sustentável e um desempenho econômico acima do normal, o que é uma força e competência distintiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Carvalho, Kayo e Martin (2010) acreditam que para auxiliar a empresa a ter vantagem competitiva, o VRIO é um método importante que pode ajudar a empresa, adotando estratégia para criar um valor que nenhum concorrente tenha, obtendo, assim, essa vantagem. Por fim, Gonçalves, Coelho e Souza (2011) comentam que antigamente VRIO era VRIS, em que o “S” era de substituíbilidade, que foi modificado para organização, pois nesta estão ligadas as estruturas, tais como: os sistemas informais e formais de controle gerencial, a composição hierárquica, políticas de remuneração, dentre outras.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, são apresentadas as definições metodológicas para a pesquisa aplicada a fim de dar cientificidade a ela. Inicia-se pelo enquadramento metodológico no qual se descreve o delineamento da pesquisa e, na sequência, detalham-se a coleta e a análise dos dados.

Quanto ao enquadramento metodológico, esta pesquisa se configura como qualitativa descrita. No entender de Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa qualitativa busca a aproximação do pesquisador com o ambiente da pesquisa. Para Andrade (2008) no estudo descritivo, a pesquisa deve observar os fatos, classificar, registrar e analisar sem alguma interferência do pesquisador. Prodanov e Freitas (2013) esclarecem que visa descrever os fatos percebidos sem mudar no que nele condiz. Logo tem como objetivo descrever as qualidades de determinada situação ou relação.

Quanto aos meios, classifica-se como bibliográfica e de campo e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica é realizada com base em material já postado de livros, revistas, artigos, jornais, monografias, teses, internet, etc., com intuito de que o pesquisador possa ter contato com material já escrito sobre a temática, na revisão da teórica, destacam Prodanov e Freitas (2013). Para Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa de campo tem sua finalidade conseguir informações de um problema em que se procura uma resposta ou algo que se deseja comprovar, ou até descobrir novos experimentos. Conforme defendido por Yin (2001), estudo de caso é abrangente e exaustivo de um ou poucos itens de uma forma que possibilite o seu vasto e detalhado conhecimento. Para Boaventura (2004), o estudo de caso apresenta uma metodologia de pesquisa conhecida como pesquisa aplicada, na qual se busca uma forma prática de entendimento para a solução dos problemas sociais. Gil (2010) complementa que o estudo de caso é um acontecimento atual e está relacionado com o presente e não com o passado. O estudo de caso representa um tema que o pesquisador não tem muito controle sobre determinada situação.

Acerca do procedimento de coleta e análise dos dados, o local da pesquisa foi uma empresa que atua no ramo de Cerealista de arroz e está localizada no sul de Santa Catarina. A pesquisa foi aplicada com três segmentos da empresa pesquisada, no período de 01/08/18 a 20/09/2018: vinte e cinco funcionários; vinte clientes e vinte



fornecedores que aceitaram participar da pesquisa. Os roteiros dos instrumentos da pesquisa estão no Apêndice A deste trabalho. Na análise, os participantes são identificados conforme o segmento: f – funcionários, c – clientes e for – para fornecedores. A análise dos dados foi qualitativa e, para avaliar os recursos, foi utilizado o modelo VRIO, apresentado no quadro 2.

4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Inicia-se, por uma razão didática, a apresentação da proposta de definições estratégicas, seguidas pelo diagnóstico estratégico e a avaliação da vantagem competitiva, seguindo o modelo VRIO, e, por fim, as proposições com base no diagnóstico e avaliação das vantagens competitivas, VRIO, pelas definições organizacionais, seguidas pelo diagnóstico dos ambientes internos e externo e avaliação da vantagem competitiva e, para finalizar, proposta de objetivos e ações estratégicas.

4.1 DEFINIÇÕES ORGANIZACIONAIS

As definições organizacionais é aonde cada funcionário ou cada equipamento ou item deve ficar, em seu devido setor. Ela auxilia na gestão estratégica organizacional da empresa para obter lucro ou vantagem de tempo, como pensa Maximiano (2008).

Ao serem perguntados aos funcionários sobre o **negócio da empresa na visão míope**, obtive-se dos 25, 18 responderam que é o beneficiamento de arroz, 4 comércio e 3 respostas mais amplas que juntaram tanto o beneficiamento quanto o comércio. Questionou-se como eles entendiam que o cliente recebia os produtos e imagem da empresa e, para haver uma apresentação visual, os resultados são apresentados na imagem abaixo, cuja frequência maior do termo faz com que ele aparece maior na figura 3.

Figura 3 - frequência dos termos respondidos quanto à visão estratégica da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Desse resultado, verificou-se que a visão estratégia, ou seja: o cliente deseja,



na percepção dos funcionários, é ter: confiança na empresa e um produto com qualidade, tratado com a água mineral própria da Cerealista.

Foram realizadas perguntas sobre a razão da existência da organização e o maior desafio dela. Com base nos resultados – lucro; gerar emprego para comunidade; família - sugere-se que a missão da cerealista seja: *Produzir produtos derivados de arroz com qualidade e atendimento de excelência para seus clientes, produtores e fornecedores, mantendo-se competitiva e gerando empregos.*

Da mesma forma, foi perguntado como os funcionários gostariam a empresa fosse reconhecida interna e externamente. De posse dos resultados – empresa seria e transparente; segunda casa; empresa de alta qualidade; como uma família – sugere-se que a Visão de Futuro seja: *Ser reconhecida como uma empresa de destaque pelo produto de qualidade, pelas condições de trabalho e pela contribuição no desenvolvimento socioeconômico da comunidade em que está inserida.*

Os valores devem ditar o comportamento dos diversos atores dentro da organização. Quanto aos valores, as respostas dadas pelos funcionários foram quantificadas e, com base nisso, emergiram: confiança (7), credibilidade (6), cooperação (4), respeito (3), honestidade (3), agilidade (3), trabalho em equipe (2), fidelidade (2) e comprometimento (2). Portanto, sugere-se que a organização adote como valores: *agilidade, comprometimento, confiança, cooperação, credibilidade, fidelidade, honestidade, respeito e trabalho em equipe.*

4. 2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Segundo dados da pesquisa realizada, a empresa pesquisada atualmente conta com mais de 2 mil fornecedores cadastrado em seu sistema, sendo esses fornecedores os de matéria prima que é o arroz em casca, os quais a maioria está ativo em relação à última safra de arroz. Seus produtos vão desde o arroz até o colorau, classificados como: arroz parabolizado 1 kg e 5 kg, arroz polido 1 kg e 5kg, arroz integral 1kg, arroz de cachorro 5 kg ou riseta, farinha de arroz de 1kg, colorau de 1kg, e tem o arroz 100% que é um arroz exclusivo de um determinado cliente.

Em relação à concorrência, no Brasil, há muitas empresas do mesmo ramo, então a concorrência é grande, mas levando em consideração o local em que ela se localiza e os municípios vizinhos, ela tem como concorrente sete empresas. E cada empresa concorrente quer ganhar mercado, na região. Hoje a empresa pesquisada, segundo dados da pesquisa, tem um grande número de clientes, em seu sistema tem mais de cinco mil cadastrados e todos ativos. Suas vendas são fracionadas e o maior comprador representa 3% das suas vendas. Acerca do processo de compra, é realizada pesquisa de preço a fim de se achar o menor valor, mas com produto de qualidade.

A fim de realizar o diagnóstico estratégico, foram realizadas perguntas acerca dos pontos fracos, pontos fortes, oportunidades e ameaças para a empresa estudada, cujos resultados são apresentados nos quadros 3 e 4. Os pontos fortes são aqueles em que a empresa pode obter as vantagens competitivas, pois são as características internas da empresa que podem ser controladas e são positivas. Já os pontos fracos ou as fragilidades são o que podem trazer a desvantagem competitiva para a empresa (DIAS; PIERI, 2009).

Quadro 3 – Diagnóstico interno: pontos fracos e fortes

Qde	Segmento	Pontos Fracos	Qde	Segmento	Pontos Fortes
1	F	Trabalhar mais regiões	8	F	Produtos de qualidade
10	F	Logística: organização interna	3	F	Alta variedade de produtos
1	F	Brindes	2	F	Distribuição pelo país
1	F	Embalagem	1	C	Agilidade de entrega
1	F	Divulgação	3	C	Preço
4	For	Divulgar mais seus produtos	4	F	Organização interna
2	F	Mais funcionários ou crescimento dele	2	F	Organização externa
2	F	Operacional	5	C	Atendimento
1	For	Preço	7	For	Boa estrutura
5	F	Tecnologia	5	F	Contribuição para o município
1	F	Controle qualidade	3	For	Prazo de pagamento
1	F	Higiene do ambiente	3	F	Transparência
1	C	Prazo de pagamento	4	C	Bom relacionamento

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os resultados sobre os pontos fracos, funcionários, clientes e fornecedores acreditam que a empresa, na questão de logística, tem uma deficiência, podendo, talvez, rever sua maneira de entrega. Funcionários tanto da parte administrativa, quanto da parte da produção acreditam que a empresa deveria investir mais em tecnologia, com máquinas e equipamentos modernos, para se obter uma maior produção em menos tempo. Outro ponto que pode ser destacado é na questão do marketing, os clientes têm uma visão maior na parte externa da empresa, então eles acreditam que deveria ser divulgado mais seus produtos.

Em relação aos pontos fortes, a maioria dos funcionários creem que o principal ponto forte da empresa são seus produtos de qualidade e que, com eles, a empresa consegue conquistar vários mercados em várias regiões. Para ter produtos de qualidade é necessário ter uma estrutura de qualidade, bem organizada, isso os fornecedores acreditam que a empresa também atende, conseqüentemente seus clientes tem prazer de vir para empresa pelo bom atendimento, já que grande parte dos clientes são do mesmo município.

No quadro 4, têm-se os resultados da análise do ambiente externo,



classificados em oportunidades e ameaças. Serra, Torres e Torres (2004) acreditam que as oportunidades são boas ocasiões que acontecem no ambiente externo no qual a empresa pode se aproveitar disso e melhorar seus resultados por meio do alcance de seus objetivos. Já as ameaças são variáveis externas sobre as quais a organização não tem controle, o que pode levar a empresa em dificuldade.

Quadro 4 – Diagnóstico externo: ameaças e oportunidades

Qde	Segmento	Ameaças	Qde	Segmento	Oportunidades
15	F	Concorrência	7	F	Valor do produto
1	F	Governo instável	3	F	Novos clientes
4	F	Preços abaixo	6	F	Exportação
5	C	Impostos	1	F	Mostrar a marca
1	For	Mudança do hábito alimentar do consumidor	4	F	Meios diferentes de transporte
1	F	Meio ambiente	2	For	Novos Clientes
1	F	Leis			
2	C	Burocracia			

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A principal ameaça da empresa quanto ao setor em que está inserida é a concorrência, pois ela pode inovar seus produtos, conquistando novos mercados, aliado ao fato de que determinados concorrentes abaixam seus preços para ter mais espaço no mercado. No macroambiente, têm-se como forte ameaça apontada pelos pesquisados os impostos.

Tem-se como oportunidade o valor do produto comercializado, fazendo com que a empresa se destaque pelo seu produto de qualidade e tendo oportunidade conquistar mercados. Uma oportunidade que surgiu nesses últimos tempos é a exportação de produtos, fazendo com que a empresa possa também exportar seu principal produto (o arroz) para outros países, como Venezuela.

Acerca dos diferenciais perguntados aos clientes e fornecedores, os primeiros indicaram o atendimento como principal diferencial. “O diferencial é a organização interna e externa. Todas as questões sobre compras são, geralmente, sanadas em um bom tempo” (Cliente 2). Para os fornecedores, eles indicaram a seriedade da empresa e o compromisso com o desenvolvimento da região. “A empresa ... tem como diferenciais a ética e caráter sendo uma empresa que preza pelo justo, sendo assim paga seus colaboradores com seus devidos direitos, de acordo com a qualidade de seus produtos ou serviços”. (Fornecedor 3).

Quando questionados sobre o que fazer para fortalecer a imagem da empresa, tanto os clientes quanto os fornecedores indicaram a necessidade de melhoria em ações de marketing. “Como dito na resposta anterior, será preciso melhorar a gestão na parte de divulgação e também tendo análises que mostrem, quais locais devem receber mais investimento para que se haja retorno sobre essas divulgações”. (Fornecedor 3). Também foram questionados acerca do produto substituto, ou seja: qual produto que indiretamente pode substituir o arroz: a massa foi apontada como substituto do arroz, que é o principal produto fornecido pela empresa pesquisada.

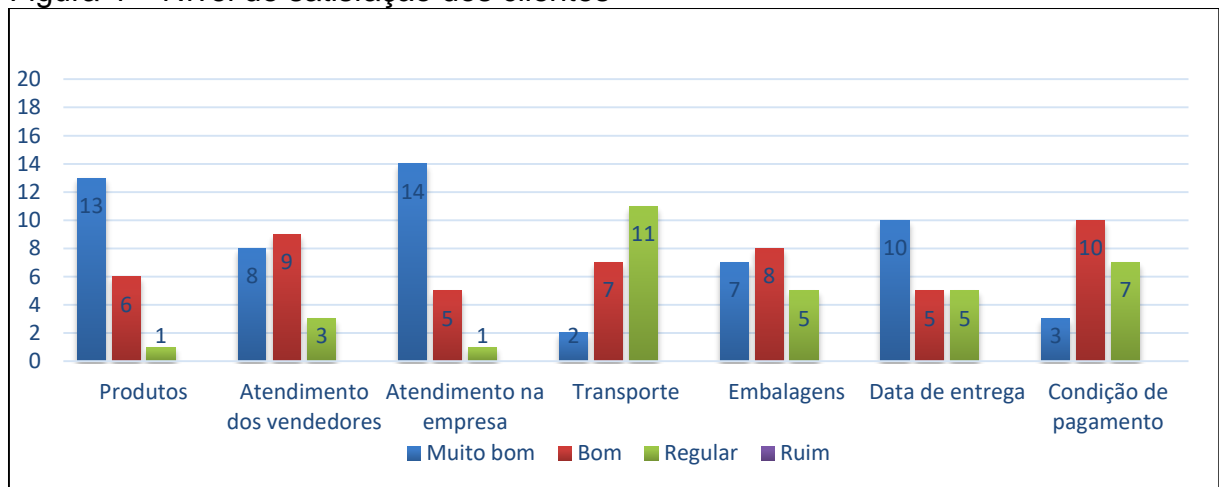
Ao serem perguntados sobre quais as ações a empresa realiza para dificultar



a entrada de novos concorrentes no mercado em que atua, os funcionários e gestores da empresa acreditam que, para dificultar a entrada de novos concorrentes, a empresa tem que líder algumas regiões, líder em alguns mercados, tendo um produto de qualidade com um preço justo.

Quando os fornecedores foram questionados sobre o nível de satisfação com a empresa, dois afirmaram que é bom e um muito bom. “É uma empresa boa na parte de pagamentos, mesmo em tempos de crises a empresa nunca deixou de honrar seus colaboradores” (Fornecedor 4). A mesma pergunta foi feita aos clientes, no entanto para este segmento, foram especificados setores da empresa, cujos resultados são apresentados na figura 2.

Figura 4 – Nível de satisfação dos clientes



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Os resultados indicam que o fator que mais se destaca quanto ao nível de satisfação muito bom são: é o atendimento na empresa (14 de 20), seguido pelos produtos (13 de 20) e data de entrega (10 de 20). Como satisfação regular - segundo a avaliação dos clientes, têm-se o transporte (11 de 20) e a condição de pagamento (7 de 20). Esses resultados corroboram o diagnóstico apresentado no quadro 3.

4. 3 AVALIAÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA - VRIO

Com base no diagnóstico realizado com o funcionários, clientes e agricultores, foram identificados os recursos da empresa, os quais foram classificados segundo Barney e Hesterly (2011) em: físico, organizacional e pessoas. Dessa etapa, foi elaborado o instrumento e solicitado ao gestor que avaliasse os referidos recursos. Com base nessa avaliação, foram verificadas as implicações competitivas e respectivo desempenho econômico apresentados nos quadros de recursos físico (6), humanos (7) e organizacionais (8). Não foram avaliados os recursos financeiros em razão de não haver acesso a eles.



Quadro 5 – Avaliação recursos físicos

Recursos	Valioso?	Raro?	Difícil de Imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas	Desempenho econômico
Embalagens	Não	Não	Não	Não	Desvantagem competitiva	Abaixo do Normal
Produtos de qualidade	Sim	Não	Não	Não	Paridade Competitiva	Normal
Gerador Próprio	Sim	Sim	Não	Não	Vantagem Competitiva Temporária	Acima do Normal
Mix de produtos	Sim	Não	Não	Não	Paridade Competitiva	Normal
Tecnologia – equipamentos	Sim	Não	Não	Não	Paridade Competitiva	Normal
Ambiente físico de trabalho	Sim	Não	Não	Não	Paridade Competitiva	Normal

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Dentre os fatores físicos avaliados, teve destaque como vantagem competitiva temporária o gerador próprio. Temporário por ser um recurso que a concorrência pode adquirir a qualquer momento. A vantagem competitiva temporária é classificada como a que não dura muito tempo, é aquela que tem um curto zona de tempo, como cita Barney e Hesterly (2008). Esses resultados sugerem que a empresa necessita melhorar a questão da embalagem, tecnologia, os produtos em si e o mix de produtos, bem como o ambiente físico a fim de obter diferenciais diante da concorrência.

Quadro 6 – Análise dos recursos de pessoas

Recursos	Valioso?	Raro?	Difícil de Imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas	Desempenho econômico
Poucos funcionários	Sim	Não	Não	Não	Paridade Competitiva	Normal
Qualidade dos funcionários	Sim	Não	Não	Não	Paridade Competitiva	Normal
Atendimento	Sim	Não	Não	Não	Paridade Competitiva	Normal

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Sobre os recursos referentes às pessoas, a avaliação indica que não há vantagem competitiva o que não leva a empresa a se diferencia por isso. Dessa forma, os dados indicam a necessidade de melhorar o atendimento, por meio de formação dos funcionários. Barney e Hesterly (2008) acreditam que quando determinada empresa no qual nela só se encontra paridade competitiva, ela não se diferencia em nenhum aspecto em relação ao mercado e a concorrência e isso leva a empresa a não dê certo.



Quadro 7 – Análise recursos organizacionais

Recursos	Valioso?	Raro?	Difícil de Imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas	Desempenho econômico
Regiões atendidas	Sim	Não	Não	Não	Paridade Competitiva	Normal
Distribuição pelo país	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Acima do Normal
Agilidade de entrega	Sim	Não	Não	Não	Paridade Competitiva	Normal
Logística: organização interna	Sim	Não	Não	Não	Paridade Competitiva	Normal
Divulgação dos produtos e da empresa	Sim	Não	Não	Não	Paridade Competitiva	Normal
Transparência nas negociações	Sim	Não	Não	Não	Paridade Competitiva	Normal
Bom relacionamento com os clientes	Sim	Não	Não	Não	Paridade Competitiva	Normal
Controle de qualidade dos produtos	Sim	Não	Não	Não	Paridade Competitiva	Normal
Boa estrutura organizacional	Sim	Não	Não	Não	Paridade Competitiva	Normal

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No que tange aos fatores da dimensão organizacional, destaca-se a distribuição pelo país que é um recurso valioso, raro, difícil de imitar e também é explorado pela empresa. Acredita-se que isso se dá, porque nem todas as empresas do mesmo ramo conseguem atingir uma alta variedade de venda pelo país, isso faz com que a empresa tenha uma vantagem competitiva sustentável no qual seu desempenho econômico é acima do normal. Barney (2011) acredita que para os recursos valiosos e raros para serem uma vantagem competitiva sustentável, as empresas concorrentes devem obter uma desvantagem de custo para ter o mesmo item.

De modo geral, talvez pelo setor-segmento que a empresa esteja inserida, mas os dados indicam que a empresa se configura como desempenho econômico normal em razão de seus recursos gerarem, em sua maioria, paridade competitiva, exceto pela questão da embalagem que se configurou com um desempenho abaixo do normal, e pelo gerador próprio e o fato de a empresa estar bem distribuída no país, os quais lhe dão um diferencial diante da concorrência.

Barney e Hesterly (2008) alertam que, se a empresa não tem um diferencial próprio de seu produto ou serviço em relação à concorrência, ela não obtém uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes e, com o tempo, isso pode levar a empresa a ter complicações ou restrições em termos de lucratividade.

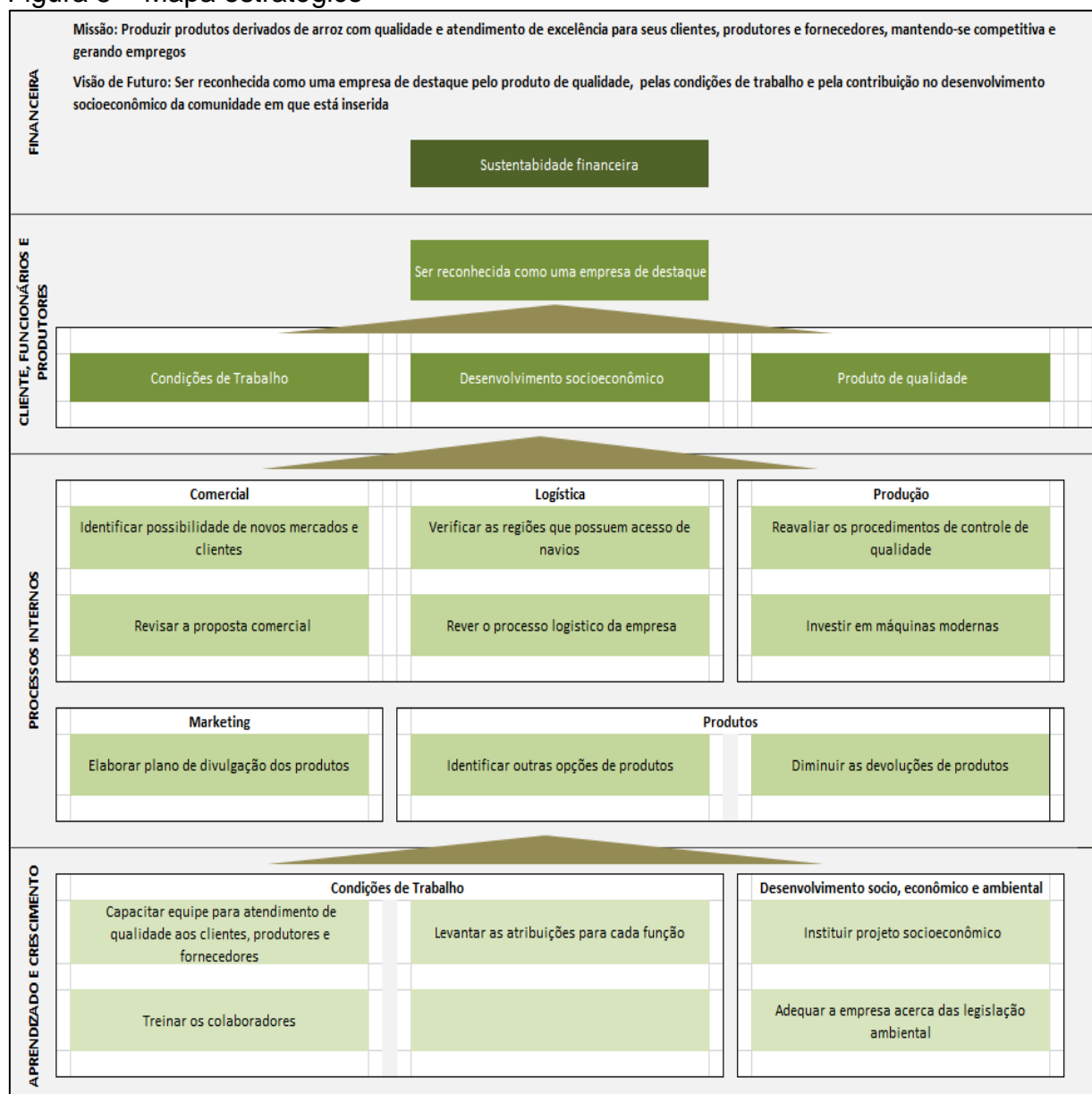


4. 4 DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS

Com base nos resultados obtidos no diagnóstico e avaliação das vantagens competitivas da empresa, foram elaborados objetivos estratégicos para a empresa pesquisada os quais são apresentados no mapa do BSC – figura 5. As vantagens de se ter o mapa estratégico é poder analisar os objetivos por meio de grupo de fatores do mapa. Cabe ressaltar que um mesmo fator ou objetivo interno ou externo pode ser designado a outro grupo de fatores, esclarecem Dias e Pieri (2009). Além disso, os autores enfatizam de que o mapa permite uma visualização completa dos objetivos.

A leitura do mapa deve ser de baixo para cima, uma vez que há uma relação de causa e efeito entre os objetivos e suas dimensões.

Figura 5 – Mapa estratégico



Fonte: Dados da Pesquisa.



Focalizando os objetivos estratégicos apresentados no mapa acima e os fatores internos e externos levantados no diagnóstico, com os quais foi elaborada a matriz qualitativa – Apêndice B – são apresentadas proposições de ações para os objetivos estratégicos a fim de que a empresa estudada possa construir seus projetos estratégicos junto com seus colaboradores.

Quadro 8 – objetivos estratégicos e proposta de ações

Objetivos Estratégicos	Proposta de Ações
Instituir projeto socioeconômico	1 – Elaborar projeto que valorize os benefícios do arroz. 2 – Elaborar projeto social que beneficie uma comunidade ou uma instituição beneficente.
Capacitar equipe para atendimento de qualidade aos clientes, produtores e fornecedores	1 - Identificar cursos de atendimento para as diversas funções da empresa. 2 - Elaborar programa e cronograma de capacitação para os funcionários.
Identificar possibilidade de novos mercados e clientes	1 – Verificar novas áreas-regiões de vendas. 2 – Buscar novos representantes de vendas nas novas regiões. 3 – Abrir tais regiões para a venda.
Diminuir a devolução de produtos	1 – Identificar os reais motivos de devolução. 2 – Buscar empresa com embalagem de qualidade. 3 – Melhorar o empilhamento dos fardos de arroz.
Rever o processo logístico da empresa	1 – Realizar estudo dos processos. 2 – Redesenhar os processos das atividades. 2 - Adquirir software específico para o gerenciamento das melhores rotas para os caminhoneiros percorrerem.
Verificar as regiões que possuem acesso de navios	1 – Buscar novas empresas de navegações. 2 – Negociar novos transportes.
Elaborar plano de divulgação dos produtos	1 – Identificar os canais mais eficazes de divulgação. 2 – Definir Plano de marketing: propaganda, brindes e exposição dos produtos.
Revisar a proposta comercial	1 – Identificar os itens da proposta comercial que precisam de adequação. 2 – Realizar a adequação.
Levantar as atribuições para cada função	1 – Levantar as atribuições de cada função. 2 – Adequar os funcionários-funções com as atribuições.
Investir em máquinas modernas	1 – Identificar novas possibilidades de equipamento. 2 – Buscar novos fornecedores e fontes de fomento para esses equipamentos.
Reavaliar os procedimentos de controle de qualidade	1 – Avaliar os procedimentos atuais para controle de qualidade. 2 – Identificar novos processos de controle de qualidade. 3 – Adequar os procedimentos conforme os novos parâmetros.
Treinar os colaboradores	1 – Realizar levantamento dos cursos necessários para formação dos funcionários. 2 - Elaborar programa de treinamento para o ano de 2019.
Adequar a empresa acerca das legislação ambiental	1 - Contratar engenheira ambiental. 2 - Verificar as normas das leis ambientais.
Identificar outras opções de produtos	1 - Buscar outros produtos para comercializar. 2 - Inserir tais produtos no portfólio da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Para obter melhores resultados, as empresas devem traçar metas e projetos a serem desenvolvidos, para junto com os funcionários e os responsáveis de cada setor



desenvolverem as atividades planejadas e terem, dessa forma, maior responsabilidade com as ações. Dias e Pieri (2009) afirmam que, por meio dos projetos, as ações planejadas serão executadas e as metas possivelmente alcançadas. Complementam que, para isso ser efetivo, deve haver comprometimento dos responsáveis por cada área de trabalho.

Além disso, na execução desses projetos, o ideal é ter acompanhamento do líder de cada área e também dos gestores da empresa sempre monitorando os indicadores de execução. O ideal é que a cada seis meses sejam realizadas reuniões para saber como está a implantação dos projetos. Oliveira (2002) ratifica que é essencial o monitoramento dos projetos para se ter controle deles, assim os gestores conseguirão ver as condições da execução das ações realizadas, bem como as não realizadas. Desta maneira, o monitoramento é uma maneira de assegurar que o planejamento está sendo acompanhada.

Também importante ressaltar sobre as metas, as quais, com base na análise dos ambientes externos e internos juntamente com as definições organizacionais, devem ser traçadas, pois elas auxiliam mensurar se objetivos estratégicos estão sendo alcançados (DIAS; PIERI, 2009).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se que a empresa objeto de estudo se encontra, de modo geral, em paridade competitiva, talvez devido ao próprio segmento em que está atuando, bem como pelas ameaças do setor. De seus recursos internos que foram considerados pontos fortes, destacam-se produtos de qualidade, a boa estrutura, o atendimento, a contribuição para o município, o bom relacionamento e sua organização interna. Como principais fragilidades, verificou-se a logística: organização interna, a tecnologia e a divulgação de seus produtos – quadros 3 e 4.

Mesmo nesse cenário, a organização necessita, segundo os resultados obtidos, melhorar em alguns aspectos internos para conseguir alcançar algumas vantagens competitivas, mesmo que temporárias. Com base nos resultados, foram apresentadas proposições para a organização – quadro 8.

A contribuição deste trabalho está em ter somado a metodologia do planejamento estratégico no qual foram utilizados a análises considerando os pontos fortes e fracos na dimensão interna e, no ambiente externo, oportunidades e ameaças resultado na matriz qualitativa proposta por Dias e Pieri (2009) somada a avaliação dos recursos internos utilizando o método VRIO a fim de contribuir no diagnóstico estratégico. Foi relevante o uso do VRIO, pois seus resultados ratificaram a análise obtida no ambiente interno.

O diagnóstico dos ambientes interno e externo foram realizados com base na percepção dos funcionários, clientes e fornecedores. No entanto, a amostra dos dois últimos foi bastante restrita em função da disponibilidade de eles participarem, também em razão do período limitado de tempo para coleta dos dados. Por isso, sugere-se que tais amostras em outros estudos sejam ampliadas, haja vista a importância de ouvir todos os *stakeholders* no processo de planejamento.



REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R.L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: LTC – Livro técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.
- ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 7 ed. Atlas, 2008.
- ANDRADE, A. R. de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.
- ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L.; ARAUJO, C. R. V. **Do planejamento estratégico a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1987.
- BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de contabilidade**. V. 1, n.2, p. 123, 2004.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros**. São Paulo: Pearson, 2011.
- BREENE, R. T.; NUNES, P. F.; SHILL, W. E. The Chief Strategy Officer. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 10, 2007. Disponível em: < <https://hbr.org/2007/10/the-chief-strategy-officer>>. Acesso em: 25 abr. 2009.
- CARVALHO, F.M.; KAYO, E. K.; MARTIN, D. M. L. Tangibilidade e intangibilidade na determinação do desempenho persistente de firmas brasileiras. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 5, p. 871-889, set./out. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n5/v14n5a7.pdf>>. Acesso em 13 jul 2018.
- CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 2ed. São Paulo, Makron Books, 1994.
- COVEY, S. R. Mentalidade e habilidades de um líder. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; SOMERVILLE, I. **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2007. P.x-y.
- CRAINER, S.; DEARLOVE, D. **Estratégia: arte e ciência na criação e execução**. 1 ed. Porte Alegre: Bookman, 2014.
- DIAS, A. T. B. B. D. Planejamento Estratégico: Mapa Quantitativo de Correlações. **CONVIBRA**, Criciúma, 2009. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2009/artigos/153_0.pdf>. Acesso em: 15 maio 2018.



Drucker, P.F. **O melhor de Peter Drucker: a administração.** São Paulo: Saraiva, 2005.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, C. A.; COELHO, M. F.; SOUZA, E. M. VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização. REDALYC, Fortaleza, 2011. Disponível em: <www.redalyc.org/html/4756/475647554008/>. Acesso em: 12 jul 2018.

GRANT, R. M. The resources-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, 1991. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41166664>>. Acesso em: 14 abr. 2009.

GUERREIRO, R.; SOUZA, R. P. Um estudo sobre percepções de importância de atividades do processo de gestão e barreiras à implantação do planejamento estratégico. **Revista Universo Contábil FURB.** Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/4776/2954>>. Acesso em: 19 abr. 2018.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos.** 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida.** Rio Grande do Sul: Bookman, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** 4. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

KLOTTER, P. **Marketing: edição compacta.** São Paulo: Atlas, 1980.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de administração estratégica: foco no planejamento estratégico.** São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MÜLLER, C. J. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: como estabelecer implementar e avaliar.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.



Oliveira, I. L. **Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo**: um paradigma de interação comunicacional dialógica. Tese (Doutorado) – UFRJ, Escola de Comunicação, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 20. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de processos**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração estratégica na prática**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

O'REGAN, Nicholas; GHOBADIAN, Abby. Formal strategic planning: the key to effective business process management?. **Business Process Management Journal**, v. 8, n. 5, p. 416-429, 2002.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PEREIRA. **Ambientes Virtuais de Aprendizagem**: em diferentes contextos. Rio de Janeiro: Ciência Moderna Ltda, 2007.

PEREIRA, M.F. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 16. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

REGO, F. G. T. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus Editorial, 1986.

RIZZATI, G., PEREIRA, M. F.; AMARAL, H. C. M. **A influência da liderança na condução do processo de implantação do planejamento estratégico**: estudo de caso no Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/8494/a-influencia-da-lideranca-na-conducao-do-processo-implementacao-do-planejamento-estrategico--estudo-de-caso-no-hospital-universitario-da-universidade-federal-de-santa-catarina>>. Acesso em: 03 abr. 2018.

RODRIGUES, E.; LEITE, F. T. Planejamento Estratégico: uma oportunidade para a participação. **Revista Gestão**, ano 7, n. 13, Salvador, 2006.

SERRA, F. A. R.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. 1. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso editores, 2004. 178 p.



SOARES, C. R. D. **Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do *Balanced Scorecard* para pequenas empresas.** 2001. 120 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

SPECULAND, R.; CHAUDHARY, R. Living organisational values: the bridges value inculcation model. **Business Strategy Series**, v. 9, n. 6, 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/17515630810923630>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

TREGOE, B. B.; ZIMMERMAN, J. W. **A estratégia da alta gerência: o que é e como fazê-la funcionar.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

VASCONCELOS, F.C.; CYRINO, A.B. **Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional.** **RAE**, São Paulo, v. 40, n. 4, out/ dez. 2000, 17p. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n4/v40n4a03.pdf> >. Acesso em: 14 abr. 2018.

VASCONCELOS, F. C. **Vantagem e desvantagem competitiva: os construtos e a métrica.** **FGV – EAESP**, Relatório de pesquisa. n 42, 2004 b, 42p. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3031/P00309_1.pdf >. Acesso em: 28 abr. 2018.

VALADARES, M. C. B. **Planejamento e Estratégia empresarial.** São Paulo: Saraiva, 1978.

VALENTIM, M. M. **Planejamento tático: UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA.** São Paulo: Marília, 2008.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial.** 4º. ed.; São Paulo: Atlas, 1983.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia.** São Paulo: Thomson, 2002.

WRIGHT, P.; KROLL, Mark J.; PARNELL, J. A. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A - INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Questionário Funcionários	
1	Qual é o negócio da empresa?
2	Na visão do cliente, o que é produzido e entregue a eles?
3	O que de valor (diferente) que a empresa entrega aos clientes?
4	Na sua opinião, qual é o papel-função da empresa?
5	Qual a razão da existência da empresa?
6	Na sua opinião, qual o maior desafio da empresa?
7	Como você gostaria que a empresa fosse reconhecida pelos funcionários?
8	Como você gostaria que a empresa fosse reconhecida pela comunidade e pelos clientes
9	Quais os valores (ética, respeito, etc) que norteiam as atividades cotidianas dos gestores e demais funcionários da empresa?
10	O negócio da empresa seu diferencial competitivo, se baseia em algum fator que seja exclusivo e difícil da concorrência imitar?
11	Do ponto de vista dos clientes a empresa, o que ela precisa ainda mudar para melhorar seu desempenho?
12	Quais atributos (tecnologia, logística, distribuição, etc) que a empresa precisa melhorar?
13	Quais as oportunidades no mercado que surgem sempre para a empresa?
14	O que ameaça a empresa atualmente?
15	A empresa não tem controle sobre as ameaças externas (do mercado) que afetam a organização?
16	No setor de atuação da empresa, quais são as ameaças?
17	Quais são as oportunidades do setor de atuação da empresa?
18	Tem algum produto que substitui seus produtos/serviços para o cliente?
19	Quais as ações a empresa realiza para dificultar a entrada de novos concorrentes no mercado que atua?
20	Quantos fornecedores a empresa tem?
21	Quais os produtos que a empresa vende e a participação deles no faturamento da empresa?
22	Quais as ações da empresa com os funcionários?
23	Quais as ações de divulgação da empresa?
24	Quantos e quais concorrentes a empresa tem?
25	Quais os percentuais de participação no mercado da principais concorrentes?
26	Quantos clientes a empresa tem?
27	Como é a participação das vendas para os clientes?
28	Como é a participação das compras para os fornecedores?



Questionário Clientes	
Na sua opinião, quais os diferenciais (o que há de melhor) da empresa Panelaço Alimentos LTDA?	
Na sua opinião, quais os pontos fracos (o que a empresa precisa melhorar) da empresa Panelaço Alimentos LTDA?	
O que a empresa Panelaço Alimentos LTDA precisa fazer para melhorar sua imagem no mercado?	
Qual nível de satisfação com: Produtos Atendimento dos vendedores Atendimento na empresa Transporte Embalagens Data de entrega Condição de pagamento	

Questionário Fornecedores	
1	Na sua opinião, quais os diferenciais (o que há de melhor) da empresa Panelaço Alimentos LTDA?
2	Na sua opinião, quais os pontos fracos (o que a empresa precisa melhorar) da empresa Panelaço Alimentos LTDA?
3	O que a empresa Panelaço Alimentos LTDA precisa fazer para melhorar sua imagem no mercado?
4	Qual nível de satisfação de maneira geral com a empresa Panelaço Alimentos LTDA?



APÊNDICE B – MATRIZ QUALITATIVA

Objetivo estratégico	Classificação	Fatores	Área
Instituir projeto socioeconômico	P. Forte	Contribuição para o município	Social
Capacitar equipe para atendimento de qualidade aos clientes, produtores e fornecedores	P. Forte	Atendimento	Atendimento
	P. Forte	Organização externa	Atendimento
Identificar possibilidade de novos mercados e clientes	P. Fraco	Trabalhar mais regiões	Mercado
	P. Forte	Distribuição pelo país	Mercado
	Oportunidades	Novos clientes	Mercado
	Oportunidades	Exportação	Mercado
	Oportunidades	Novos clientes	Mercado
Diminuir a devolução de produtos	P. Fraco	Embalagem frágil	Embalagem
Rever o processo logístico da empresa	P. Forte	Agilidade de entrega	Entrega
	P. Fraco	Logística: organização interna	Logística de entrega
Verificar as regiões que possuem acesso de navios	Oportunidades	Meios diferentes de transporte	Logística
Elaborar plano de divulgação dos produtos	P. Fraco	Brindes	Marketing
	P. Fraco	Divulgação	Marketing
	P. Fraco	Divulgar mais seus produtos	Marketing
	Oportunidades	Mostrar a marca	Marketing
Revisar a proposta comercial	P. Forte	Transparência	Negociação
	P. Forte	Prazo de pagamento	Negociação
	P. Fraco	Prazo de pagamento	Negociação
	P. Fraco	Preço	Negociação
	P. Forte	Preço	Negociação
	P. Forte	Bom relacionamento	Negociação
	P. Forte	Produtos de qualidade	Produção
	P. Forte	Alta variedade de produtos	Produto
	Ameaças	Concorrência	Negociação
	Ameaças	Governo instável	Negociação
	Ameaças	Preços abaixo	Negociação
	Ameaças	Impostos	Negociação
	Ameaças	Burocracia	Negociação
	Oportunidades	Valor do produto	Negociação
Levantar as atribuições para cada função	P. Fraco	Mais funcionários ou crescimento dele	Pessoas
Investir em máquinas modernas	P. Fraco	Operacional	Produção
	P. Fraco	Geral	Produção
	P. Fraco	Tecnologia	Produção
Reavaliar os procedimentos de controle de qualidade	P. Fraco	Controle qualidade	Produção
Treinar os colaboradores	P. Fraco	Higiene do ambiente	Produção
	P. Forte	Organização interna	Produção
	P. Forte	Boa estrutura	Produção
Adequar a empresa acerca das legislação ambiental	Ameaças	Leis	Produção
	Ameaças	Meio ambiente	Produção
Identificar outras opções de produtos	Ameaças	Mudança do hábito alimentar do consumidor	Produto