

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

LUANA GLENDA GONÇALVES FRASSETTO

**PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA DE AGRONEGÓCIO
LOCALIZADA EM NOVA VENEZA - SC.**

CRICIÚMA, NOVEMBRO DE 2011

LUANA GLENDA GONÇALVES FRASSETTO

**PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA DE AGRONEGÓCIO
LOCALIZADA EM NOVA VENEZA - SC.**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, no curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Dr. Abel Corrêa de Souza

CRICIÚMA, NOVEMBRO DE 2011

LUANA GLENDA GONÇALVES FRASSETTO

**PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA DE AGRONEGÓCIO
LOCALIZADA EM NOVA VENEZA - SC.**

Monografia aprovada pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel em Administração de Empresas, no Curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 30 de novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Abel Corrêa de Souza – Doutor - (UNESC) - Orientador

Prof. Clésio De Oliveira - Especialista - (UNESC)

Prof. Cristina Keiko Yamaguchi – Mestre - (UNESC)

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, que com muito esforço, fizeram estes anos possíveis em minha vida.

AGRADECIMENTO

Agradeço à minha família que com muito amor, carinho e compreensão sempre me apoiou muito nestes quatro anos.

Aos meus amigos, que fizeram com que este período seja inesquecível e, aos meus professores, que me possibilitaram aproveitar novas oportunidades.

“Não são as espécies mais fortes que sobrevivem, nem as mais inteligentes, mas aquelas mais sensíveis às mudanças.”

Charles Darwin

RESUMO

FRASSETTO, Luana Glenda Gonçalves. **Proposta de elaboração do planejamento estratégico para uma empresa de agronegócio localizada em Nova Veneza - SC.** 2011. 73 n^o de folhas. Monografia do Curso de Administração, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

O presente estudo caracteriza-se pela elaboração de uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa de agronegócio. Seus objetivos dividem-se em tópicos e delimitam as etapas para a efetiva realização do planejamento, com a finalidade de trazer maior participação de mercado para a empresa. Este trabalho apresenta conceitos de empreendedorismo, empresa familiar e planejamento estratégico, com suas divisões para melhor entendimento do assunto e benefícios provenientes, juntamente com os passos para a elaboração, análise dos fatores internos (pontos fortes e pontos fracos), análise dos fatores externos (oportunidades e ameaças), juntamente com sua missão e visão. A partir desta análise, delimitam-se as metas e objetivos que a empresa se propõe a alcançar, juntamente com o cronograma de execução. O planejamento estratégico é flexível e pode ser alterado dependendo da necessidade da empresa e, também, minimiza impactos, ou seja, prevê o que uma decisão tomada no presente pode acarretar ao futuro da organização.

Palavras chave: Planejamento Estratégico. Empresa Familiar. Agronegócio.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor	18
Figura 1: Incentivos para empreender.....	20
Figura 2: Fatores que influenciam o processo empreendedor	22
Figura 3: A sobreposição das preocupações familiares com os interesses dos negócios.....	23
Figura 4: Níveis de decisão e tipos de planejamento	27
Figura 5: Roteiro de determinação da estratégia	28
Figura 6: Processo de administração estratégica.....	32
Quadro 2: Participação dos produtos no faturamento da empresa	45
Figura 7: Área de atuação da empresa	46
Quadro 3: Principais concorrentes diretos.....	47
Quadro 4: Capacidade de produção instalada	47
Figura 8: Vendas mensais dos meses de setembro a dezembro de 2010	48
Figura 9: Vendas mensais de 2011	49
Quadro 5: Pontos forte e fracos da análise interna	50
Quadro 6: Pontos forte e fracos da análise financeira.....	51
Quadro 7: Pontos forte e fracos da análise comercial.....	51
Quadro 8: Pontos forte e fracos da análise de serviços	52
Quadro 9: Pontos fortes e fracos da análise de fornecedores	52
Quadro 10: Oportunidades e ameaças da análise econômica externa	53
Quadro 11: Oportunidades e ameaças da análise da política social.....	53
Quadro 12: Oportunidades e ameaças da análise de mercado	54
Quadro 13: Oportunidades e ameaças da análise da concorrência.....	55
Quadro 14: Oportunidades e ameaças da análise tecnológica	55
Quadro 15: Oportunidades e ameaças da análise financeira.....	55
Quadro 16: Oportunidades e ameaças da análise do mercado de produto	56
Quadro 17: Oportunidades e ameaças da análise de fornecedores	56

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA	13
1.2 PROBLEMA.....	13
1.3 OBJETIVOS.....	13
1.3.1 Objetivo Geral.....	13
1.3.2 Objetivos Específicos	13
1.4 JUSTIFICATIVA.....	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 AGRONEGÓCIO.....	15
2.1.1 Participação do agronegócio no PIB.....	16
2.3 EMPREENDEDORISMO.....	18
2.3.1 Evolução do Empreendedorismo no Brasil	18
2.4 EMPREENDEDOR.....	20
2.4.1 Características do Empreendedor	21
2.4.2 Processo Empreendedor	21
2.5 EMPRESA FAMILIAR.....	22
2.5.1 Vantagens	24
2.5.2 Desvantagens	25
2.6 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA	25
2.6.1 Planejamento e seus níveis.....	25
2.6.2 Estratégia	27
2.6.3 Vantagem competitiva	29
2.7 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	29
2.7.1 Benefícios do planejamento estratégico.....	31
2.7.2 Roteiro do planejamento estratégico	31
2.7.2.1 Filosofia da empresa (intenção estratégica).....	32
2.7.2.1.1 Crenças e valores.....	32
2.7.2.1.2 Aspirações	33
2.7.2.2 Missão	33
2.7.2.3 Visão de futuro	33
2.7.2.4 Objetivos	34
2.7.2.5 Metas	35

2.7.2.6 Análise interna do ambiente.....	35
2.7.2.6.1 Pontos fortes	36
2.7.2.6.2 Pontos fracos	36
2.7.2.6.3 Pontos neutros	37
2.7.2.7 Análise externa do ambiente	37
2.7.2.7.1 Ameaças.....	38
2.7.2.7.2 Oportunidades	39
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	40
3.1 TIPOS DE PESQUISA	40
3.1.1 Pesquisa Bibliográfica.....	40
3.1.1.1 Pesquisa Documental	41
3.1.2 Pesquisa Descritiva ou de Campo.....	41
3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA.....	42
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	42
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	43
4 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA.....	44
4.1 ENTENDENDO A SEQUÊNCIA DOS PROCEDIMENTOS	44
4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA	44
4.2.1 Filosofia da empresa.....	44
4.2.1.1 Missão	44
4.2.1.2 Valores e crenças	44
4.2.1.3 Aspirações	45
4.2.1.4 Visão de Futuro da Empresa	45
4.2.3 Caracterização dos Produtos/Serviços/Mercado e Concorrentes	45
4.2.3.1 Características dos produtos:.....	45
4.2.3.1 Características dos serviços.....	45
4.2.3.2 Características do mercado	46
4.2.3.4 Principais concorrentes diretos.....	47
4.2.3.4.1 Concorrentes indiretos (ramos diferentes).....	47
4.3 Capacidade de produção instalada	47
4.4 Histórico de vendas	48
4.5 ANÁLISE INTERNA.....	50
4.5.1 Pontos fortes e pontos fracos.....	50
4.6 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	53

4.6.1 Oportunidades e ameaças	53
4.7 OUTROS PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	57
4.7.1 Pontos fortes	57
4.7.2 Pontos fracos	57
4.8 OUTRAS OPORTUNIDADES E AMEÇAS	57
4.8.1 Oportunidades	58
4.8.2 Ameças	58
4.9 PROPOSTAS E RECOMENDAÇÕES	59
4.9.1 Planos de Ação	59
5 CONCLUSÃO	63
REFERÊNCIAS	66
ANEXO	70
ANÁLISE INTERNA	71
ANÁLISE EXTERNA	72

1 INTRODUÇÃO

O agronegócio no Brasil ocupa uma posição de destaque na economia, visto que o país tem vocação natural para o desenvolvimento de produtos alimentícios.

Percebe-se por meio dos dados estatísticos que a atividade no meio rural tem se desenvolvido gradativamente, tanto no âmbito de grandes propriedades quanto em pequenas onde a estrutura familiar destaca-se como meio de gestão do empreendimento.

As empresas familiares apresentam em geral, uma estrutura enxuta, onde os associados assumem muitas vezes as atividades gerenciais e operacionais reduzindo os custos para conseguir manter a competitividade no mercado.

Os empreendimentos desta natureza tendem a se desenvolver ao longo do tempo gerando a necessidade de um planejamento diferenciado para o negócio, a longo prazo, ou seja, o planejamento estratégico.

O planejamento estratégico possibilita às empresas tomarem decisões mais seguras, pois suas ferramentas as analisam, tanto interna quanto externamente, através de seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, permitindo ao gestor fazer um diagnóstico atual, e direcionar a um caminho mais condizente com seu propósito de mercado.

Esta pesquisa tem como objetivo elaborar propostas de planejamento estratégico para uma empresa de agronegócio, sendo dividida nos seguintes capítulos.

A primeira parte do trabalho é composta pelo capítulo I, que apresenta o tema, o problema, o objetivo geral, os objetivos específicos, seguido da justificativa.

Na segunda parte, o capítulo II, apresenta-se a fundamentação teórica, na qual são apresentados os conceitos de administração, estratégia, planejamento estratégico e assuntos que norteiam esse tema e que direcionam a pesquisa.

O capítulo III é apresentado na terceira parte, com os procedimentos metodológicos adotados para a elaboração da pesquisa.

Apresentam-se os dados e informações coletadas na pesquisa de campo e, na sequência, bem como, a proposta de planejamento estratégico com os planos de ação, no capítulo IV, que trata da experiência de pesquisa. E por fim, expõe-se a conclusão.

1.1 TEMA

Proposta de elaboração do planejamento estratégico para uma empresa de agronegócio localizada em Nova Veneza – SC.

1.2 PROBLEMA

O planejamento estratégico é muito importante para direcionar as empresas, atualmente; mas alguns administradores não possuem conhecimento para elaborar essas estratégias, de acordo com sua gestão empresarial. Desta forma, questiona-se:

Quais os elementos que devem ser apresentados para a elaboração do planejamento estratégico a ser proposto para a empresa?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Elaborar uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa de agronegócio localizada em Nova Veneza – SC.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Revisar a intenção estratégica (missão, visão e valores) da empresa e moldá-las de acordo com sua atuação no mercado;
- b) Avaliar o ambiente externo (oportunidades e ameaças) e ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos);
- c) Realizar uma entrevista para conhecer a opinião dos gestores;
- d) Elaborar e propor as estratégias para a empresa.

1.4 JUSTIFICATIVA

No presente trabalho desenvolve-se uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa de agronegócio, localizada em Nova Veneza – SC.

Torna-se importante atingir os objetivos propostos, pois a empresa em estudo poderá utilizar-se dos dados e informações, para melhorar a forma de conduzir a empresa.

O planejamento estratégico é importante, pois direciona as empresas a olharem para si mesmas de maneira diferente, identificando seus pontos fracos e pontos fortes, e percebendo o mercado, analisando suas oportunidades e ameaças.

A pesquisa é pertinente, pois a empresa não possui um planejamento estratégico explicitado. É relevante para a Universidade, uma vez que o trabalho desenvolvido é em torno do planejamento estratégico, estando disponível no acervo bibliográfico para servir de instrumento para pesquisas futuras e, também, para a pesquisadora, que com a realização do estudo estará aprofundando ainda mais seu conhecimento acadêmico e profissional.

O momento para a realização da pesquisa é oportuno, pois a empresa está atuando no mercado há três anos, e o planejamento estratégico poderá ser utilizado como uma ferramenta que auxiliará na conquista de novos segmentos de mercados e a programar melhorias nos métodos de gestão.

Quanto à viabilidade, o projeto se torna viável, pois a empresa se mostrou bastante interessada nos resultados que a pesquisa pode apresentar e nos benefícios futuros que poderá adquirir. O espaço para a realização da pesquisa e a coleta de dados foi autorizado pela empresa, que vai colaborar no auxílio à pesquisadora.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A base teórica deste trabalho será desenvolvida de forma sequencial, passando pelos diversos assuntos que dão sustentação teórica ao propósito do mesmo.

2.1 AGRONEGÓCIO

Com a evolução dos processos rurais, que antes era dividido em setores (setor primário, secundário e terciário), constatou-se que com o passar do tempo esta divisão veio se diluindo, pois o chamado setor primário começou a depender de outros serviços, como máquinas e insumos (NEVES; ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2006).

Antes, cada fazenda era autossuficiente, produzia-se tudo de que se necessitava: arroz, feijão, leite, algodão, hortaliças, suínos, bovinos, equinos entre outros. Tudo era processado ali, retirado para o consumo, e o excedente vendido (BUENO, 2003).

Com o passar dos anos, as pessoas deixaram de viver no meio rural e migraram para a cidade. Nos dias atuais cerca de 80% de pessoas vivem em meios urbanos e somente 20% no meio rural, este dado mostra que cada vez mais, o 'setor primário' sustenta mais pessoas, de acordo com Bueno (2003).

As propriedades rurais para conseguir atender à demanda crescente por seus produtos, passaram então, a utilizar mais insumos e serviços terceirizados. E hoje trabalham exclusivamente, com um único tipo de cultura ou atividade e geram excedentes de consumo que servem para abastecer o mercado em todo lugar, que pode ser perto ou longe. Para isso necessitam cada vez mais de informações e inovações tecnológicas, transportes, infraestrutura de estradas e portos, de softwares, pesquisas, fertilizantes, técnicas melhores de manuseio e, isto vem de fora da propriedade rural. (NEVES; ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2006).

Conforme Araújo (2007, p. 16), "Cada um desses segmentos assume funções próprias, cada dia mais especializados, mas compoem um elo importante em todo o processo produtivo e comercial de cada produto agropecuário."

Agronegócio é a tradução da palavra inglesa *agribusiness*, e de acordo com estudos realizados por Megido e Xavier (2003) e Araújo (2007), foi conceituado

pelos professores John Davis e Ray Goldberg, da Universidade de Harvard. Estes professores analisavam a nova realidade da agricultura, e constataram que as atividades rurais não poderiam continuar isoladas, pois dependiam de outros fatores.

Com essas transformações acontecendo ao passar dos anos, entendeu-se que o termo agronegócio é um conjunto de atividades independentes, mas interligadas entre si, que abrangem desde a preparação da terra para o plantio agrícola, o fornecimento de insumos para a produção, até o beneficiamento do produto para chegar ao consumidor final. Por possuir inúmeras atividades correlacionadas, este torna-se o principal setor da economia mundial (MEDIGO; XAVIER, 2003).

O agronegócio possui três setores, que devem ser analisados de forma sistêmica e possibilita verificar variações econômicas e sociais, analisar as condições climáticas, a gestão de empresas ligadas ao agronegócio que trabalham com a produção agrícola. Esta análise auxilia um bom gerenciamento na compra de insumos, a prever e controlar processos de produção e a comercialização dos produtos de maneira eficaz (ARAÚJO, 2007).

Para Araújo (2007), estes setores são: antes da porteira, que abrange todos os fatores necessários para se iniciar a produção, os fornecedores de insumos, sementes, fertilizantes, tecnologia, financiamentos, serviços e equipamentos agropecuários. Setor de dentro da porteira, que são atividades desenvolvidas dentro da unidade rural, o manejo do solo, plantio, colheita e criação de animais, e o setor após à porteira, que são as atividades de beneficiamento, processamento, industrialização e distribuição.

2.1.1 Participação do agronegócio no PIB

A produção agrícola no Brasil está em desenvolvimento acentuado, e as previsões realizadas pelo MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, 2011), mostram que daqui onze anos, esse crescimento terá como base a produtividade. Os resultados evidenciam que haverá acréscimo na produção agropecuária, o Brasil ampliara sua área plantada para 68 milhões de hectares em 2021 e a cana-de-açúcar deverá crescer cerca de seis milhões de hectares.

O agronegócio brasileiro está em destaque nos mercados interno e externo, visto que as grandes populações em grandes centros urbanos de todo o

mundo, cada vez mais, têm dificuldades em suprir as necessidades por alimentos, devido à falta de espaço destinado as áreas agricultáveis, isto tende aumentar com o passar dos anos devido ao crescente numero da população mundial (BARROS; SILVA, 2008).

Com as dificuldades em repor o estoque mundial e o expressivo aumento na demanda e no consumo de alimentos, o crescimento populacional no exterior, cria condições favoráveis aos países com potencial agrário como o Brasil, que possui tecnologia disponível, imenso potencial de produção e grande disponibilidade de recursos naturais, gerando competitividade de mercado (SATOLO, 2009).

A produção de grãos (milho, trigo, arroz, soja e feijão) atualmente é de 142,90 milhões de toneladas, e em 2021 vai dar um salto para 175,8 milhões, 33 milhões de toneladas a mais que a produção atual. A produção de carnes (bovina, de frangos e suínas) sofrerá um acréscimo em 6,5 milhões de toneladas, 26,5% em comparação ao ano atual (MAPA, 2011).

Com este estudo é possível perceber que a participação do Brasil no mercado externo no segmento de carne bovina vai ser de 60%, carne suína 21% e de frango com 89,7%, continuando a ocupar sua posição de primeiro exportador de carne de frango e de carne bovina.

Em relação à cultura de cana-de-açúcar, a região que sofrerá um expressivo aumento de área plantada é o Estado de Goiás, embora ainda tenha uma pequena produção, aumentará cerca de 41,8% de área plantada. O Estado de São Paulo ainda é líder em produção nacional e também projeta aumento da cultura (GODOI, 2008).

O agronegócio brasileiro em relação ao ano passado deve fechar em alta de 9% no PIB do setor, mais que o esperado para o PIB nacional. Dentre os fatores que contribuíram para a elevação desde índice está o aumento do poder de compra das classes 'baixas' e, ao cenário mundial aquecido pela demanda de alimentos (MAPA, 2011).

No mercado externo, o MAPA (2011) estima que as exportações brasileiras do agronegócio cheguem ao valor recorde de 18% acima do registrado no ano anterior.

Com toda esta crescente representatividade, o agronegócio é uma peça fundamental para o desenvolvimento do país, e representa um terço do produto interno bruto nacional, e que atualmente exporta para 180 países (GODOY, 2008).

2.3 EMPREENDEDORISMO

De acordo com Dolabela (1999), a palavra empreendedorismo vem de ‘*entrepreneur*’, palavra francesa que significa fazer algo ou empreender, era usada no século 12 para identificar aquele que incitava confusões, já no século XVIII era usada para designar a pessoa que criava e conduzia os projetos e empreendimentos.

Dornelas (2005, p. 39) conceitua empreendedorismo como “o envolvimento de pessoas e processos, que em conjunto, levam à transformação de idéias em oportunidades. E, a perfeita implementação destas oportunidades, leva a criação de negócios de sucesso”.

Para Dornelas (2001), o empreendedorismo é um movimento silencioso do século XXI que vai causar mais impacto do que a revolução industrial para o século XX.

Origina-se do francês: significa aquele que está entre ou estar entre.

Idade Média: participante e pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala.

Século XVII: pessoa que assumia riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato de valor fixo com o governo.

1725: Richard Cantillon – pessoa que assume riscos é diferente da que fornece capital.

1803: Jean Baptiste Say – lucros do empreendedor separados dos lucros de capital.

1876: Francis Walker – distinguiu entre os que forneciam fundos e recebiam juros e aqueles que Obtenham lucro com habilidades administrativas.

1934: Joseph Schumpeter – o empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não testada.

1961: David McClelland – o empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.

1964: Peter Drucker – o empreendedor maximiza oportunidades.

1975: Albert Shapero – o empreendedor toma a iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos e aceita riscos de fracasso.

1980: Karl Vesper – o empreendedor é visto de modo diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.

1983: Gifford Pinchot – o intra-empreendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida.

1985: Robert Hisrich – o empreendedor é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.

Quadro 1: Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor

Fonte: (HISRICH, PETERS, 2004, p. 27).

2.3.1 Evolução do Empreendedorismo no Brasil

De acordo com Dornelas (2001), o mundo do trabalho tem passado por várias transformações principalmente no século XX, quando foram criadas a maioria

das invenções que revolucionaram o estilo de vida das pessoas, geralmente essas invenções são frutos de inovação de algo, ou de uma nova maneira de ver ou utilizar coisas já existentes, que ninguém anteriormente ousou olhar de outra maneira.

O termo empreendedorismo passou a ser popularizado no Brasil a partir do ano de 1990, e recebe uma atenção especial do governo e de entidades de classe, pois o desenvolvimento de pequenas empresas que perdurem do mercado depende dos conhecimentos e aplicações do conceito empreendedorismo (DORNELAS, 2005).

A partir de 1990 com a informatização de processos em grandes empresas e a automação, houve também demissões em massa de operários, aumentando o número de desempregados; estas pessoas tiveram que criar uma maneira para se sustentarem. Foi então, que neste ano, o conceito de empreendedorismo passou a receber maior atenção (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009).

Com base no artigo de Ricca (2004), pode-se perceber que o Brasil é o sexto país mais empreendedor do mundo. Quando se fala em empreendedorismo por necessidade ocupa-se em quinto lugar e este índice cai para o décimo lugar no ranking no quesito empreendedorismo por oportunidade, isto porque no Brasil, empreender é uma questão de sobrevivência, por não haver trabalho para todos, havendo necessidade de geração de renda e emprego.

Muitas pessoas são atraídas a montarem um empreendimento por vários motivos e/ou recompensas. Essas recompensas são divididas em três categorias e de acordo com Longenecker, Morro e Petty (1998). Sejam elas:

- Lucro: o retorno financeiro do empreendimento deve compensar os riscos assumidos, e o capital investido. O incentivo ao lucro, talvez seja o motivador mais influente na hora de montar o negócio.
- Independência: A liberdade para tomar as próprias decisões, assumir riscos e alcançar recompensas, e ser chefe de si mesmo, são algumas das características mais atraentes.
- Estilo de vida prazeroso: esta categoria talvez esteja associada com o item anterior, independência. Os empreendedores associam o negócio à satisfação pessoal. Pela natureza da atividade, alguns se referem ao empreendimento como 'diversão'.

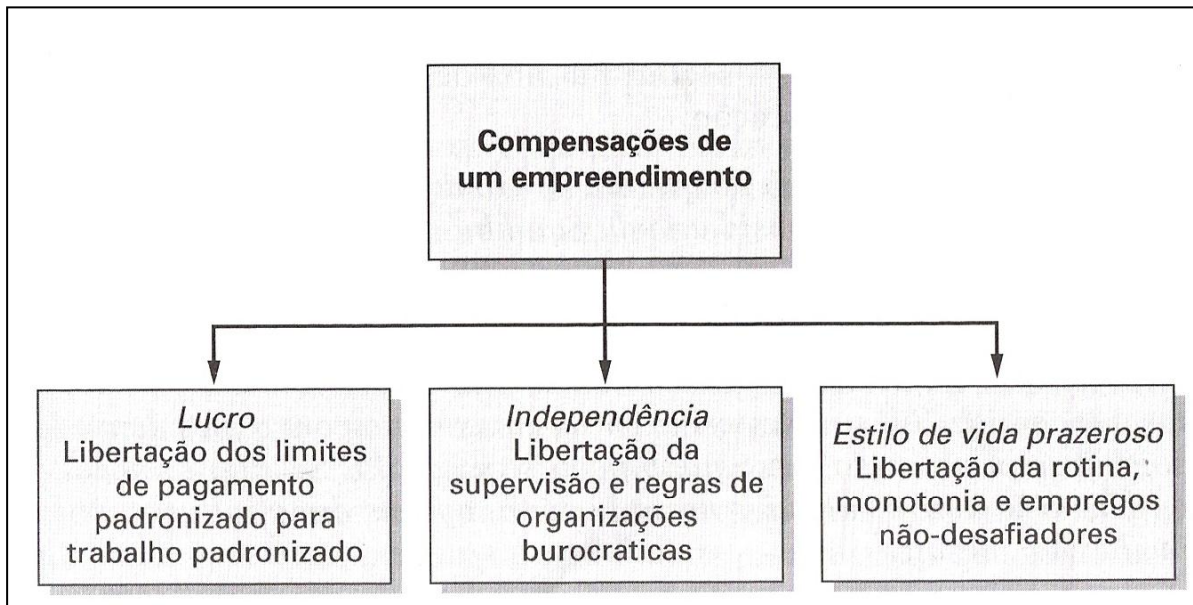


Figura 1: Incentivos para empreender
Fonte:(LONGENECKER, MOORE, PETTY, 1998, p.7).

De acordo com dados do SEBRAE (2008), principal instituição de apoio ao empreendedorismo no Brasil, os empreendedores têm que percorrer um longo caminho antes de montar uma empresa, bem como estar preparados para atuar no mercado, pois o índice que mede a mortalidade destes empreendimentos constata que muitos fecham as portas antes de completarem um ano.

2.4 EMPREENDEDOR

O empreendedor é visto como o motor da economia, o agente que é capaz de gerar mudanças e inovações que proporcionam o crescimento econômico, que molda e coordena os esforços para obter seu próprio crescimento econômico (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009).

“Não existe um ‘verdadeiro perfil empresarial’. Os empreendedores provêm de experiências educacionais, situações familiares e vivências profissionais variadas.” (HISRICH, PETERS, 2004, p. 35)

Os empreendedores observam e identificam necessidades e oportunidades da população, e a partir disso, desenvolvem produtos e serviços que atendam a estas necessidades de maneira eficiente, fazendo com que a economia continue em constante renovação, sendo caracterizada como a “destruição criadora” (DORNELAS, 2005).

2.4.1 Características do Empreendedor

Algumas definições possuem aspectos semelhantes sobre as características dos empreendedores. De acordo com Dornelas (2001), o empreendedor possui iniciativa para inovar, sabe tomar decisões corretas nas horas difíceis, fazendo com que seja um fator determinante para o sucesso, sabe agregar valor aos serviços e produtos que coloca à disposição no mercado.

Uma série de mitos envolve a figura do indivíduo empreendedor, dentro e fora da academia. Algumas das principais características a ele atribuídas são a necessidade de independência, a insubmissão à autoridade, a mente calculista e criativa, a autoconfiança excessiva e uma certa tendência a fazer generalizações relativamente simplistas. (BULGACOV et al, 2007, p.127)

Segundo Dolabela (1999) os empreendedores assumem riscos calculados, ou riscos divididos, para minimizar um possível impacto no meio, estes riscos são provenientes dos desafios que os empreendedores se propõem a enfrentar.

Os empreendedores podem ou não ser o dono do negócio, são pessoas relacionadas à inovação, são curiosos, criativos e estão atentos a informações e a partir destes aspectos, são capazes de melhorar suas chances (CHIAVENATO, 2005).

2.4.2 Processo Empreendedor

Para tornar-se empreendedor o indivíduo muda a atividade econômica atual para uma atividade inovadora, esse processo é caracterizado como processo empreendedor (HISRICH; PETERS 2004).

O empreendedor que passa por esse processo tem como base a motivação pessoal e possui visão diferenciada do negócio. Essa motivação o leva a assumir riscos calculados para que o empreendimento torne-se promissor e de sucesso.

Hisrich e Peters (2004) afirmam que este processo possui quatro fases distintas, que começa por identificar e avaliar a oportunidade de negócio; desenvolver uma plano de negócios para avaliar a viabilidade; determinação dos recursos necessários para a montagem da empresa e por último, administração da empresa resultante do processo.

De acordo com Dornelas (2001) a escolha de tornar-se empreendedor não é planejada, ela parte de dentro do indivíduo. Algum acontecimento do cotidiano, algum fato faz com que estas pessoas tenham uma idéia inovadora. E a partir deste marco, se desencadeia todo o processo de empreendedorismo, o empreendedor passa a pensar e agir de maneira diferente sobre o mesmo negócio.

A figura 2 exemplifica pontualmente.

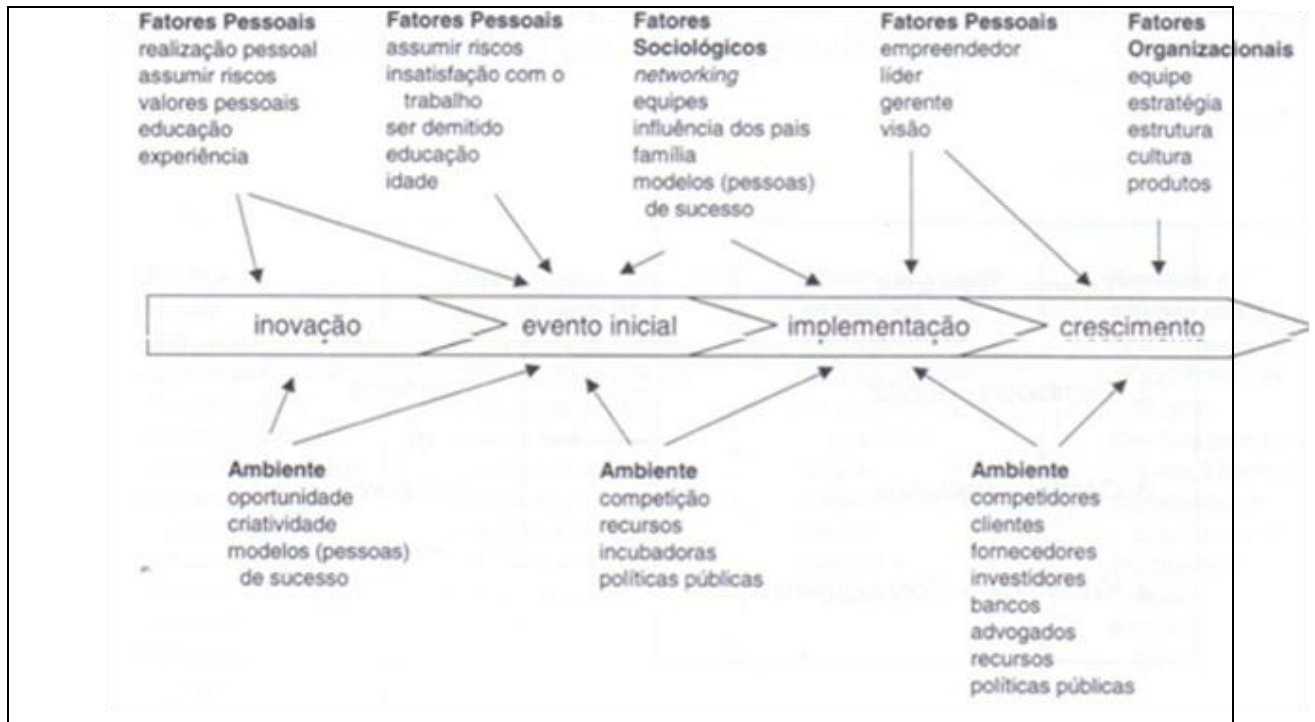


Figura 2: Fatores que influenciam o processo empreendedor

Fonte: (DORNELAS, 2001, pg. 40).

2.5 EMPRESA FAMILIAR

Para Longenecker, Moore e Petty (1998), a empresa familiar é caracterizada, pelo envolvimento de duas ou mais pessoas, membros de uma família no empreendimento, no andamento e no funcionamento da empresa.

De acordo com Passos et al (2006, p. 50) “empresa familiar é aquela que o controle é exercido por uma ou mais famílias – ou seja, os principais sócios da organização são os fundadores ou descendentes.”

Outro aspecto que caracteriza a empresa familiar é a transição de uma geração para outra, pois a sucessão faz com que a comunidade identifique e classifique a empresa como tal (LODI, 1994).

A empresa familiar é composta por empresa e família, na qual a família tem objetivo de sustento e busca o máximo envolvimento possível de cada pessoa com a empresa. Em alguns casos, o que pode ser melhor para a família, pode não ser tão bom para a empresa, no curto prazo. Podem ocorrer conflitos entre o interesse da família e o da empresa (LODI, 1994).

A figura a seguir apresenta, pontualmente, a questão acima.

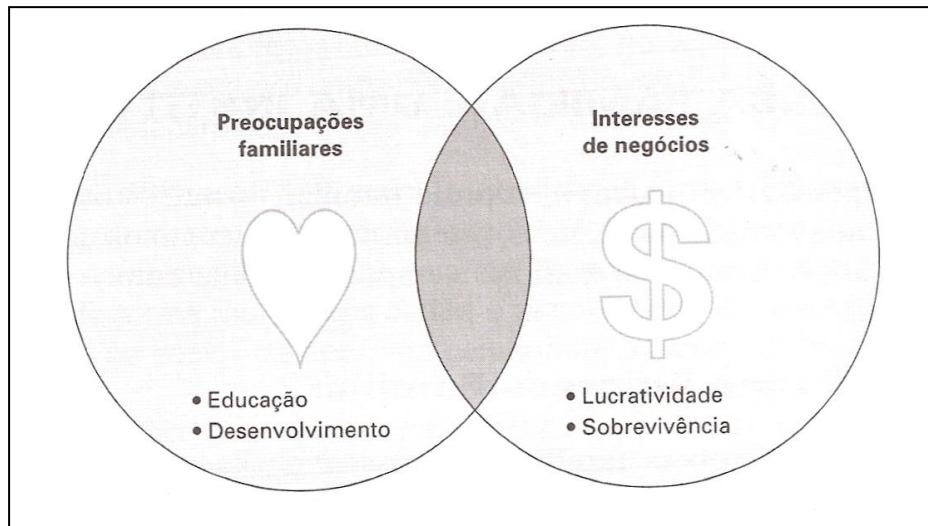


Figura 3: A sobreposição das preocupações familiares com os interesses dos negócios
Fonte: (LONGENECKER, MOORE, PETTY, 1998, p.136).

Com base nos dados de Passos et al (2006), sabe-se que 33% das empresas familiares ultrapassam a transição entre a primeira para a segunda geração, dentro deste percentual, apenas 14% dessas, sobrevivem da segunda para a terceira geração. Este fenômeno ocorre porque a concorrência observa atentamente cada passo que a empresa familiar avança, procurando algum descuido, ou conflito interno, do qual poderá tirar algum benefício da situação. (BERNHOEFT, GALLO, 2003).

De acordo com Álvares (2003), na transição de sucessão de poder dentro das empresas, na maioria dos casos, ocorre um choque de ideias entre as gerações. A mais antiga, acredita que o pessoal 'novo' inicia suas atividades cheio de ideias inovadoras e, isto tende a dar errado ou causar turbulência na empresa. A 'nova' geração acredita que quando assumir as decisões da empresa, devido a cultura já estabelecida, vão ter que continuar na rotina, sem ter oportunidades para implantar novos projetos e inovar.

Com base em estudos realizados por Lodi (1994), os conflitos familiares estão relacionados a determinadas situações, um conflito de papéis que acontece

quando uma determinada pessoa assume várias funções que não são compatíveis, horas dedicadas ao trabalho, número de filhos; estes fatores causam absenteísmo, acúmulo de tarefas, diminuição com o comprometimento pessoal entre outros.

Para que a empresa obtenha êxito em sua jornada, deve seguir moderadamente os dois caminhos, alinhar as novas ideias aos principais ideais do fundador da empresa, ou seja, desenvolver uma nova maneira de pensar minimizando os conflitos e abrindo novas possibilidades (ALVARES, 2003).

2.5.1 Vantagens

As empresas familiares possuem características peculiares em relação às não familiares, pois possui um vínculo que une a empresa em um nível que as demais organizações não conseguem. Esse vínculo pode estar relacionado à própria história da família, ou do fundador, a cultura e valores que cercam o início da trajetória da empresa (PASSOS et al, 2006).

Na empresa familiar, as pessoas se dedicam mais ou trabalho e têm maior lealdade. Os gestores trabalham com maior entusiasmo e existe uma maior autoexigência e sacrifícios em prol do objetivo comum que beneficia a todos, pois o laço afetivo entre a família, a harmonia e a cultura, fazem com que o ambiente de trabalho se torne melhor. (BERNHOEFT, GALLO, 2003).

Existe um clima de elevada confiança entre os gestores, pois ocupam estes cargos por meio de uma autoridade reconhecida pelos outros membros, o que minimiza a corrida pelo poder e o atrito no relacionamento entre os níveis e departamentos. A comunicação também é intensa aberta e informal (ALVARES, 2003).

Para Oliveira (1999) o processo de tomada de decisões é mais rápido e menos burocrático do que em outros tipos de organizações, pois a maior simplicidade na estrutura possibilita maior facilidade na delegação de responsabilidades e funções, e maior confiança na tomada de decisões.

Segundo Passos et al (2003) para garantir que a empresa perdure por muitos anos no mercado, o pensamento em longo prazo é e tem que ser mútuo, todos devem trabalhar arduamente para que a empresa atenda aos interesses da família e a nova geração garanta continuidade.

2.5.2 Desvantagens

Na empresa familiar ocorre certo tipo de confusão entre quem deve conduzir o negócio, nem sempre o proprietário deve ocupar um cargo de gestão, pois em alguns casos, a família detentora não possui nenhum membro com experiência para liderar e dirigir as rotinas administrativas e esse fator gera conflito de interesses (PASSOS et al, 2006).

De acordo com Alvares (2003) os problemas e projetos tendem a permanecer em família, se fechando para o meio em que a organização está inserida, deixando de lado os indicadores de mercado, e até mesmo deixando de inovar os processos, produtos e serviços, e de atender de maneira eficiente os clientes.

A delegação e subordinação dentro da organização têm que receber uma atenção especial. Os membros da família têm que mostrar clareza suficiente para separar os laços afetivos e contratuais, seguir a ordem de delegações e departamentos e evitar burlar esse sistema (OLIVEIRA, 2007).

Em alguns casos, voluntariamente ou não, os gestores 'desviam' capital da empresa para fins pessoais, e para minimizar estes aspectos, a gestão mista seria mais apropriada, pois outras pessoas que não fazem parte da família ajudam a fiscalizar algumas destas irregularidades (BERNHOEFT, GALLO, 2003).

2.6 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA

Planejamento e estratégia, para alguns autores, têm significados muitos parecidos, mas devem coexistir, pois um procede ao outro, "o planejamento é fundamental para que os objetivos da empresa sejam alcançados" (SERRA, M. S. S. TORRES, A. P. TORRES, 2004, p. 28).

Para Valadares (2002, p.85) a "estratégia é o meio empregado, o caminho a seguir, que a empresa escolhe para atingir um objetivo, uma meta."

2.6.1 Planejamento e seus níveis

O planejamento é o desenvolvimento a partir de processos, meios e decisões administrativas que proporcionam a tomada de decisão para estabelecer

um estado futuro favorável para a empresa. Isto acontece devido às implicações que envolvem os meios para se atingir os objetivos propostos pelo planejamento e estabelecidos à organização (OLIVEIRA, 2002).

Segundo Faria (1977), o planejamento auxilia na distribuição e aproveitamento de tempo e de espaço da empresa, otimizando o alcance dos resultados previamente propostos pela administração.

“Todos os planos têm um propósito comum: a previsão, a programação e a coordenação de uma sequência lógica de eventos, os quais, se bem sucedidos, deverão conduzir ao alcance do objetivo que se pretende.” (CHIAVENATO, 2005, p.127)

Alguns autores apresentam três níveis de planejamento, para Oliveira (2002) são os níveis:

- Nível estratégico - é de responsabilidade dos níveis mais elevados da organização, no qual as decisões são tomadas e dirigidas ao outros dos níveis, caracterizam-se por serem de longo prazo e por incidir em toda a organização.
- Nível tático - o planejamento é de responsabilidade do nível gerencial e geralmente consistem em decisões para operacionalizar as decisões estratégicas que são tomadas pela direção da organização.

Planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa (OLIVEIRA, 2002, p.49).

- Nível operacional - o planejamento é de responsabilidade do chão de fábrica. Ali são confeccionados os produtos, as decisões são cotidianas e seu impacto se reduz no curto prazo.

A figura 4 apresenta pontualmente a questão acima.



Figura 4: Níveis de decisão e tipos de planejamento
Fonte: (OLIVEIRA, 2002, pg. 45).

De acordo com Cobra (1990), planejar é muito mais que uma maneira de posicionamento futuro, é também uma forma de ampliar as expectativas para atingir as metas propostas.

2.6.2 Estratégia

De acordo com Rasmussen (1990), a estratégia de uma empresa mostra a capacidade de melhoria contínua, de acordo com o ajuste que a organização possui, frente às condições ambientais, a qual é caracterizada pelas constantes mudanças, tendo sempre como meta o status almejado e o desenvolvimento organizacional.

O estudo de estratégias empresariais está fundamentado historicamente nos conceitos militares sobre como vencer os inimigos. Carl Von Clausewitz, pai da estratégia moderna, definia três alvos para vencer o inimigo. O primeiro relacionava-se à avaliação das forças do inimigo; o segundo, a avaliar os recursos do inimigo; e o terceiro alvo dizia respeito à sua disposição para lutar. Assim, Clausewitz enfatizava os fatores psicológicos da guerra, os fatores acidentais e, por fim, o caráter situacional das estratégias. (BERTON, FERNANDES, 2005, p. 5)

O autor Tzu (2000) mostra em seus estudos, que se você possui conhecimento do inimigo e de si mesmo, não precisa se preocupar com os resultados das batalhas, porém se você se conhece e não ao inimigo, para cada vitória ganha, ocorrerá igualmente uma derrota, e por último, se você não conhece o inimigo de guerra, nem conhece a si mesmo, perderá todas as batalhas.

“A estratégia tem muito a ver com o comportamento sistêmico e holístico e pouco com o comportamento de cada uma das suas partes. Isso é, ela envolve a organização como uma totalidade.” (CHIAVENATO, SAPIRO, 2003, p. 38)

A estratégia representa o que a empresa deseja fazer, qual o negócio ela pretende realizar, qual o destino a seguir. O núcleo central da administração estratégica é a preparação para o amanhã: ela visa a orientar a empresa em relação ao futuro, não no sentido de que cada condição deva ser antecipada, mas no sentido de que a empresa possa dirigir-se conscientemente e sistematicamente para seus objetivos, baseando-se em análises realísticas e metodológicas de suas próprias condições e possibilidades e do contexto ambiental onde ela opera. Em outros termos, o futuro da empresa não pode ser previsto; ele deve ser criado. (CHIAVENATO, 1987, p. 107)

Oliveira (2002), define que a estratégia é a mobilização de toda a organização para tornar os objetivos definidos de longo prazo alcançáveis, avaliando seu ambiente interno e externo, suas forças e fraquezas. “É arte de aplicar os meios disponíveis para explorar as condições favoráveis, com vistas na consecução de objetivos específicos.” (COBRA, 1990, p. 84).

De acordo com Barney e Hesterly (2008) é o conjunto de práticas e objetivos fundamentais, que orientam o comportamento da organização na definição de produtos, lucratividade, mercado e o conjunto de inovações.

“Reexaminando recursos e circunstâncias, chega-se as estratégias adotadas, sempre sujeitas a reexame e modificações, devido a condição mutável dos elementos analisados ou considerados.” (BETHLEM, 2004, p. 31)

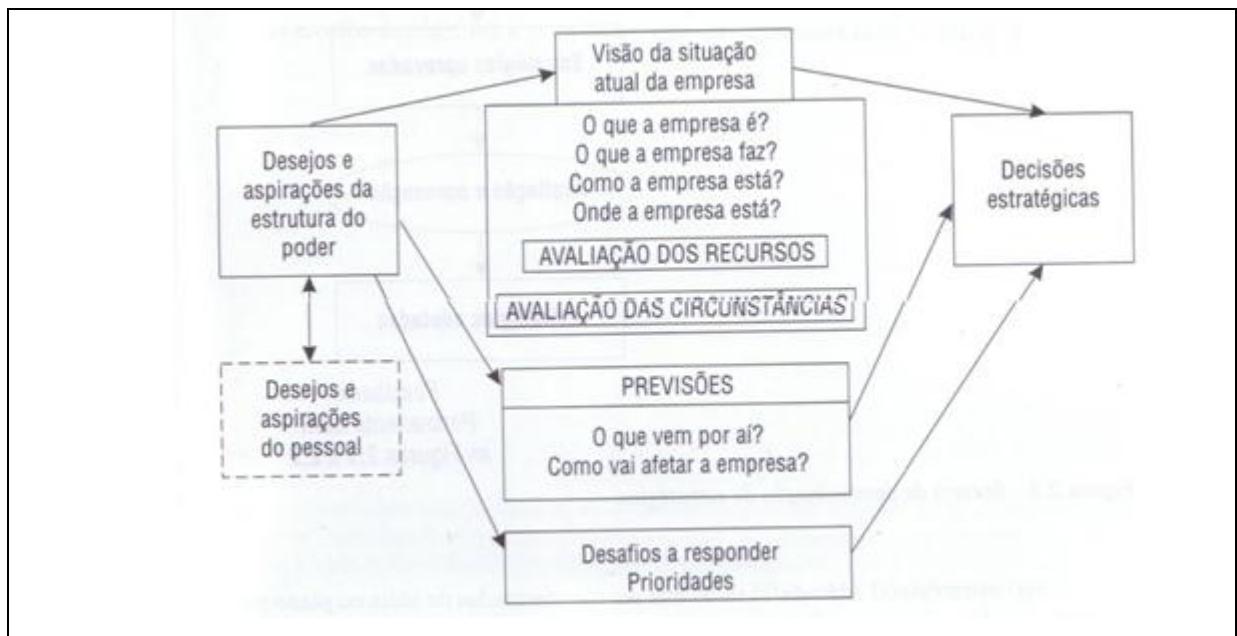


Figura 5: Roteiro de determinação da estratégia
Fonte: (BETHLEM, 2004, pg. 31).

Com base nos estudos realizados por Oliveira (2002), no entendimento geral, estratégia tem a ver com a capacidade da empresa de se posicionar

corretamente no mercado, principalmente diante das incertezas e mutações do meio, seja no âmbito interno ou externo.

2.6.3 Vantagem competitiva

Para Cobra (1990) a vantagem competitiva de uma empresa é medida pela fatia de mercado que ela detém e na sua capacidade de criar valor para o cliente, é a competência essencial da empresa que não pode ser copiada pelo concorrente que faz com que ela tenha êxito no mercado.

“A essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição.” (PORTER, 1999, p. 28).

Segundo Barney e Hesterly (2008), a vantagem competitiva depende de quanto a empresa possui em valor econômico. Nesse caso, é definido principalmente, pelo valor percebido pelo cliente em relação ao produto, é a diferenciação entre o custo efetivo do produto e o que o cliente percebe.

Para Porter (1999) a vantagem competitiva identifica o nível de inovação que a indústria possui em relação à nação de atuação. Alguns países possuem maior vantagem competitiva do que seus competidores, segundo o autor isso decorre das pressões e desafios que os cenários estabelecem.

2.7 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Certo e Peter (1993), apresentam por meio de seus estudos que o planejamento estratégico é desenvolvido nos níveis mais altos da organização e envolve todos os setores e departamentos. É um processo de definição de um estado futuro que deseja atingir e definição dos objetivos para alcançar o status desejado.

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as ideias, são ordenadas as ações, que é a implementação do planejamento estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida. (ALMEIDA, 2003 p. 12).

Outra forma de explicar o planejamento estratégico, parte de Oliveira (2002), que diz que através do planejamento estratégico, a empresa possui maiores

chances de sucesso, pois esta ferramenta auxilia a empresa minimizar as deficiências e maximizar seus resultados.

Planejamento estratégico é o processo de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercado mutantes. O propósito do planejamento estratégico é moldar e remoldar os negócios e produtos da empresa com objetivos de crescimento e lucro. (Kotler 1998, p.71).

Para Chiavenato e Sapiro (2003), o planejamento estratégico é um processo contínuo que possui várias etapas e funciona de uma maneira em cada empresa, pois o que é ideal para um segmento de mercado, pode não ser aproveitado em outro.

“O planejamento estratégico busca sistematizar o pensamento estratégico, formalizando processos e procedimentos para que a empresa saiba exatamente os caminhos a seguir.” (BERTON, FERNANDES, 2005, p. 11).

O planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa, com a qual os gestores alinham suas idéias e suas aspirações de uma maneira que consigam delimitar o melhor meio de alcançar seus objetivos. (MAXIMIANO, 2007).

De acordo com Rasmussen (1990), o planejamento estratégico é uma ferramenta indispensável que a administração possui para se sobressair aos concorrentes, para obter melhoria nos produtos e serviços oferecidos e obter maior vantagem competitiva de mercado.

“O planejamento estratégico, como qualquer outro tipo de planejamento, é um processo repetitivo. As mudanças são feitas ao longo do tempo, se necessárias, com o propósito de estabelecer um foco importante de longo prazo.” (HISRICH, PETERS, 2004, p. 460).

Com base em Serra, M. S. S. Torres e A. P. Torres (2004), o planejamento estratégico auxilia as empresas a criarem condições de melhoria contínua nos processos e serviços, e principalmente na tomada de decisão.

O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente qual são os objetivos que devem ser atingidos e como devem fazer para alcançá-los. Trata-se, pois de um modelo teórico para a ação futura. Começa pela determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível. Planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que seqüência. (CHIAVENATO, 1999, p.249).

O que determina grande parte do sucesso do planejamento estratégico elaborado pelas empresas são a capacidade e flexibilidade de mudar conforme o

ambiente que a empresa está inserida, antecipando-se aos concorrentes. (RASMUSSEN, 1990).

Quando a empresa planeja seu futuro, ela se projeta no mercado de maneira mais eficiente do que empresas que não utilizam desta ferramenta. Ela identifica fatores no tempo presente, que podem afetar negativamente ou positivamente a relação da empresa com o mercado (BERTON, FERNANDES, 2005).

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2002, p.47).

Maximiano (2007) pontua que o planejamento não adivinha o futuro da organização, apenas faz com que as pessoas responsáveis pela tomada de decisão, analisem fatores internos e externos e, por meio desta análise aumentem as chances de escolher melhores caminhos no presente, que impactarão no futuro.

2.7.1 Benefícios do planejamento estratégico

Os benefícios provenientes do planejamento estratégico são muitos, para Rasmussen (1990), se caracteriza pela maior agilidade na tomada de decisões tanto internas quanto externamente “O planejamento, se bem executado, ajudará o empreendimento a concretizar sua visão, a corrigir os rumos e a encontrar oportunidades.” (SERRA, M. S. S. TORRES e A. P. TORRES, 2004, p. 30). O planejamento aumenta a capacidade administrativa e gerencial, promovendo a direção linear da empresa para uma visão coletiva de futuro; auxilia no tratamento sistemático de pontos importantes e da sua utilização como meio de se atingir as metas propostas.

2.7.2 Roteiro do planejamento estratégico

O roteiro do planejamento estratégico tem que ser elaborado de acordo com o ramo de atuação da empresa, pois, de acordo com suas exigências de mercado, vêm à necessidade de elaboração deste roteiro. Portanto, vários autores defendem que o roteiro pode ser estruturado de acordo com a necessidade de cada

organização, não sendo uma sequência rígida de eventos, porém, esta flexibilidade não pode ser relacionada com a diferença das recomendações simples do planejamento estratégico.

A figura a seguir apresenta o conceito de Maximiano (2007), sobre o roteiro do planejamento estratégico.

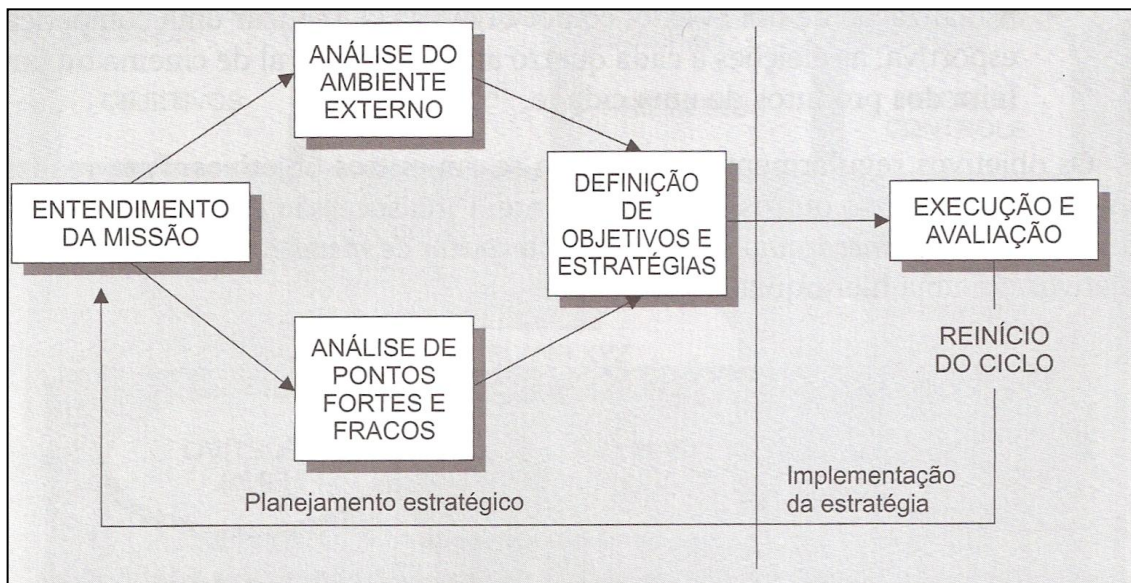


Figura 6: Processo de administração estratégica
Fonte: (MAXIMIANO, 2007, p.124).

2.7.2.1 Filosofia da empresa (intenção estratégica)

A filosofia da empresa baseia-se nos conceitos das crenças e valores e na especificação dos anseios do negócio.

2.4.2.1.1 Crenças e valores

Para Valadares (2002), as crenças e valores no contexto estratégico representam a identidade da empresa em relação aos seus clientes, funcionários e fornecedores, e quando bem difundidos na organização, promovem a uniformidade de ideias e atitudes.

Os valores organizacionais são princípios de orientação perenes e essenciais. São intrínsecos e importantes somente para os componentes da organização. A empresa decide por si seus valores, com honestidade, e eles não devem mudar para reagir a efeitos externos. Se necessário, devem mudar de mercado para manterem-se os valores fiéis. (SERRA, M. S. S. TORRES, A. P. TORRES, 2004, p. 43).

De acordo com Oliveira (2007) os valores devem representar os princípios que a organização vai respeitar e difundir ao longo de sua jornada, as questões éticas que tenham forte influência, na maneira de gerenciar uma empresa.

2.7.2.1.2 Aspirações

De acordo com Oliveira (2002) aspirações são as expectativas que os empreendedores apresentam em relação ao seu negócio, e estão em comum acordo com suas crenças e valores.

2.7.2.2 Missão

A missão da empresa não tem uma fórmula para ser criada, pois cada empresa tem a sua cultura, seu mercado, seu ramo de negócio, e aquilo que se aplica a uma, não necessariamente se aplica a todas. A missão mostra a razão de existir da empresa e seu propósito, deve ser escrita de maneira clara e direta, sem ambiguidade e/ou muito extensa (SERRA, M. S. S. TORRES e A. P. TORRES, 2004).

Chiavenato e Sapiro (2003) afirmam que a missão mostra o real papel da organização na sociedade em que está inserida, apresentando seu propósito de ser ou existir. Tem que ser voltada para satisfazer a alguma deficiência ou necessidade de mercado, no ambiente externo, e não para a oferta de um produto ou serviço.

2.7.2.3 Visão de futuro

Valadares (2002) entende que a visão da empresa tem que ser estruturada com seu propósito no mercado, pois apresenta em que patamar a empresa pretende estar no futuro, qual a fatia de mercado ocupará, dentre outros objetivos.

“A visão de negócios mostra uma imagem da organização no momento da realização de seus propósitos no futuro. Trata-se não de predizer o futuro, mas sim de assegurá-lo no presente” (CHIAVENATO, SAPIRO, 2003, p. 42).

Para Berton e Fernandes (2005) a visão de futuro tem que estar moldada de acordo com seus valores e crenças, suas estratégias de mercado, e para isso é

necessário desenvolver uma ferramenta estratégica que auxilie no alcance do status almejado.

Visão em uma abordagem estratégica é decorrente das pessoas representativas da empresa e deve identificar os limites que essas pessoas conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e da abordagem mais estratégica e ampla possível para os negócios, produtos e serviços da empresa. (OLIVEIRA, 2002, p. 76)

Serra, M. S. S. Torres e A. P. Torres (2004) através de seus estudos abordam outra maneira de explicitar a visão de uma organização, pois compreendem que a visão pode ser moldada pela percepção das necessidades não atendidas do mercado, e pela capacidade da organização de satisfazê-las.

Para Oliveira (2007) a organização que possui uma visão de futuro definida, começa a pensar, planeja e aprende estrategicamente. E em consequência disso, obtém resultados sustentáveis e de alto desempenho em suas atividades no presente e no futuro.

2.7.2.4 Objetivos

O objetivo, dentro do planejamento estratégico, é a etapa que define onde a empresa pretende chegar à longo prazo, designando por ordem de importância ou urgência.

Conforme Lobato et al (2004, p.121), “[...] os objetivos são resultados quantitativos e qualitativos a serem alcançados num determinado prazo, de acordo com os principais referenciais estratégicos da organização [...]”.

A organização possui vários objetivos e cabe ao gestor separá-los em grau de importância. Devem ser apresentados de maneira coerente e concreta, envolvendo todas as áreas e departamentos, pois com a devida exposição, as pessoas identificam seu real papel dentro da organização (RASMUSSEN, 1990).

Objetivos são sempre estabelecidos a partir de anseios e expectativas humanas quanto a uma situação futura que satisfaça esses anseios. Para atingir os seus objetivos, porém, é preciso, também, que o indivíduo ou o grupo disponha de um conjunto de meios, cuja aplicação o conduza aos objetivos estabelecidos. (OLIVEIRA, 2002, p. 170).

Esses objetivos têm que ser acompanhados, pois algumas vezes, algumas mudanças devem ocorrer, para que estes objetivos sejam alcançados. Esta reestruturação tem de ser feita de maneira rápida e sucinta para a empresa não perder espaço no mercado. (BETHLEM, 2004).

2.7.2.5 Metas

As metas são o meio pelo qual os objetivos são atingidos. São estabelecidas dentro de curto prazo e para toda a organização, permitindo maior controle dos resultados (CERTO, PETER, 1993).

Segundo Oliveira (2004, p.324),

Meta compreende a etapa que é realizada para o alcance do objetivo do desafio. São fragmentos dos objetivos e desafios e sua utilização permite melhor distribuição de responsabilidades, como também melhor controle dos resultados concretizados pelos diversos elementos da equipe.

Quando a empresa estabelece metas, causa maior comprometimento das pessoas com o todo organizacional, é o detalhamento dos objetivos, com prazos menores e também com prioridades (CHIAVENATO, SAPIRO, 2003).

2.7.2.6 Análise interna do ambiente

Para Almeida (2003), a análise interna do ambiente tem como foco verificar os pontos fortes e fracos dentro da organização, sua relativa participação e competitividade no mercado.

A finalidade desta abordagem é levantar um diagnóstico interno da empresa buscando mostrar seus pontos fortes e pontos fracos, frente ao conjunto de informações obtidas pela análise externa e referentes tanto ao contexto Negócios X Produto X Mercado como aos valores dos clientes. Dará importantes sinalizações para a empresa quanto às suas atuais condições de competitividade no mercado. Esta sinalização é, aliás, o maior objetivo da abordagem interna quanto ao “Como estamos?”. (VALADARES, 2002, p. 47).

No ambiente interno também existem os fatores críticos de sucesso que de acordo com Almeida (2003), são áreas onde se concentram atividades importantes, cujos resultados determinam a competitividade das organizações.

Para Valadares (2002) a análise do ambiente interno busca identificar suas deficiências e qualidades, ou seja, pontos fortes e pontos fracos em relação a sua atual posição de ocupação no mercado. Essa análise deve ter como base de pesquisa a comparação com outras empresas que atuam no mesmo mercado.

Além das considerações, dos pontos fortes e fracos, também se devem analisar os pontos neutros que a organização possui, que são aqueles que em determinadas situações não se encaixam nem como deficiência, nem como

qualidade, e com o passar do tempo vão se encaixando como ponto forte ou ponto fraco (COBRA, 1990).

2.7.2.6.1 Pontos fortes

É necessário que se conheçam todos os pontos fortes que a empresa possui para que avalie melhor seu potencial interno e analisando os concorrentes, consiga visualizar sua vantagem competitiva e melhorar ainda mais estes aspectos favoráveis (LONGENECKER, MOORE, PETTY, 1998).

Os pontos fortes podem ser classificados como características que a empresa possui e que a posicionam no mercado com igualdade ou superioridade aos seus concorrentes. Alguns exemplos: atendimento, mix de produtos, máquinas e equipamentos, qualidade nos produtos e serviços (MAXIMIANO, 2007).

Os pontos fortes são caracterizados como variáveis internas que a empresa controla e utiliza para gerar vantagem competitiva, gerenciar seus recursos e auxilia no aumento dos lucros (Oliveira, 2002).

Cobra (1986) cita que os pontos fortes são caracterizados com uma diferenciação ou atributo que a empresa possui e que proporciona uma vantagem no ambiente empresarial, sendo uma variável controlável. Os pontos fortes são considerados variáveis controláveis.

2.7.2.6.2 Pontos fracos

São pontos desfavoráveis que de acordo com Valadares (2002), provocam o contrário dos pontos fortes; eles causam desvantagem no ambiente, mas também são caracterizados por ser uma variável controlável.

Oliveira (2002) orienta que se caracterizam por ser uma desvantagem operacional, uma variável interna, sendo uma situação indesejada em que a empresa se encontra.

São características internas que causam uma situação desfavorável à empresa, perante aos concorrentes e prejudicam no alcance dos objetivos. Pode-se melhorar os pontos fracos com medidas de correção ou reestruturação dependendo do caso (ALMEIDA, 2003).

Os pontos fracos, quando identificados, devem ser estudados para saber, até que ponto, prejudicam o desenvolvimento da organização, bem como é necessário determinar medidas corretivas ou que minimizem seus efeitos. (MAXIMIANO, 2007).

Esta variável traz desvantagem competitiva para a empresa e cabe ao gestor procurar medidas para eliminar ou abrandar o problema, assim como se deve analisar sua vantagem competitiva, relacionando aos pontos fortes, analisa-se também, a desvantagem relacionada aos pontos fracos. (RASMUSSEN, 1990).

2.7.2.6.3 Pontos neutros

Para Oliveira (2002), os pontos neutros são considerados como variáveis que se apresentam no momento quando não se pode classificar como sendo um ponto forte ou ponto fraco, e não tem como mensurar se este aspecto é favorável ou desfavorável para a empresa.

Para Oliveira (2007, p. 77) os “pontos neutros são variáveis importantes identificadas pela empresa, mas no momento, não existem parâmetros de avaliação para sua classificação como ponto forte ou ponto fraco.”

Quando a empresa é analisada internamente e aparecem uma constante de pontos neutros, não mostrando ao gestor uma conclusão exata, pode-se analisar como homogeneidade de mercado, setor, ou opiniões, ou até mesmo falta de informações para realizar a classificação (ALMEIDA, 2003).

A variável interna classificada como ponto neutro não ser deve deixada de lado, pois da mesma forma que foi identificada como sendo ponto neutro, pode também acontecer em uma análise posterior ser classificada como um ponto forte ou ponto fraco (VALADARES, 2002).

2.7.2.7 Análise externa do ambiente

De acordo com Valadares (2002), a empresa deve buscar informações em três aspectos: identificar as ameaças e oportunidades da empresa, posteriormente analisar o contexto dos negócios, produtos e mercados e identificar os valores dos clientes. A partir destes dados, a empresa consegue se avaliar melhor e definir qual a melhor posição futura desejada.

A análise externa do ambiente ajuda a empresa a identificar antecipadamente as variáveis externas, proporcionando a tomada de decisões com mais segurança, e auxilia para que a empresa se porte de maneira condizente com a situação real de mercado (VALADARES, 2002).

A análise externa auxilia a empresa a resolver um problema com agilidade e base no ambiente, pois a interação entre empresa e ambiente ocorre em “tempo real”, e também auxilia na identificação de oportunidades ou ameaças futuras que ainda não estão corretamente explicitadas para a empresa. (CERTO, PETER, 1993).

2.7.2.7.1 Ameaças

Segundo Oliveira (2002) as ameaças por fazerem parte do ambiente externo da organização, são forças ambientais incontroláveis, sendo caracterizadas principalmente por criarem barreiras para o sucesso das estratégias e causar dificuldade para a empresa se estabelecer no mercado.

Para Cobra (1986) para minimizar o impacto das ameaças, é necessário se preparar para conseguir acompanhar as mudanças do mercado e fazer previsões, pois não existe fórmula ou roteiro para isso.

“São definidas como forças, variáveis ou situações externas, adversas a empresa, criando obstáculos ao seu desempenho esperado e não controláveis pela empresa dentro de um determinado cenário.” (VALADARES, 2002, p. 20).

São mudanças externas que acontecem no ambiente, sendo dentro ou fora do país, causando uma ameaça para a empresa. Pode acontecer quando há mudanças de regras ditadas pelo governo no cenário de atuação da empresa, ou quando alguma mudança nesse cenário acontece e a empresa não aproveita (MAXIMIANO, 2007).

Mesmo que esteja em um momento favorável, a empresa nunca está só, tem que haver constante atenção no mercado e nos concorrentes, pois um adversário pode aumentar sua participação, através de inovações tecnológicas ou ambientais, por isso a empresa tem que ficar atenta também aos concorrentes (CERTO, PETER, 1993).

2.7.2.7.2 Oportunidades

Oliveira (2002) caracteriza as oportunidades como fatores não controláveis que favorecem o desempenho da empresa desde que sejam identificadas prematuramente.

As oportunidades “são definidas como forças, variáveis ou situações externas, dentro de um determinado cenário, não controlável pela empresa e que podem favorecê-la [...]” (VALADARES, 2002, p. 20).

Para Longenecker, Moore e Petty (1998) as oportunidades aparecem no mercado constantemente e devem ser estudadas para que se possa aproveitar aquelas que auxiliam a empresa a atingir os objetivos e proporcionar seu crescimento no mercado.

São informações disponíveis no mercado e o gestor deve estar qualificado para identificá-las. Geram condições favoráveis para o desenvolvimento da empresa desde que esta tenha condições de usufruir de seus benefícios (ALMEIDA, 2003).

Mudanças tecnológicas e mercadológicas podem facilmente se tornar uma oportunidade de crescimento para a empresa, mas o gestor tem que aproveitar no momento certo essas oportunidades (CERTO, PETER, 1993).

Coforme Maximiano (2007) as oportunidades aparecem no mercado constantemente, e a empresa precisa analisar quais são importantes para atingir os objetivos empresariais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que foram utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa.

Em Demo (2005) encontra-se que a pesquisa auxilia em como criar, entender, obter informações e interpretar os fatos em contato com a realidade. E o conhecimento científico, lida com fatos reais comprovados cientificamente e não somente pela razão (LAKATOS e MARCONI, 2000).

Para Booth, Colomb e Willians (2005, p.7) “pesquisar é simplesmente reunir informações necessárias para encontrar respostas para uma pergunta e assim, chegar à solução de um problema”.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Quanto aos meios de investigação foram utilizadas pesquisa bibliográfica, documental e pesquisa de campo.

3.1.1 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica é o primeiro passo para a realização de uma pesquisa científica, e procura esclarecer um problema de pesquisa com base em referenciais teóricos publicados (GIL, 1987).

A pesquisa bibliográfica utiliza dados secundários de acesso ao público, e serve para coletar tanto dados gerais do tema quanto específicos. Essa é uma parte indispensável para a realização do trabalho científico (LAKATOS, MARCONI 2000).

De acordo com Cervo e Bervian (1996 p. 48) a pesquisa bibliográfica “constitui parte da pesquisa descritiva ou experimental, quando é feita com intuito de escolher informações e conhecimentos prévios acerca de um problema para o qual se procura resposta[...]”.

3.1.1.1 Pesquisa Documental

Segundo Andrade (1993) a pesquisa documental caracteriza-se por utilizar fontes primárias que são desenvolvidas pelo próprio autor e que não receberam tratamento analítico. Como fonte de dados e informações são utilizados documentos.

É um tipo de pesquisa muito semelhante à bibliográfica. A principal característica que as difere, é a natureza das fontes, enquanto pesquisa bibliográfica utiliza dados trabalhados por diversos autores, a pesquisa documental trabalha com dados que ainda não receberam tratamento analítico (GIL, 1987).

Na pesquisa bibliográfica as fontes são encontradas mais facilmente em bibliotecas, e na documental as fontes possuem grande variabilidade e as informações são mais dispersas (LAKATOS, MARCONI, 2000).

3.1.2 Pesquisa Descritiva ou de Campo

Pesquisa de campo envolve a coleta de dados feita diretamente com as pessoas. São episódios que acontecem de maneira natural, e mostram a realidade do meio em que são extraídas. É considerada a estratégia mais adequada para análise de fatos e decisões (MAGALHÃES, 2005).

A pesquisa de campo é a investigação empírica, na qual o pesquisador faz parte da experiência, e se insere para entender melhor e ter maturidade experimental. Pode incluir aplicação de questionários ou de forma direta por meio de entrevista (MARTINS, TEÓPHILO 2009).

A pesquisa descritiva correlaciona tópicos, assuntos, fatos ou dados sem manipulá-los, ou seja, procura analisar e identificar com que frequência alguns eventos ocorrem, qual a relação com os demais, sua característica sua natureza (SAMPIERI, 2006).

Além disso, A pesquisa descritiva “busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente, como de grupos de comunidades mais complexas.” (CERVO, BERVIAN, 1996 p.40)

A pesquisa descritiva é principalmente desenvolvida nas Ciências Humanas e Sociais, identificando problemas que necessitam de estudos para a resolução, cujo registro não consta em documentos (ANDRADE, 1993).

3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA

Para Sampieri (2006), o método qualitativo não se preocupa em catalogar e interpretar dados dos pesquisados e, sim em expor os dados de maneira que se organizem as respostas de maneira sucinta, proporcionando maior profundidade as informações coletadas, proporcionando um ponto de vista atual com mais flexibilidade.

Para Martins e Teóphilo (2009), a pesquisa qualitativa apresenta de maneira mais explícita os dados para o pesquisador; geralmente neste tipo de pesquisa os estudos são realizados no lugar de origem dos dados.

Os entrevistados expressam suas opiniões abertamente, sem ter um roteiro a ser seguido, e o pesquisador consegue perceber os fenômenos e as expectativas dos mesmos em relação ao tema de estudo (GIL, 1987).

Optou-se por esta abordagem de pesquisa, pois para a elaboração do planejamento estratégico, de maneira eficiente, foi necessário que o pesquisador conhecesse os desejos e anseios dos gestores da empresa, e este tipo de pesquisa possibilitou esta interação e percepção.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

De acordo com Cervo, Bervian (1996) a população caracteriza-se por um conjunto de pessoas com determinadas características semelhantes.

A empresa possui quatro funcionários regulares. Destes, três trabalham na área administrativa da empresa, rotinas administrativas, vendas externas, área financeira, e um para serviços gerais. Na época de produção, contratam-se dois funcionários temporários.

A amostra se caracteriza por ser um subconjunto da população, que é selecionada de acordo com alguns parâmetros estabelecidos pelo pesquisador, para alcançar os objetivos propostos, pois muitas vezes, não é possível realizar a pesquisa com toda a população (LAKATOS, MARCONI, 2000).

Para alcançar os objetivos propostos foram ouvidas as opiniões da administração da empresa, foi realizada uma entrevista com os proprietários, em número de dois, para identificar as expectativas em relação ao desenvolvimento da empresa.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A técnica que foi utilizada foi o questionário aberto, configurado com perguntas voltadas para a percepção das expectativas almejadas sobre o assunto estudado.

Para Martins, Teóphilo (2009) o questionário é um instrumento de grande importância na coleta de dados, pois traz perguntas relacionadas a um problema que deseja mensurar ou descrever.

A coleta de dados foi oriunda de dados primários, coletados diretamente pelo autor, por meio de entrevista com uso de questionário, e dados documentais.

4 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA

4.1 ENTENDENDO A SEQUÊNCIA DOS PROCEDIMENTOS

1° Passo: Rever a filosofia adotada pela organização, suas crenças e valores, que permitirá localizar as pretensões.

2° Passo: realinhar a visão de futuro do negócio à nova filosofia da empresa.

3° Passo: analisar os produtos e serviços oferecidos pela empresa, através de análise interna (pontos fracos e fortes) e externa (ameaças e oportunidades), embasadas no mercado, concorrentes diretos e indiretos.

4° Passo: definir a postura que deverá ser adotada pela empresa, a partir das análises interna e externa feitas anteriormente, com base nos dados e redefinir a missão empresarial.

5° Passo: com a missão empresarial definida, as políticas e as estratégias de cada área serão instituídas, e auxiliarão na criação dos projetos, planos de ações e orçamentos que possibilitarão realizar a missão empresarial.

6° Passo: acompanhamento e reestruturação do planejamento estratégico quando necessário.

4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA

4.2.1 Filosofia da empresa

4.2.1.1 Missão

“Fazer sucesso com criatividade, proporcionando aos nossos clientes produtos diferenciados, com qualidade, mantendo o respeito socioambiental e, difundindo a cachaça como bebida originalmente brasileira.”

4.2.1.2 Valores e crenças

- a) Ética e Integridade
- b) Transparência nos relacionamentos
- c) Responsabilidade social e ambiental

d) Valorização de colaboradores, clientes e fornecedores.

4.2.1.3 Aspirações

Abertura de lojas em Criciúma e região, não apenas com nossos produtos, no intuito de se tornar uma grande rede varejista e atacadista no segmento de derivados da cana-de-açúcar.

4.2.1.4 Visão de Futuro da Empresa

Tornar-se referência no segmento de destilados e produtos naturais derivados da cana-de-açúcar, sempre buscando crescimento contínuo nos processos e produtos, respeitando os critérios e valores de sua natureza.

4.2.3 Caracterização dos Produtos/Serviços/Mercado e Concorrentes

4.2.3.1 Características dos produtos:

PRODUTOS	Participação no Faturamento (%)
Cachaças brancas	44,88%
Cachaças amarelas	16,09%
Melado	32,04%
Açúcar Mascavo	7,00%
Total	100%

Quadro 2: Participação dos produtos no faturamento da empresa

Fonte: da pesquisadora.

4.2.3.1 Características dos serviços

- a) Pronta entrega;
- b) Descontos diferenciados;
- c) Mix de produtos atualizado;
- d) Bom atendimento.

4.2.3.2 Características do mercado

A empresa estudada localiza-se no município de Nova Veneza – SC, e possui clientes em diversas regiões conforme se verifica na tabela 1:

Tabela 1: Regiões dos clientes

Onde Atua	Qtde Clientes	Clientes (%)
Forquilha	43	25%
Nova Veneza	55	31%
Criciúma	12	7%
Araranguá	15	9%
Turvo	10	6%
Meleiro	5	3%
Urussanga	20	11%
Içara	5	3%
Outros	10	6%
Total Geral	175	100%

Fonte: Dados da pesquisadora.

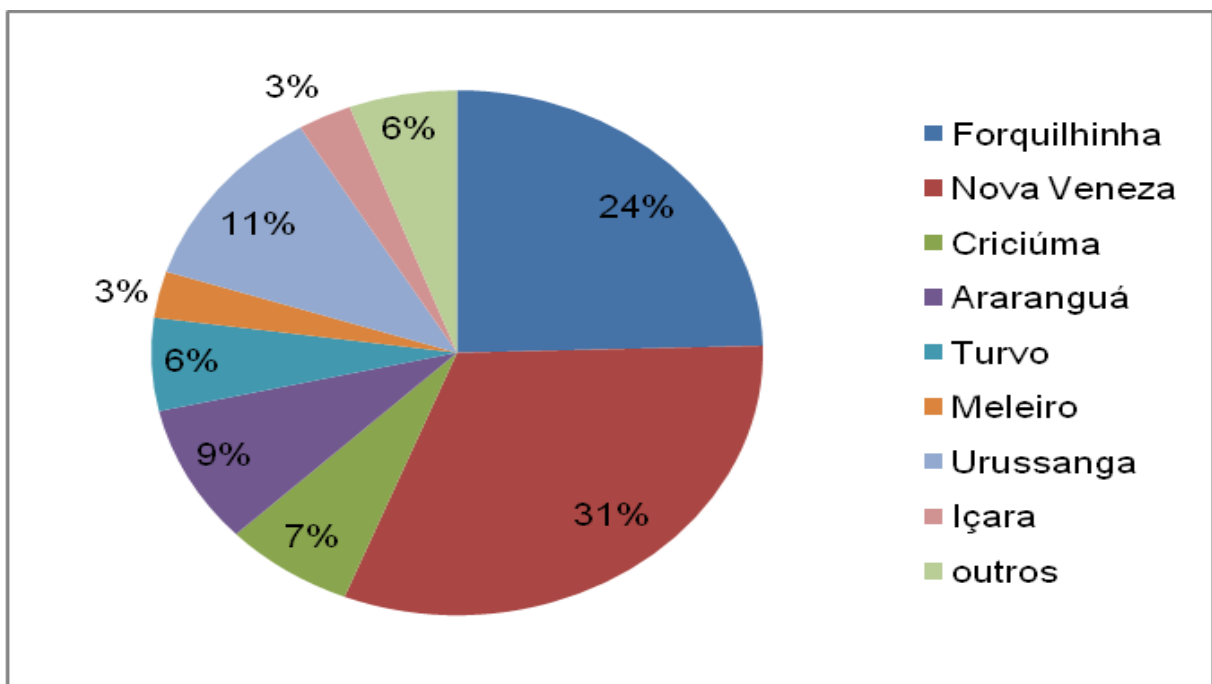


Figura 7: Área de atuação da empresa

Fonte: Dados da empresa.

A partir da análise dos dados constatou-se, que a empresa estudada possui grande parte de seus clientes em localidades próximas à empresa, pois as vendas são feitas pelos próprios proprietários.

4.2.3.4 Principais concorrentes diretos

PRINCIPAIS CONCORRENTES	LOCALIZAÇÃO	PROVÁVEIS PONTOS FORTES	PROVÁVEIS PONTOS FRACOS
Concorrente A	Içara	Preço, prazo de entrega	Qualidade, embalagem
Concorrente B	Turvo	Localização privilegiada, preço	Qualidade, condições de Pagamento
Concorrente C	Estação Cocal	Preço	Qualidade
Concorrente D	Santo Antônio da Patrulha	Preço, prazo de entrega, mix diversificado	Atendimento
Concorrente E	Criciúma	Localização privilegiada	Qualidade, diversidade de produtos.

Quadro 3: Principais concorrentes diretos

Fonte: Dados da empresa.

4.2.3.4.1 Concorrentes indiretos (ramos diferentes)

- a) Vinícolas
- b) Cervejarias
- c) Choperias

4.3 Capacidade de produção instalada

Os dados apresentados a seguir mostram a capacidade máxima instalada de produção da empresa:

Produto	Produção dia	cana por dia (kg)	Produção mensal	cana por mês (kg)	produção anual	cana anual (kg)
Cachaça (litros)	350,00	2.000,00	7.000,00	40.000,00	84.000,00	480.000,00
Melado (litros)	120,00	1.500,00	2.400,00	30.000,00	28.800,00	360.000,00
açúcar mascavo (quilos)	50,00	1.500,00	1.000,00	30.000,00	12.000,00	360.000,00
				100.000,00		1.200.000,00

Quadro 4: Capacidade de produção instalada

Fonte: Dados da empresa.

Atualmente, a empresa funciona, utilizando apenas parte de sua capacidade instalada, com produção de 3.000 litros de cachaça/ano, 150 quilos de açúcar mascavo/mês e 220 litros de melado por mês, com 4 hectares de cana plantados.

Para atingir a capacidade aproximada, máxima, de produção seria necessário plantar, para o próximo ano, 34 hectares de cana-de-açúcar, pois um hectare equivale a 36.000 quilos de cana de açúcar.

Para a produção dentro da empresa e na roça seriam necessários mais nove (9) pessoas para operar os equipamentos e, também, de mais um tacho para a produção de açúcar mascavo ou melado.

Temporariamente, a caldeira suportaria a produção, mas muito em breve, seria necessária uma caldeira maior e mais moderna, com controle de temperatura automático, pois o alambique e os dois tachos são movidos pelo vapor da caldeira.

4.4 Histórico de vendas

Apresentam-se na tabela 2 as vendas nos últimos meses de 2010, com base no registro feito manualmente.

Tabela 2: Vendas mensais dos meses de setembro a dezembro de 2010

Produtos	Setembro 2010	Outubro 2010	Novembro 2010	Dezembro 2010
cachaça branca (litros)	600,10	623,47	524,00	529,08
cachaça amarela (litros)	33,00	132,58	372,52	182,59
Melado (quilos)	163,60	145,90	115,07	120,50
Açúcar mascavo (quilos)	34,00	22,00	13,50	25,90

Fonte: Dados da empresa.

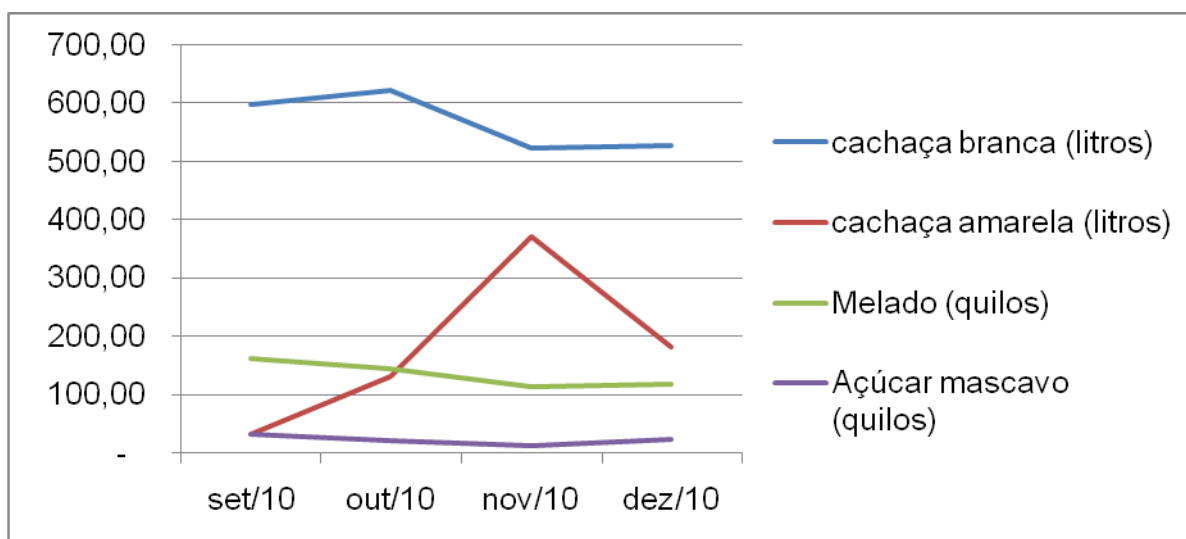


Figura 8: Vendas mensais dos meses de setembro a dezembro de 2010

Fonte: Dados da empresa.

Em novembro de 2010, houve expressivo aumento nas vendas de cachaças amarelas, devido à nova linha de serviços oferecida às empresas, as cachaças personalizadas. A linha de cachaças amarelas teve grande aceitação de mercado e possui elevado valor agregado.

Tabela 3: Vendas mensais de 2011

Produtos	Janeiro 2011	Fevereiro 2011	Março 2011	Abril 2011	Mai 2011	Junho 2011	Julho 2011	Agosto 2011
Cachaça branca (litros)	353,55	436,45	389,35	514,04	511,75	545,81	484,35	540,30
Cachaça amarela (litros)	66,42	54,10	110,68	90,76	142,73	139,75	202,68	132,71
Melado (quilos)	387,00	112,48	118,93	224,12	246,77	332,42	495,62	608,33
Açúcar mascavo (quilos)	65,50	35,50	35,00	49,00	32,50	106,55	109,50	44,50

Fonte: Dados da empresa.

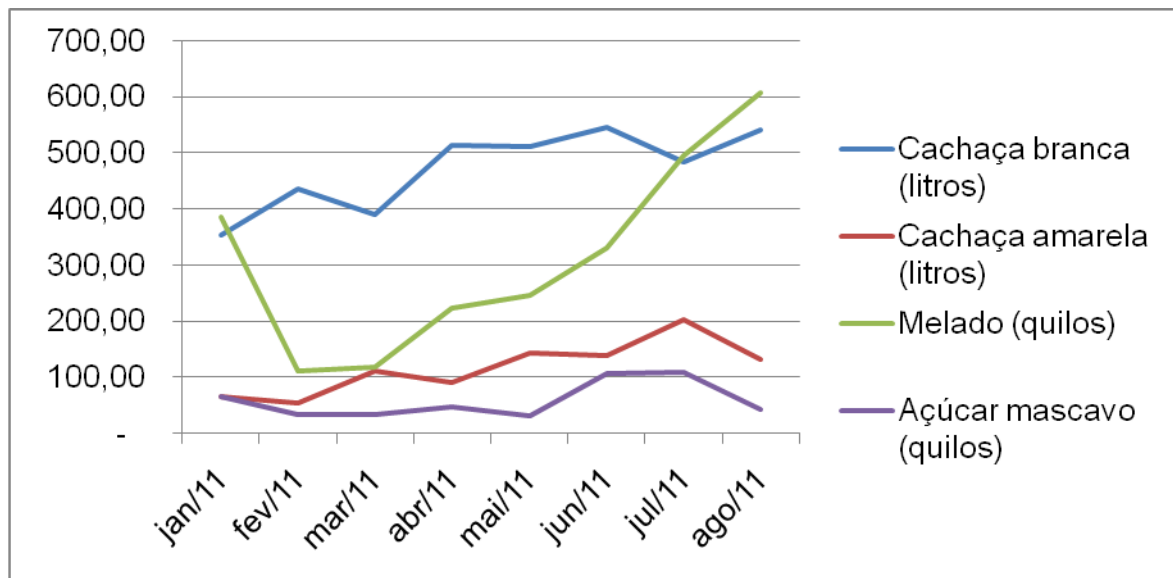


Figura 9: Vendas mensais de 2011

Fonte: Dados da empresa.

Neste ano de 2011, a empresa também continua com a linha de garrafas para brindes personalizados, e investiu em um novo designer de rótulos. Nos meses iniciais no ano percebeu-se um número de vendas pouco elevado, com crescimento maior, a partir do mês de abril, pois neste mês iniciaram-se as vendas em mercados da região. E no mês de julho, a venda de melado foi passada para um atacado, que passou a atender mercados, o que indiretamente fez cair o número de clientes, pois havia lugares onde apenas o melado era comercializado, no mês de agosto começou-se a vender em padarias.

O número de clientes até de agosto de 2010 era cerca de 22, com a entrada de dois novos funcionários na empresa, surgiu a ideia de oferecer brindes personalizados, e conseguiu-se cerca de 45 clientes novos, de agosto até dezembro do mesmo ano. Estes clientes adquiriram cachaças personalizadas como brindes de final de ano, e estas vendas apresentaram um *feedback* excelente.

No ano de 2011, com a criação dos novos rótulos e o novo design da logomarca, a empresa decidiu assumir novos mercados, e no início deste ano, saíram os clientes de brindes personalizados e entraram supermercados, padarias, lojas de produtos coloniais, restaurantes, bares, adegas, etc. cerca de 97 clientes.

4.5 ANÁLISE INTERNA

4.5.1 Pontos fortes e pontos fracos

FATO	FORTE	FRACO	NEUTRO
ADMINISTRATIVO			
Fluxo de Documentos		X	
Informática		X	
Relatórios Gerenciais		X	
Gerenciamento		X	
Conhecimento Gerencial		X	
Imagem da Empresa	X		
Comunicação	X		

Quadro 5: Pontos forte e fracos da análise interna

Fonte: Adaptada de Aléssio 2010.

. Os dados deste bloco mostraram-se, em sua maioria, fracos, pois a empresa por tratar-se de tipo familiar e não ter processos burocratizados, os dados são informais, não existindo fluxo de documentos formais. Também não possui relatórios gerenciais. O conhecimento gerencial torna-se um ponto fraco, pois os gestores do empreendimento não possuem conhecimento acadêmico de como administrar a empresa, nem cursos de qualificação profissional no segmento. Porém, a imagem da empresa é um ponto forte, porque as pessoas associaram à empresa uma qualidade, considerando os produtos de alto nível. A comunicação também foi classificada como ponto forte, pois, por existirem somente três pessoas no setor

administrativo, a comunicação é intensa, mesmo sendo informal. Como a empresa possui apenas quatro funcionários, não há setor de recursos humanos.

FATO	FORTE	FRACO	NEUTRO
FINANCEIRO			
Fluxo de Caixa		X	
Orçamento		X	
Capital de Giro		X	
Liquidez da Empresa		X	
Situação Financeira	X		

Quadro 6: Pontos forte e fracos da análise financeira

Fonte: Adaptada de Aléssio 2010.

A empresa possui um baixo volume de vendas, que em alguns meses apenas paga o custo fixo, comprometendo seu fluxo de caixa, orçamento, capital de giro e liquidez, mas todos os equipamentos, estoques, embalagens e construção estão pagos. Esta situação financeira forte, decorre do fato de a empresa ter sido originada na geração anterior, constituída com recursos próprios, oriundos da atividade principal da família, que é a agricultura.

FATO	FORTE	FRACO	NEUTRO
COMERCIAL			
Preços praticados			X
Política de Crédito	X		
Prazos concedidos	X		
Publicidade		X	
Entrega	X		
Disposição estoque	X		
Mix de produtos	X		
Atendimento ao Cliente			X
Gerenciamento dos Serviços		X	

Quadro 7: Pontos forte e fracos da análise comercial

Fonte: Adaptada de Aléssio 2010.

A empresa possui custos de produção em nível elevado por não utilizar de sua capacidade instalada máxima. Assim, seus preços são elevados em relação a alguns produtos da concorrência. A política de crédito e os prazos concedidos variam de acordo com o valor da compra.

A publicidade é um fator que ainda não está sendo explorado devido à mudança de *layout* que está sendo feita na logomarca e nos rótulos dos produtos.

Dependendo do volume de compra, a empresa trabalha com pronta entrega, e o prazo médio de entrega gira em torno de 3 a 7 dias. O mix de produtos é bem diversificado, pois são oferecidos aos clientes três tipos de cachaças brancas, quatro tipos diferentes de cachaças amarelas, uma envelhecida, açúcar mascavo e melado de cana-de-açúcar em variados tamanhos de embalagens.

FATO	FORTE	FRACO	NEUTRO
SERVIÇOS			
Equipamentos	X		
Desperdício capacidade		X	
Qualidade nos produtos	X		
Manutenção de equipamentos	X		
Capacidade produtiva	X		

Quadro 8: Pontos forte e fracos da análise de serviços

Fonte: Adaptada de Aléssio 2010.

A empresa tem nos serviços a maioria de seus pontos fortes, pois os equipamentos são da melhor qualidade e atendem com sobra a demanda, porém o desperdício de capacidade instalada é enorme uma vez que a empresa utiliza cerca de 10% de sua capacidade máxima em um turno de oito horas. Quanto a qualidade nos produtos, a empresa investe muito em qualidade nos processos e utiliza de ingredientes e demais produtos de alto nível. A manutenção dos equipamentos é realizada regularmente, e a capacidade produtiva total da empresa é alta.

FATO	FORTE	FRACO	NEUTRO
FORNECEDORES			
Prazo Médio de Compras		X	
Evolução de Preços			X
Visitas		X	
Prazo de Entrega			X
Distância dos Fornecedores		X	

Quadro 9: Pontos fortes e fracos da análise de fornecedores

Fonte: Adaptada de Aléssio 2010.

Como o volume de vendas é muito irregular, a empresa não possui um valor médio de vendas. O prazo de compras oscila muito, no decorrer do ano e, as visitas dos fornecedores não são regulares.

Os fornecedores de embalagens situam-se em uma elevada distância da empresa e, muitas vezes, a compra é feita via telefone, e na qual o proprietário da empresa se disponibiliza em ir buscar as embalagens, devido à distância e o volume de compras, pois o valor de frete é alto.

4.6 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

4.6.1 Oportunidades e ameaças

FATO	OPORT.	AMEAÇA	NEUTRO
GOVERNO			
Política de crédito e Juros		X	
Tributação		X	
Planos de desenvolvimento Federal		X	
Planos de desenvolvimento Estadual		X	
Planos de desenvolvimento Municipal		X	
Índice Inflacionário		X	
Índice de Crescimento da Economia	X		
Distribuição de Renda	X		

Quadro 10: Oportunidades e ameaças da análise econômica externa

Fonte: Adaptada de Aléssio 2010.

Em relação ao governo, geralmente é considerada ameaça, pois não existe plano de desenvolvimento Federal, Estadual e Municipal para o setor de destilados, e os tributos que incidem sobre o produto alcançam cerca de 40% a 80% do seu preço de venda. O índice de distribuição de renda e o crescimento da economia mostram-se favoráveis a todos os setores.

FATO	OPORT.	AMEAÇA	NEUTRO
COMUNIDADE			
Valores Sociais		X	
Infra-Estrutura- Educação-Saúde	X		
População-Oferta de Mão-de-obra qualificada		X	
Comportamento no Trabalho	X		

Quadro 11: Oportunidades e ameaças da análise da política social

Fonte: Adaptada de Aléssio 2010.

Ainda existe muito preconceito popular, em relação ao mercado de destilados, pela sensação de baixa qualidade associada e ao fato de ser destinado às pessoas de menor renda.

Na comunidade a qual a empresa está inserida, o governo municipal investe em educação e saúde, e, segundo os entrevistados, este fato contribui como uma oportunidade para a empresa no tocante a mão de obra na região. Porém, simultaneamente a este fato existe uma ameaça com relação a qualidade esta mão de obra para o desempenho operacional da empresa.

FATO	OPORT.	AMEAÇA	NEUTRO
CLIENTES			
Variação do Número			X
Nível de Renda		X	
Nível de Exigência	X		
Localização	X		
Poder de Barganha			X
Novos Clientes Mercado Atual	X		
Novos Clientes Novos Mercados	X		
Clientes Inativos			X

Quadro 12: Oportunidades e ameaças da análise de mercado

Fonte: Adaptada de Aléssio 2010.

Em relação aos clientes, os custos da empresa são altos e, como consequência, os preços se elevam, sendo o nível de renda dos clientes uma ameaça, ou seja, o nível de mercado que a empresa está atuando não se alinha aos seus preços.

O nível de exigência, os novos clientes, o mercado atual, e novos mercados se mostram como uma oportunidade da empresa buscar mais clientes e ainda conseguir atender às pessoas que possuem maior nível de exigência, devido à sua qualidade.

A localização da empresa é considerada como oportunidade, visto que está situada às margens de uma rodovia estadual (SC-443), e próxima a matéria-prima principal, a cana-de-açúcar, o que minimiza os custos com transporte.

FATO	OPORT.	AMEAÇA	NEUTRO
CONCORRÊNCIA			
Porte		X	
Número		X	
Distribuição		X	
Localização		X	

Quadro 13: Oportunidades e ameaças da análise da concorrência

Fonte: Adaptada de Aléssio 2010.

A concorrência é sempre considerada uma ameaça em todos os itens, porte, número, distribuição e localização. No setor de destilados, as maiores empresas têm suas matrizes na região norte e nordeste, onde a matéria-prima é abundante e o clima contribui para o crescimento de cana-de-açúcar. São empresas de grande porte e possuem uma grande rede de distribuição, atendendo quase todo o território nacional, expandindo-se até o comércio internacional.

FATO	OPORT.	AMEAÇA	NEUTRO
TECNOLOGIA/CONHECIMENTO			
Alternativas Tecnológicas	X		
Aquisição de Tecnologias	X		

Quadro 14: Oportunidades e ameaças da análise tecnológica

Fonte: Adaptada de Aléssio 2010.

Quanto às alternativas tecnológicas e aquisição de novas tecnologias, sempre é considerada oportunidade, pois cada vez mais empresas desenvolvem novos equipamentos e meios de produção para o setor, que tem se mostrado em crescimento e, sempre que surge a necessidade, é realizada uma nova aquisição de recursos tecnológicos.

FATO	OPORT.	AMEAÇA	NEUTRO
CAPITAL FINANCEIRO			
Prazos de Carência	X		
Disponibilidade Financeira	X		
Custo Financeiro			X
Prazos de amortização			X
Tipos de Instituições	X		

Quadro 15: Oportunidades e ameaças da análise financeira

Fonte: Adaptada de Aléssio 2010.

O capital financeiro torna-se uma oportunidade, pois existem linhas de crédito concedidas às empresas com maiores prazos de carência, trazendo disponibilidade financeira, sendo diversas as instituições que oferecem algum tipo de crédito para as empresas. O BNDES (Banco de Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) possui uma linha de crédito de financiamentos de projetos empresariais, para aquisição de máquinas e equipamentos, com prazo de carência de até 12 meses, e prestações menores a cada pagamento.

FATO	OPORT.	AMEAÇA	NEUTRO
MERCADOS E PRODUTOS			
Produtos/Serviços Complementares			X
Produtos/Serviços Substitutivos		X	
Tipos de Mercado			X
Informações	X		
Consumo			X
Formação de Blocos			X
Fusões, Incorporações			X

Quadro 16: Oportunidades e ameaças da análise do mercado de produto

Fonte: Adaptada de Aléssio 2010.

Em relação aos mercados e produtos, o cenário apresenta homogeneidade no setor, devido à maioria dos aspectos analisados serem classificados como pontos neutros. Isto porque, há certo equilíbrio entre as forças dos concorrentes.

FATO	OPORT.	AMEAÇA	NEUTRO
FORNECEDORES			
Número		X	
Tamanho		X	
Localização		X	
Oferta Total	X		
Preços	X		
Prazos	X		
Custo do Transporte			X
Qualidade	X		
Parceria	X		

Quadro 17: Oportunidades e ameaças da análise de fornecedores

Fonte: Adaptada de Aléssio 2010.

A empresa possui um número reduzido de fornecedores de embalagens com grande distância da fábrica que são de médio porte e, às vezes, não conseguem atender à demanda da empresa estudada. A empresa é considerada um cliente de grande volume de compras que, em sua oferta total, tem maior poder de barganha, com preços e prazos favoráveis. Por ter custo de frete considerado alto, o custo do transporte acaba se tornando um ponto neutro, pois o proprietário vai buscar as mercadorias, minimizando o impacto dos custos no preço final. A qualidade dos produtos é boa e, aliada à parceria, torna-se sempre uma oportunidade de negócio.

4.7 OUTROS PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Além dos fatores considerados nas matrizes abordadas anteriormente, podem-se citar os seguintes fatores de análise interna:

4.7.1 Pontos fortes

- Única empresa registrada no sul de Santa Catarina no segmento de produtos naturais, cachaças e aguardentes;
- Terreno e construção própria, máquinas e equipamentos necessários para atender a demanda;
- Empresa situa-se próxima a matéria-prima cana-de-açúcar.

4.7.2 Pontos fracos

- Escassez de matéria-prima, sendo a própria empresa quem planta e colhe o insumo;
- Não possui um mercado de atuação definido.

4.8 OUTRAS OPORTUNIDADES E AMEÇAS

Também foram identificados, fora das matrizes analisadas anteriormente, fatores de análise externa, a seguir relacionados:

4.8.1 Oportunidades

- Crescente demanda por produtos naturais;
- Novo conceito sendo instituído sobre a cachaça, bebida nobre e com alta qualidade;
- A empresa está na rota turística do município;
- Parceria com SEBRAE para conquista do mercado internacional.

4.8.2 Ameaças

- Alta carga tributária, pagamentos de contadores e encargos com notas são representativos em relação ao lucro;
- Sazonalidade das vendas;
- Excesso de competidores no mesmo mercado de atuação;
- Baixos preços pagos pelo mercado;
- Concorrência desleal, praticando preços abaixo da realidade do mercado;
- Muitos alambiques não registrados na região.

4.9 PROPOSTAS E RECOMENDAÇÕES

4.9.1 Planos de Ação

Os sócios solicitaram a preservação do anonimato, assim sendo, não serão identificados nominalmente, sendo chamados de Sócio-gerente 1 e Sócio-gerente 2.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa apresentou fundamentos de planejamento estratégico aplicado em uma empresa de agronegócio.

Com base nos diversos autores apresentados, pode se perceber a importância que o planejamento estratégico tem dentro das empresas, pois esta ferramenta auxilia a minimizar as deficiências e a maximizar os resultados.

Em empresas familiares é comum não encontrar planejamento estratégico delimitado, e os colaboradores não percebem o real papel da empresa no mercado.

A missão é a razão de existir da empresa, que explica porque ela existe e a visão mostra aonde a empresa pretende chegar, ou quais objetivos almeja alcançar. A empresa em estudo já possuía missão e visão de negócio, mas não estava de acordo com as reais aspirações dos gestores. Assim, a pesquisadora apresentou uma proposta de redação para a nova missão, que foi plenamente aceita pelos gestores.

O planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa com a qual os gestores alinham suas ideias e suas aspirações de maneira que consigam delimitar a melhor maneira de alcançar seus objetivos; é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los.

Porém, cada empresa deve elaborar um roteiro de planejamento estratégico, pois nem todos os tipos de empresas devem seguir o mesmo plano, uma vez que, cada uma tem a sua realidade. Por isso, o planejamento estratégico é elaborado conforme os ambientes em que a empresa está inserida, antecipando-se aos concorrentes.

As crenças e valores no contexto estratégico representam a identidade da empresa em relação aos seus clientes, funcionários e fornecedores, e quando bem difundidos na organização, promovem a uniformidade de ideias e atitudes.

Os objetivos dentro do planejamento estratégico constituem-se na etapa em que a empresa pretende chegar em longo prazo, elaborado por ordem de importância ou urgência, sendo as metas o meio pelo qual os objetivos são atingidos. Estas são estabelecidas em curto prazo e para toda a organização.

Com relação ao objetivo de revisar a intenção estratégica (missão, visão e valores) da empresa e moldá-las de acordo com sua atuação no mercado, verificou-

se, por meio da pesquisa, que a intenção estratégica anterior não estava alinhada com a cultura dos atuais gestores da empresa, por estar na segunda geração de gestão.

Com relação à avaliação do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos), verificou-se por meio da pesquisa que em alguns aspectos, como qualidade dos produtos, a empresa tem êxito em suas características, porém, com relação a utilização da capacidade máxima instalada, verificou-se que a empresa tem um longo caminho a percorrer até que consiga uma utilização próxima de 100% .

Além destes objetivos, outros aspectos com relação ao negócio foram identificados por meio de uma entrevista com os gestores da empresa.

A partir do cumprimento dos objetivos anteriores, foi elaborada a estratégia para a empresa por meio da análise do questionário, e da percepção de opinião dos gestores. As estratégias estão expostas nos planos de ação.

Por fim, verificou-se que o planejamento estratégico torna-se importante para as empresas de diversos segmentos, inclusive, para as empresas familiares, onde esta ferramenta, quando utilizada de forma adequada, torna possível o desenvolvimento sustentável do negócio.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003. 156 p.

ALVARES, Elismar. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 160 p.

ALÉSSIO, Henrique Martins. **Proposta de planejamento estratégico voltado para a administração do Supermercado Aléssio**. 2009. 72 f. TCC (Graduação em Administração de Empresas) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2009

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1993. 140 p.

ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de agronegócios**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. 326p.

BARROS, Geraldo Sant'Ana de Camargo; SILVA, Simone Fioritti. . A balança comercial do agronegócio brasileiro de 1989 a 2005. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília , v.46, n.4 , p.905-935, dez. 2008.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na empresa familiar: poder gestão sucessão**. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.148 p.

BERTON, Luiz Hamilton; FERNANDES, Bruno Henrique Rocha **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005. 264 p.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004. 403 p.

BUENO, Eduardo. **Brasil : uma história, a incrível saga de um país**. São Paulo: Ática, 2003. 447 p.

BOOTH, Wayne C.; COLOMB, Gregory G.; WILLIAMS, Joseph M. **A arte da pesquisa**. São Paulo: Martins Fontes, 2005. 351 p.

BULGACOV, Sérgio et al. **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007. 187 p.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993. 469 p.

CERVO, Amado Luiz, BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração** teoria, processo e prática. 2ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987. 381 p.

_____. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilização de novas empresas: um guia compreensivo para iniciar e tocar seu próprio neg. São Paulo: Saraiva, 2005. 278 p.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 415 p.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Ed. Atlas, 1990. 806 p. 66

_____. **Plano estratégico de marketing**. São Paulo: Atlas, 1986. 125 p.

DEGEN, Ronald Jean; MELLO, Alvaro Augusto Araújo. **O empreendedor** fundamentos da iniciativas empresarial. 4 ed. São Paulo: Ed. McGraw-Hill, 1989. xiv 368 p.

DEMO, Pedro. **Pesquisa**: princípio científico e educativo. 11. ed. São Paulo: Cortez, 2005. 120 p.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999. 275 p.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001. 299 p.

_____. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 2.ed. rev. atual Rio de Janeiro: Campus, 2005. 293 p.

FARIA, A. Nogueira de. **Organização de empresas: previsão, planejamento e implantação**. 5ªed. revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1977. 439 p.

FUNDAMENTOS de agronegócios. 2. ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: Atlas, 2007. 160p

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas. 1987.

GODOY, Marcelo Magalhães. . O primado do mercado interno - a proeminência do espaço canavieiro de Minas Gerais no último século de hegemonia das atividades agroaçucareiras tradicionais no Brasil. **Estudos Econômicos**, São Paulo , v.38, n.4 , p.815-848, dez. 2008.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5. ed Porto Alegre: Bookman, 2004. 592 p.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1998. 724 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 3 ed. rev. e ampl. São Paulo: Ed. Atlas, 2000. 249 p.

LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de empresas**. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004. 144 p.

LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Ed. Pioneira, c1994. 138 p.

LONGENECKER, Justin Gooderl,; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William,. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1998. 868 p.

MAGALHÃES, Gildo. **Introdução à metodologia da pesquisa: caminhos da ciência e tecnologia**. São Paulo: Ática, 2005.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 247 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. . **Fundamentos de administração: manual compacto para as disciplinas TGA e Introdução à Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 267 p.

MEGIDO, José Luiz Tejon; XAVIER, Coriolano. **Marketing & agribusiness**. 4. ed São Paulo: Atlas, 2003. 358 p.

NEVES, Marcos Fava; ZYLBERSZTAJN, Decio; NEVES, Evaristo M. **Agronegócio do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2006. 152 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 337 p.

_____. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 5. ed. reestruturada e atual. São Paulo: Atlas, 2007. 279p.

_____. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999. 256 p.

PASSOS, Édio. et al **Família, família, negócios a parte: como fortalecer laços e desatar nós**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2006. 153 p.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 12.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 515 p.

_____. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 409 p.4

PROJEÇÕES do agronegócio: Brasil 2008/09 a 2018/19. Brasília: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA, 2009. 64 p.

RASMUSSEN, Uwe Waldemar. **Manual da metodologia do planejamento estratégico**: uma ferramenta científica da transição empresarial do presente para o futuro adotada para o âmbito operacional brasileiro. São Paulo: Aduaneiras, 1990. 256 p.

RICCA, José Luiz.: O jovem empreendedor. **Revista Sebrae**. São Paulo., vol.18, n.51, pp. 69-75. 2004.

SAMPIERI, Roberto H, et al. **Metodologia da pesquisa**. 3. ed São Paulo: McGraw-Hill, 2006. 583p.

SATOLO, Luiz Fernando; BACCHI, Mirian Rumenos Piedade. . Dinâmica econômica das flutuações na produção de cana-de-açúcar. **Economia Aplicada**, São Paulo , v.13, n.3 , p.377-398, set. 2009.

SCHMIDT, Serje and BOHNENBERGER, Maria Cristina. **Perfil empreendedor e desempenho organizacional**. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2009, vol.13, n.3, pp. 450-467.

SEBRAE. **10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. São Paulo: SEBRAE, 2008. 111 p.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. 1. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso editores, 2004. 178 p.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. 23 ed. Rio de Janeiro: Ed. Record, 2000. 111 p.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas: técnicas para a sua elaboração passo a passo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 118 p.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000. 244 p.

ANEXO

ANÁLISE INTERNA

Pontos fortes e pontos fracos

FATO	FORTE	FRACO	NEUTRO
COMERCIAL			
Preços praticados			
Política de Crédito			
Prazos concedidos			
Publicidade			
Entrega			
Disposição estoque			
Mix de produtos			
Atendimento ao Cliente			
Gerenciamento dos Serviços			

FATO	FORTE	FRACO	NEUTRO
SERVIÇOS			
Equipamentos			
Desperdício capacidade			
Qualidade nos produtos			
Manutenção de equipamentos			
Capacidade produtiva			

FATO	FORTE	FRACO	NEUTRO
FORNECEDORES			
Prazo Médio de Compras			
Evolução de Preços			
Visitas			
Prazo de Entrega			
Distância dos Fornecedores			

FATO	FORTE	FRACO	NEUTRO
FINANCEIRO			
Fluxo de Caixa			
Orçamento			
Capital de Giro			
Liquidez da Empresa			
Situação Financeira			

FATO	FORTE	FRACO	NEUTRO
ADMINISTRATIVO			
Fluxo de Documentos			
Informática			
Relatórios Gerenciais			
Gerenciamento			
Conhecimento Gerencial			
Imagem da Empresa			
Comunicação			

ANÁLISE EXTERNA

Oportunidades e ameaças

FATO	OPORT.	AMEAÇA	NEUTRO
GOVERNO			
Política de crédito e Juros			
Tributação			
Planos de desenvolvimento Federal			
Planos de desenvolvimento Estadual			
Planos de desenvolvimento Municipal			
Índice Inflacionário			
Índice de Crescimento da Economia			
Distribuição de Renda			

FATO	OPORT.	AMEAÇA	NEUTRO
COMUNIDADE			
Valores Sociais			
Infra-Estrutura- Educação-Saúde			
População-Oferta de Mão de obra qualificada			
Comportamento no Trabalho			

FATO	OPORT.	AMEAÇA	NEUTRO
CLIENTES			
Variação do Número			
Nível de Renda			
Nível de Exigência			
Localização			
Poder de Barganha			
Novos Clientes Mercado Atual			
Novos Clientes Novos Mercados			
Clientes Inativos			

FATO	OPORT.	AMEAÇA	NEUTRO
CONCORRÊNCIA			
Porte			
Número			
Distribuição			
Localização			

FATO	OPORT.	AMEAÇA	NEUTRO
TECNOLOGIA/CONHECIMENTO			
Alternativas Tecnológicas			
Aquisição de Tecnologias			

FATO	OPORT.	AMEAÇA	NEUTRO
CAPITAL FINANCEIRO			
Prazos de Carência			
Disponibilidade Financeira			
Custo Financeiro			
Prazos de amortização			
Tipos de Instituições			

FATO	OPORT.	AMEAÇA	NEUTRO
MERCADOS E PRODUTOS			
Produtos/Serviços Complementares			
Produtos/Serviços Substitutivos			
Tipos de Mercado			
Informações			
Consumo			
Formação de Blocos			
Fusões, Incorporações			

FATO	OPORT.	AMEAÇA	NEUTRO
FORNECEDORES			
Número			
Tamanho			
Localização			
Oferta Total			
Preços			
Prazos			
Custo do Transporte			
Qualidade			
Parceria			