

**FACULDADE DE VIÇOSA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA
NUTREMINAS-NUTRIÇÃO E SAÚDE ANIMAL**

GUSTAVO CREMONEZI

**VIÇOSA, MG
NOVEMBRO, 2009**



**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA
NUTREMINAS-NUTRIÇÃO E SAÚDE ANIMAL**

GUSTAVO CREMONEZI

**VIÇOSA, MG
NOVEMBRO, 2009**

GUSTAVO CREMONEZI

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA
NUTREMINAS-NUTRIÇÃO E SAÚDE ANIMAL**

**Relatório de Estágio Curricular Supervisionado
apresentado como parte das exigências para
conclusão do Curso de Administração com
Habilitação em Gestão de Negócios da
Faculdade de Viçosa – FDV.**

**VIÇOSA, MG
NOVEMBRO, 2009**

GUSTAVO CREMONEZI

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA
NUTREMINAS-NUTRIÇÃO E SAÚDE ANIMAL

Relatório de Estágio Curricular Supervisionado apresentado e aprovado pela banca examinadora em 21 de novembro de 2009.

SÉRGIO AUGUSTO PEREIRA MONTEIRO
(EXAMINADOR)

MARIA DEL PILAR SALINAS
(EXAMINADORA)

CAMILA COSTA VITARELLI
(ORIENTADORA)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, que está acima de tudo e de todos, aos meus pais, Renato e Nilza, meus irmãos, cunhados e toda a minha família pelas mensagens de incentivo e motivação.

A todos os colegas da Nutreminas, em especial Henrique e José Renato que sempre me deram oportunidades que contribuíram muito para que eu chegasse até aqui. A minha namorada Eliane e a sua família que sempre me incentivou com palavras de incentivo e apoio.

A Professora Camila, pela orientação, pelo apoio, profissionalismo e ensinamento que foi fundamental para a realização deste trabalho. A todos os professores da FDV, pelos inúmeros ensinamentos recebidos.

A tantos outros que deixei de citar o nome, mas que não significa menor gratidão.

Meu muito obrigado a todos!

DEDICATÓRIA

Dedico à minha família que sempre me incentiva a buscar novos conhecimentos e a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho visa destacar a importância do planejamento estratégico para as organizações, num cenário de globalização. Este trabalho apresenta as etapas para a implantação do planejamento estratégico. As etapas do planejamento estratégico são: análise ambiental, definição da missão e os objetivos da empresa, formulação de estratégias, implementação das estratégias e o controle estratégico. Adotou-se o método de pesquisa descritiva já que será necessário descrever diversos processos da organização estudada. Realizou-se uma análise de ambiente onde foi possível coletar informações como os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades da empresa. Realizou-se pesquisa com clientes onde foi possível coletar dados para medir a satisfação em relação aos produtos e serviços da empresa. Com a análise do ambiente foi possível definir a missão da empresa e seus objetivos, bem como a definição das estratégias que serão utilizadas para o alcance dos objetivos. Nesse contexto conclui-se que o desenvolvimento de um sistema de administração estratégica eficiente é uma tarefa demorada e difícil, que exige apoio e paciência, mas que é de fundamental importância para o bom funcionamento e desenvolvimento da organização.

SUMÁRIO

1.0 INTRODUÇÃO	1
2.0 OBJETIVOS	2
2.1 Objetivo Geral	2
2.2 Objetivos Específicos.....	2
3.0 REFERENCIAL TEÓRICO	3
3.1 Conceitos de Planejamento	3
3.2 Conceitos de Estratégia.....	4
3.3 Planejamento Estratégico	6
3.3.1 Benefícios do Planejamento estratégico	7
3.4 Etapas do Planejamento Estratégico	7
3.4.1 Análise Ambiental.....	8
3.4.1.1 O ambiente Geral	10
3.4.1.2 O ambiente operacional.....	11
3.4.1.3 O ambiente Interno	11
3.4.2 Estabelecimento da direção organizacional	12
3.4.2.1 Missão Organizacional	12
3.4.2.2 Visão empresarial	13
3.4.2.3 Valores empresariais	13
3.4.2.4 Objetivos organizacionais	13
3.4.3 Formulação de estratégias.....	14
3.4.3.1 O nível empresarial.....	14
3.4.3.2 O nível da Unidade de negócio.....	16
3.4.3.3 Estratégias funcionais.....	17
3.4.4 Implementação de estratégias	17
3.4.4.1 Análise das mudanças provocadas pelas estratégias	18
3.4.4.2 Analisar a cultura organizacional	19
3.5 Análise da concorrência.....	20
4.0 METODOLOGIA.....	22
4.1 Tipo de Estudo.....	22
4.2 Área de estudo	23
4.2.1 Histórico da empresa Nutreminas	23
4.2.2 Organograma	23
5.0 RESULTADOS E DISCUSSÕES	24
5.1 Análise SWOT da empresa Nutreminas	24
5.1.1 Descrição do negócio da empresa.....	24
5.1.2 Descrição do Mercado da Empresa	24
5.2 Ambiente interno.....	25
5.2.1 Área de recursos humanos	25

5.2.1.1 Pontos fortes.....	25
5.2.1.2 Pontos fracos.....	25
5.2.2 Área de produção.....	26
5.2.2.1 Pontos fortes.....	26
5.2.2.2 Pontos fracos.....	26
5.2.3 Área de Marketing.....	27
5.2.3.1 Pontos Fortes	27
5.2.3.2 Pontos fracos.....	28
5.2.4 Área de finanças	28
5.2.4.1 Pontos fortes.....	28
5.2.4.2 Pontos fracos.....	29
5.3 Ambiente externo operacional	29
5.3.1 Oportunidades.....	29
5.3.2 Ameaças	33
5.4 Ambiente externo geral.....	33
5.4.1 Oportunidades.....	33
5.4.2 Ameaças	34
5.5 Análise da concorrência da empresa Nutreminas	35
5.5.1 Ameaça de novos concorrentes.....	35
5.5.2 A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes.....	35
5.5.3 Pressão por produtos substitutos.....	36
5.5.4 Poder de barganha dos clientes.....	36
5.5.5 Poder de barganha dos fornecedores.....	37
5.5.6 Os concorrentes diretos da Nutreminas	38
6.0 MISSÃO DA EMPRESA NUTREMINAS	39
7.0 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DA EMPRESA NUTREMINAS	39
8.0 CONCLUSÃO.....	44
BIBLIOGRAFIA	46

1.0 INTRODUÇÃO

A globalização, fenômeno social, fez com que o mundo passasse a viver de forma integrada em caráter social, cultural e político.

Este fenômeno fez com que o mundo encurtasse as distâncias, quebrando as barreiras da comunicação, do comércio e também dos transportes.

A globalização surgiu principalmente pela necessidade de expandir o capitalismo, tornando possível a realização de transações, expansão de negócios que até então eram restritos a mercados de atuação possivelmente saturados para mercados distantes e emergentes, estas são apenas algumas das vantagens que a globalização proporcionou para as organizações. A partir daí podemos destacar também uma grande consequência que é o aumento acirrado da concorrência.

Com isso as organizações estão cada vez mais obrigadas a agir estrategicamente com o intuito de se manterem competitivas no mercado. Com a globalização, surgiram também avanços na tecnologia e na comunicação fazendo com que as pessoas se tornem cada vez mais bem informadas e mais exigentes.

Neste contexto as empresas precisam de ferramentas que as direcionem para o caminho da sustentabilidade e uma ferramenta eficiente para alcançar tal objetivo é o planejamento estratégico, pois, possibilita que os administradores conduzam a organização em um ambiente dinâmico e de mudanças rápidas já que favorece o equilíbrio entre a empresa e o ambiente.

A administração estratégica de uma organização depende de uma série de considerações entre elas a avaliação das oportunidades e ameaças do ambiente externo e a análise pela alta administração dos pontos fortes e fracos da empresa.

É necessário que a organização determine também a sua missão, seus objetivos gerais e simultaneamente devem ser formuladas as estratégias levando em conta os desejos dos vários stakeholders (público interessado) da organização porque é essencial para a implementação de estratégias bem sucedidas.

Este trabalho tem o objetivo de propor a implantação do planejamento estratégico na empresa Nutreminas. Para tal serão descritas todas as etapas do planejamento estratégico com base em vários autores, onde serão confrontadas a teoria e a prática visando um planejamento eficiente e que possa proporcionar mais segurança e acerto nas tomadas de decisões e a verificação antecipada de possíveis problemas que possam vir a afetar a empresa.

A estrutura do trabalho é formada pelos seguintes tópicos: a introdução oferecendo uma idéia mais clara dos caminhos percorridos para a elaboração do trabalho, o tema, a importância e os objetivos do trabalho.

No tópico dois são descritos os objetivos gerais e específicos do trabalho. O tópico três denominado referencial teórico apresenta os conceitos de planejamento, estratégia e as etapas do planejamento segundo grandes autores que tratam dos temas.

O quarto tópico apresenta a metodologia utilizada para a realização do trabalho e a área de estudo.

No quinto tópico é apresentada a análise SWOT onde é feito um trabalho de análise do ambiente expondo os pontos fortes e fracos da empresa e também suas oportunidades e ameaças em relação ao ambiente onde está inserida.

No sexto tópico denominado missão organizacional é descrita a missão da organização, o sétimo apresenta os seus objetivos.

O sétimo tópico apresenta os objetivos da organização, o oitavo traz a formulação das estratégias organizacionais e o nono as estratégias da empresa Nutreminas, e após a formulação das estratégias temos a conclusão contendo comentários e críticas sobre o trabalho.

2.0 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a empresa Nutreminas.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificação de pontos fortes e pontos fracos da empresa Nutreminas;
- Identificação de oportunidades e ameaças da empresa Nutreminas;
- Elaboração da missão da empresa Nutreminas;
- Elaboração de objetivos da empresa Nutreminas;
- Elaboração de estratégias para a empresa Nutreminas.

3.0 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Conceitos de Planejamento

O planejamento é o processo administrativo que define ações necessárias para enfrentar situações futuras e atingir metas. Existem estudos que afirmam que as organizações mais bem sucedidas têm como característica o planejamento.

Planejamento é o procedimento de desenvolver estratégias relacionadas com o ambiente da organização. O processo compreende a tomada de decisões que afetam a empresa a curto e a longo prazo, especialmente decisões sobre produtos e serviços que a organização pretende oferecer como também os mercados e clientes que pretende atingir. Toda organização, independente do grau de formalização pratica o planejamento mesmo que de forma implícita (MAXIMIANO, 2000).

Nesta perspectiva, Robbins, (1990) afirma que as organizações que se empenharam em planejamento formal desempenharam-se melhor do que as que planejam numa base informal. O bom planejamento compreende determinação de estratégias e objetivos organizacionais e mais especificamente a formulação de programas de ação que possibilitam a consecução dos objetivos traçados.

Apesar do conceito de planejamento ter grande amplitude e abrangência, alguns autores conseguem definir de forma clara e sucinta.

Oliveira (2001, p. 89) define planejamento como “um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente”.

Segundo Robbins (1990, p. 152) “planejamento é a principal função da administração. E nesta função são determinados os objetivos, ocorrem as tomadas de decisões, são feitas previsões e iniciadas estratégias”.

De acordo com Farias (1997, p. 72) citado por Araújo (2008, p. 15) “o planejamento é considerado como uma função primordial a ser desempenhada dentro da empresa, ele determina os objetivos e os tipos de controle necessários”.

Neste contexto o planejamento é imprescindível para que as organizações se mantenham na posição de anteciparem a tomada de decisão, de decidirem a melhor opção sem ficar a mercê das decisões tomas de última hora.

Oliveira (2006, p.70-72) citado por Araújo (2008, p. 15) afirma que o planejamento envolve os seguintes critérios:

projeção de cenários; definição de objetivos a serem seguidos; avaliação das ameaças e oportunidades ambientais; detectação dos pontos fortes e fracos da empresa; formulação e avaliação de planos alternativos; e escolha e implementação do melhor plano alternativo (OLIVEIRA, 2006, p.70).

Contudo, ressalta Certo (2003, p. 103) que “planejamento é o processo de determinar como a organização pode chegar onde deseja e o que fará para executar seus objetivos”.

O planejamento deve ser bem elaborado, bem implementado para que se possa alcançar todos os seus benefícios.

De forma geral o planejamento é muito vantajoso para a organização. Grande parte das empresas recém-abertas, não sobrevivem devido a falta de planejamento e às vezes um planejamento inadequado.

Se o planejamento não for bem executado, pode incorrer desvantagens para a empresa, segundo Certo (2003, p. 104) “os gerentes devem conseguir um equilíbrio adequado entre o tempo gasto no planejamento e o tempo gasto em organizar, influenciar e controlar”. Caso não ocorra este equilíbrio atividades de extrema importância para a organização podem ser negligenciadas. As vantagens do planejamento superam e muito as poucas desvantagens do planejamento, estas que só surgem devido ao uso incorreto da função planejamento. (CERTO, 2003).

3.2 Conceitos de Estratégia

O conceito de estratégia nasceu da necessidade de realizar objetivos em situações de concorrência, como é o caso na guerra, nos jogos e nos negócios. Estratégia consiste também em superar o seu concorrente com utilização de um procedimento inesperado para que se possa frustrar o concorrente e anular seus objetivos. Alguns exemplos de inteligência utilizada para superar a superioridade dos concorrentes ou desviar sua atenção são encontrados nas histórias da Guerra, especificamente durante a segunda Guerra Mundial, como os tanques de guerra de papelão construídos pelos aliados na Inglaterra, nos dias que antecederam a invasão da Europa (MAXIMIANO, 2000).

Outro exemplo é o da Guerra de Tróia, fingindo terem desistido da guerra, os gregos embarcaram em seus navios, deixando na praia um enorme cavalo de madeira, que os troianos decidiram levar para o interior de sua cidade, como símbolo de sua vitória, apesar das advertências de Cassandra. À noite, quando todos dormiam, os soldados gregos, que se escondiam dentro da estrutura ôca de madeira do cavalo, saíram e abriram os portões para que todo o exército cujos navios haviam retornado, secretamente, à praia, invadissem a cidade. Apanhados de surpresa, os troianos foram vencidos e a cidade incendiada (BOWDER, 1992).

De acordo com Robbins (1990, p. 215) “a estratégia organizacional é um conceito integrativo e dinâmico. Abrange os objetivos da organização, e um plano de ação para atingir esses objetivos e subplanos num ambiente competitivo”.

O passo inicial para a formação da estratégia é definir a organização, em que ramo de negócios ela se encontra, isso leva o administrador a levar em consideração os produtos e serviços que a empresa trabalha e o alcance geográfico da empresa. Uma vez que se saiba onde vai e o que quer alcançar é possível formular as estratégias (ROBBINS, 1990).

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. A estratégia competitiva é uma combinação dos fins, ou seja, metas que a empresa busca e dos meios pelos quais ela está buscando para alcançar os objetivos. (PORTER, 1986).

Com base em Certo (2003, p. 150) “estratégia é definida como um plano amplo e geral desenvolvido para atingir objetivos de longo prazo”.

Sun Tzu (2007, p.34) diz “é de suprema importância na guerra atacar as estratégias dos inimigos, sobressai-se em resolver as dificuldades quem as resolve antes que apareçam.” Por isso é tão importante que as organizações definem bem suas estratégias.

Ainda segundo Sun Tzu (2007, p.68) “antes de te engajares num combate definitivo, é preciso que o tenha previsto, e te preparado com muita antecipação. Nunca contes com o acaso.”

Numa empresa, estratégia está relacionada à maneira de usar eficientemente todos os recursos físicos, financeiros, tecnológicos, humanos visando a minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades que forem identificadas no ambiente organizacional (OLIVEIRA, 2001).

A partir desta reflexão podemos dizer que a estratégia organizacional deve abranger todas as áreas organizacionais principalmente as de marketing, produção, finanças e recursos humanos. Independente do tamanho, embora as organizações de grande porte tendam a ser mais precisas na formulação e desenvolvimento das estratégias, todas as organizações devem ter uma estratégia (CERTO, 2003).

Segundo Thompson Jr e Struckland III (2000, p.1), citados por Araújo (2008, p. 18) diz que “a estratégia da empresa consiste no conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa”.

Para Wright; Kroll; Parnell (2000, p. 24) “Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.

Vale ressaltar que uma empresa com estratégias bem elaboradas poderá contar com uma vantagem que será muito importante para o alcance dos resultados almejados.

Estratégia também pode ser definida como:

Ajustamento da empresa a seu ambiente, em geral em constantes mutação, quase sempre com a empresa alterando suas próprias características, tendo em vista esse ajustamento. Assim, todo processo de implantação e acompanhamento das estratégias empresariais ocorre em circunstâncias de constante mudança (Oliveira, 2001, p. 26).

3.3 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico proporciona que as tomadas de decisões sejam mais racionais e permite que os administradores tenham um maior controle do ambiente fazendo com que possam fazer melhor análise das ações e decisões que precisam tomar diariamente.

Para Certo; Peter, (2005, P. 3) a “administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”.

De acordo com os autores Wright; Kroll; Parnell, (2000, P. 25) “Administração estratégica consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar que a organização formula e mantém adaptações benéficas com seu ambiente”.

O planejamento estratégico é um processo que deve ser contínuo para que a organização esteja sempre integrada ao ambiente, já que este se encontra em constantes mudanças.

Como os ambientes organizacionais mudam constantemente, as organizações devem estar sempre aptas a se adequarem as mudanças para que possam se manter competitivas e o mais importante que é que o planejamento estratégico possibilita que a empresa possa apontar possíveis problemas antes que eles ocorram. O Planejamento Estratégico sendo bem elaborado proporciona vários benefícios tendo como o mais importante a tendência de aumento do nível de lucro, desde que ele seja apropriadamente administrado.

Certo (2003, p. 149) diz que “o planejamento estratégico é um planejamento de longo alcance que se concentra na organização como um todo”.

Ao elaborar o planejamento é necessário que este envolva toda a organização, que todos entendam os objetivos do planejamento e se sintam motivados a contribuir para o alcance dos resultados.

Para Montana (2006, p.107) citado por Araújo (2008, p. 20) “O planejamento estratégico é importante, após recolher todas as informações, são estabelecidos os objetivos e as metas a serem alcançadas pela organização”.

3.3.1 Benefícios do Planejamento estratégico

Além de se beneficiar financeiramente, as organizações podem desfrutar outras vantagens na implementação da administração estratégica, com a ênfase da administração estratégica na análise do ambiente organizacional é menos provável que a empresa seja surpreendida por movimentos ou por ações de seus concorrentes que poderiam colocá-la em desvantagem. Claro que os benefícios não ocorrem automaticamente, é preciso que o processo seja cumprido de maneira efetiva e eficiente (CERTO; PETER, 2005).

Alguns dos benefícios do planejamento estratégico segundo Certo; Peter, (1993, p.12):

- ✓ Aponta os problemas que podem surgir antes eu eles ocorram;
- ✓ Minimiza os recursos e o tempo que devem ser dedicados a corrigir erros de decisão.
- ✓ Ajuda os administradores a serem mais comprometidos com a organização;
- ✓ Permite que os administradores tenham uma visão clara do negócio;
- ✓ Identifica qualquer necessidade de redefinição na natureza do negócio;
- ✓ Oferece uma visão objetiva dos problemas de administração;
- ✓ Minimiza os efeitos indesejáveis de condições e mudanças adversas;
- ✓ Facilita a identificação e a exploração de futuras oportunidades de mercado;
- ✓ Ajuda os administradores a relatar as principais decisões de maneira mais efetiva e a estabelecer objetivos.

3.4 Etapas do Planejamento Estratégico

Certo; Peter (2005 P. 3) definem “a administração estratégica como uma série de etapas”.

As etapas básicas do processo de administração estratégica são:

➤ **Etapa 1:** Análise do Ambiente;

Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo, analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno.

➤ **Etapa 2:** Estabelecimento da diretriz organizacional;

Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais.

➤ **Etapa 3:** Formulação da Estratégia;

Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam á organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente.

➤ **Etapa 4:** Implementação da Estratégia;

Colocar as estratégias em ação.

➤ **Etapa 5:** Controle estratégico.

Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos. (WRIGHT, 2000)

Apesar dos passos para o processo de planejamento serem explicados por etapas, na realidade eles são altamente inter-relacionados, cada etapa deve ser considerada em conjunção com as demais porque uma mudança em um ponto qualquer afetará outros estágios do processo. (WRIGHT, 2000)

Ilustração da relação entre as etapas:

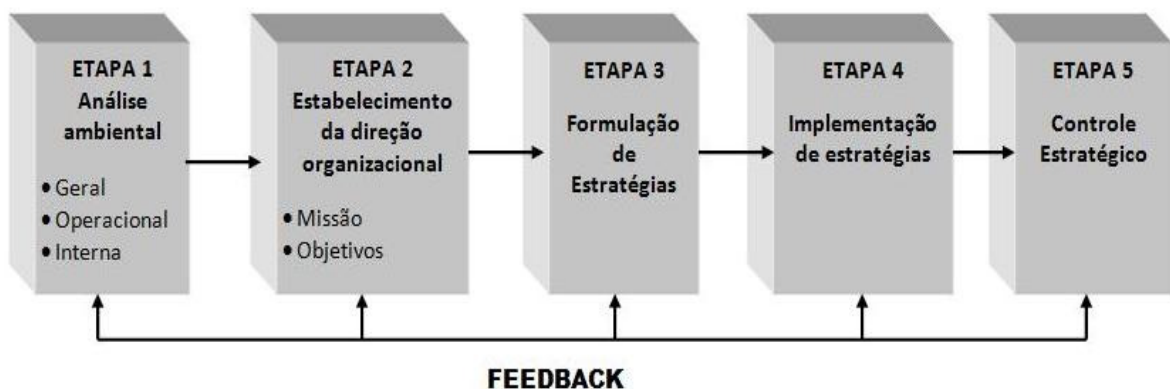


FIGURA 1.0 – Etapas do processo de administração estratégica. Adaptado de Certo, 2003.

3.4.1 Análise Ambiental

A análise de ambiente ou análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada pelas organizações como parte do Planejamento Estratégico. O termo SWOT vem do inglês e representa as iniciais das palavras Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).

O principal benefício da análise SWOT é que através dela é possível avaliar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da organização e do mercado onde ela está atuando, contribuindo assim para que a empresa tenha todas as informações possíveis para traçar seus objetivos de forma coerente com o ambiente organizacional.

De acordo com (TIFFANY; PETERSON; 1998 P. 159) “a análise SWOT permite que você construa um balanço estratégico de sua empresa, na análise, você reúne todos os fatores internos, inclusive os pontos fortes e fracos de sua empresa”.

A análise SWOT possibilita a empresa a se posicionar para que tire vantagem das oportunidades que o ambiente proporciona e que também possa evitar ou pelo menos minimizar as ameaças ambientais, utilizar de maneira mais eficiente seus pontos fortes e diminuir ao máximo o impacto causado pelos seus pontos fracos. Extrair o máximo de informações do ambiente permite a administração formular estratégias coerentes com o ambiente para que seus objetivos sejam atingidos. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000)

Para Tavares (1991, p.101) “A organização precisa desenvolver sua capacidade de prever através da exploração dos possíveis cursos dos acontecimentos futuros, com base na direção e intensidade das forças vistas em ação no presente. Portanto, se a empresa não desenvolve esse tipo de comportamento não terá a oportunidade de avaliar os possíveis impactos causados pelas mudanças do ambiente.

Os pontos fracos e fortes de uma empresa são determinados pelos seus recursos, que são eles, organizacionais, humanos e físicos. Os recursos organizacionais são compostos por: sistemas e processos da empresa, inclusive suas estratégias, estrutura, cultura, administração de compras, materiais, produção, operações, base financeira, pesquisa e desenvolvimento, marketing, sistemas de informação e sistemas de controle. Os recursos humanos incluem: experiências, capacidades, conhecimentos, habilidades e julgamento de todos os colaboradores da empresa, os recursos físicos englobam as instalações e equipamentos, localização geográfica, acesso as matérias primas, rede de distribuição e tecnologia. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000)

As oportunidades e ameaças que devem ser monitoradas já que podem afetar a capacidade da empresa de atingir seus objetivos, a análise é uma técnica que não apenas ajuda o administrador a organizar as informações ambientais, mas também o

força a formular soluções com base nas informações coletadas no ambiente (CERTO; PETER, 2005).

Podemos observar graficamente como é a estrutura de um ambiente organizacional.

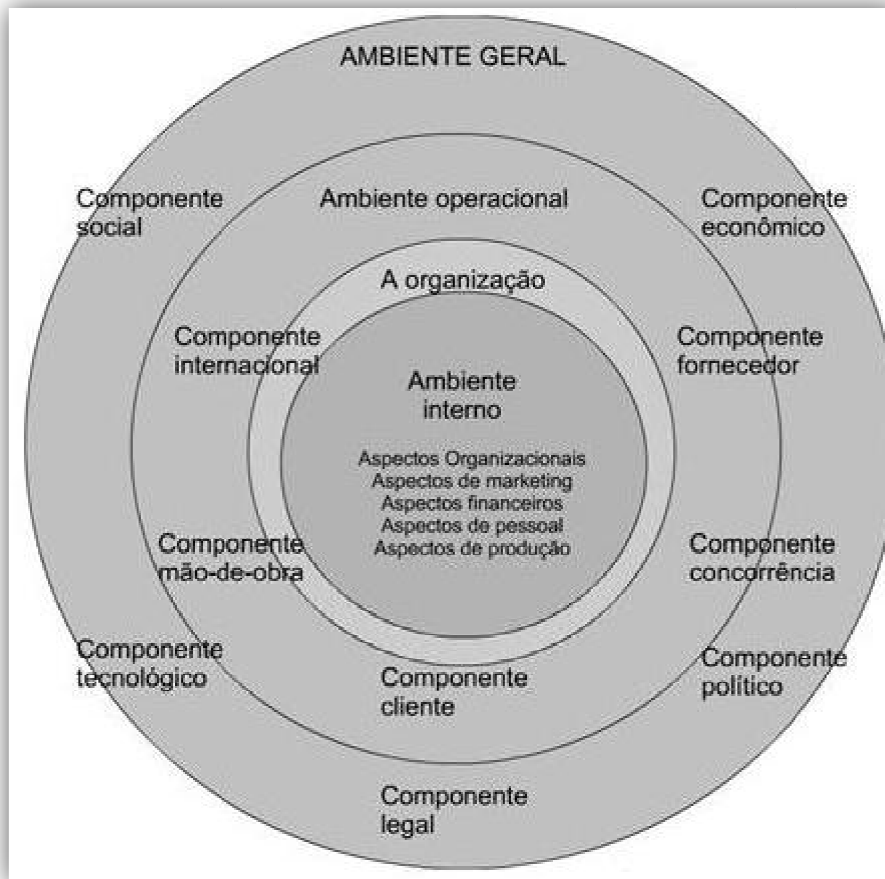


FIGURA 2.0 – Ambiente Organizacional. Adaptado de Certo; Peter, 2005.

É um estudo voltado para a identificação de fatores que podem influenciar direta ou indiretamente as operações da empresa. O ambiente de uma organização geralmente é dividido em três níveis: geral, operacional e interno. É preciso conhecer muito bem os três níveis bem como os componentes de cada nível para entender como cada componente afeta o desempenho da empresa.

A análise de ambiente é de suma importância para que as estratégias sejam formuladas de forma adequada com o ambiente em que a organização está inserida.

3.4.1.1 O ambiente Geral

O nível geral que faz parte do ambiente externo das organizações é composto por componentes como: econômico, social, político legal e tecnológico. Todos estes

componentes devem ser estudados para se obtenha uma análise eficiente do ambiente organizacional.

O ambiente econômico corresponde aos recursos que são distribuídos e usados no ambiente.

O ambiente social refere-se às características da sociedade na qual a organização se insere.

O componente político compreende os elementos relacionados às decisões governamentais.

O componente legal consiste na legislação aprovada, leis vigentes etc.

O componente tecnológico inclui novas abordagens para a produção de mercadorias e serviços, novos produtos, equipamentos, aumento da eficiência nas indústrias etc.

3.4.1.2 O ambiente operacional

O ambiente operacional é formado por componentes que influenciam e estão diretamente ligados à organização, são eles: clientes, concorrentes e fornecedores.

Estes componentes são incontroláveis pela empresa, ou seja, não depende da organização para que se mantenha o controle.

O componente cliente reflete as características e o comportamento daqueles que compram produtos e serviços fornecidos pela organização.

O componente concorrente consiste nas organizações que atuam no mesmo ramo e a empresa precisa trabalhar de forma a concorrer de forma eficiente para se manter no mercado.

Componente fornecedor inclui todas as variáveis relacionadas aos que fornecem recursos para a organização.

3.4.1.3 O ambiente Interno

É o ambiente que a empresa tem condição de controlar, só depende dela para que seja controlado.

Este ambiente é formado por: recursos humanos, produção, marketing e finanças.

No aspecto de pessoal são consideradas relações trabalhistas, recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho, absenteísmo e rotatividade.

Nos aspectos de marketing considera-se, segmentação de mercado, estratégia de produtos, praça, preço e promoção.

O aspecto produção leva-se em conta o layout, a aquisição de matéria prima, o uso de tecnologia e controle de estoque.

Nos aspectos financeiros destaca-se a liquidez, lucratividade, atividades e as oportunidades de investimento.

3.4.2 Estabelecimento da direção organizacional

3.4.2.1 Missão Organizacional

A missão estabelece o propósito ou as razões para a existência da organização, a sua utilidade para os clientes. Definir a missão significa entender qual necessidade do mercado a organização satisfaz. A missão deve ser definida orientada para a finalidade ou utilidade da organização e não apenas pelo seu produto ou serviço. (MAXIMIANO, 2000).

As mudanças no ambiente freqüentemente forçam a redefinição da missão, o que se torna mais um motivo para que a empresa não elabore a missão voltada para seus produtos ou serviços.

Maximiano (2000, p. 413-414) demonstra com clareza um exemplo de como o ambiente interfere e força a redefinição da missão de uma organização “Depois da crise dos anos 70, algumas empresas petrolíferas mudaram sua missão, que antes era extração, refino e distribuição de óleo. Exxon, Shell e Mobil tornaram-se empresas de energia”.

A missão é baseada nas informações adquiridas na análise ambiental, a missão deve transmitir informações sobre a empresa, os valores que ela sustenta, seus produtos e serviços, enfim, declarar a seus possíveis clientes seu principal objetivo (CERTO, 2003).

A missão então deve ser definida de forma motivadora e jamais voltar-se apenas para vendas e lucros, dever ser orientada para o mercado de forma geral.

Podemos compreender a importância de uma missão bem elaborada e coesa com a organização:

Uma declaração de missão adequadamente desenvolvida dá aos gerentes, diretores gerais, mas úteis, de como os recursos devem ser usados para melhor atingir a finalidade organizacional. Uma declaração de missão ajuda a gerência a definir áreas de trabalho amplas, mas importantes, dentro de uma organização e, portanto, atividades fundamentais que devem ser executadas (Certo, 2003, p. 156).

Wright (2000, p 92-93) diz que “as organizações são fundadas com um propósito. Embora esse propósito possa mudar ao longo do tempo, é essencial que os stakeholders compreendam o motivo da existência da organização”.

A missão deve, portanto ser elaborada de forma clara possibilitando que todas as pessoas que direta ou indiretamente afetam ou são afetadas pela organização.

3.4.2.2 Visão empresarial

A visão deve ter o perfil do que a empresa quer se tornar quando as intenções, esforços, recursos e projetos forem reunidos e trabalhados de forma conjunta por todos os colaboradores para se tornarem realidade.

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

3.4.2.3 Valores empresariais

Representam os princípios éticos que norteiam todas as suas ações. Normalmente, os valores são compostos de regras morais que simbolizam os atos de seus administradores, fundadores, e colaboradores em geral.

Os Valores da empresa representam o conjunto de seus princípios e crenças fundamentais, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões. (OLIVEIRA, 2000).

3.4.2.4 Objetivos organizacionais

Os objetivos são as declarações claras, precisas e sucintas dos alvos a serem atingidos pela organização, os objetivos servem para que as empresas aumentem sua eficiência organizacional, para que fique claro onde a empresa deseja chegar.

Segundo Certo (2003, p. 108) “Os objetivos organizacionais são os alvos em relação os quais o sistema gerencial aberto é direcionado”.

Os objetivos organizacionais são importantes porque fornecem direção a todos os membros, reduzindo a possibilidade de comportamentos inconsistentes e não funcionais e proporcionam motivação para que sejam alcançados, mas para que os objetivos possam fornecer estes fatores é preciso que sejam objetivos alcançáveis, mensuráveis e com tempo determinado, caso contrário pode causar insatisfação, frustrações e intolerância. (ROBBINS, 1990).

De acordo com Certo; Peter (2008, p. 54) “Os objetivos fornecem o fundamento para o planejamento, a organização, a motivação e o controle. Sem objetivos e sem uma comunicação efetiva, a organização pode tomar qualquer direção”.

Objetivos adequadamente desenvolvidos fluem da missão da organização, pois, os objetivos formam a finalidade da organização a razão da sua existência, onde a empresa deseja chegar. (CERTO, 2003).

Sabemos que a missão é a razão pela qual a empresa existe, os objetivos gerais representam fins genéricos desejáveis, para os quais a organização orienta seus esforços. A partir do objetivo geral, vários objetivos específicos podem ser derivados cujos são focalizados e verificáveis. (WRIGHT, 2000).

O objetivo fornece para a empresa uma diretriz na tomada de decisão, contribui como um guia para a tomada de decisão e também para a avaliação do desempenho.

Neste contexto Maximiano (2000, p. 414) considera que “Ao definir seus objetivos ou metas estratégicas, a organização declara quais resultados deseja alcançar e quando deseja que eles sejam alcançados”.

Para Robbins (1990, p. 155) os objetivos são “finalidades a que se dirige toda atividade. Sugerem aspirações: os fins desejáveis que a organização procura alcançar”.

3.4.3 Formulação de estratégias

Depois que a organização já definiu sua missão e seus objetivos, é hora de formular as estratégias da empresa.

Formular estratégias envolve determinar cursos de ação apropriados ao alcance dos objetivos.

A abrangência das estratégias vai depender do tamanho da organização. As estratégias existem em três níveis: o nível empresarial o nível da unidade de negócio e o nível funcional.

3.4.3.1 O nível empresarial

São formuladas estratégias pela alta administração para toda a empresa. A questão básica que a alta administração enfrenta é: em qual setor a empresa deve atuar? A resposta a essa questão depende dos pontos fortes e fracos da empresa, bem como das oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente externo. Nos tópicos seguintes veremos alguns tipos de estratégias de acordo com (WRIGHT, 2000).

3.4.3.1.1 Estratégias empresariais

3.4.3.1.2 Estratégia de crescimento

As organizações procuram crescimento nas vendas, lucros, participação de mercado, etc.

3.4.3.1.3 Integração Horizontal

Envolve o crescimento através da aquisição de empresas concorrentes numa mesma linha de negócios ou aumento da capacidade produtiva da empresa

3.4.3.1.4 Vertical

Crescimento através da aquisição de outras organizações em um mesmo canal de distribuição consiste em agregar fases ao processo produtivo.

3.4.3.1.5 Diversificação

Crescimento através da aquisição de empresas em outras indústrias ou linhas de negócios.

3.4.3.1.6 Através de fusões, aquisições, Joint-Venture

Fusões: Uma companhia se une a outra para formar uma nova organização.

Aquisições: Uma empresa comprando outras através de caixa ou ações.

Joint-Venturi: Uma organização trabalha com outra em um grande projeto.

3.4.3.1.7 Estratégia de concentração

A organização se concentra numa única linha de negócios.

3.4.3.1.8 Estratégia de estabilidade

A organização se concentra na linha ou linhas de negócios existentes e tenta mantê-los.

3.4.3.1.9 Estratégia de redução

É uma estratégia utilizada quando a organização está ameaçada e não está competindo com eficiência.

3.4.3.1.10 Estratégias combinadas

Ocorre quando a organização utiliza várias estratégias.

3.4.3.2 O nível da Unidade de negócio

Existem muitas empresas que atuam em vários segmentos. Cada segmentação é chamada de unidade de negócio. Cada empresa deve, levando em conta suas características próprias, buscar o melhor modelo divisional de gerenciamento.

Uma única empresa que opera em apenas um setor também é considerada uma unidade de negócio. Para estas unidades de negócios existem várias estratégias genéricas para orientar suas organizações. Estas alternativas estratégicas são chamadas genéricas porque podem ser adotadas por qualquer tipo de unidade de negócio, seja uma empresa tradicional de produção, de serviços ou de alta tecnologia. (WRIGHT, 2000).

3.4.3.2.1 Estratégias de negócio

De acordo com Certo; Peter (2008, p. 84) “Uma abordagem útil para formular uma estratégia de negócios se baseia na “análise competitiva”, de Michael Porter”.

A análise competitiva, ou seja, análise de cinco forças competitivas incluem o risco de novos concorrentes, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos compradores, o risco de produtos substitutos e a rivalidade entre os concorrentes. (PORTER, 1986).

Porter sugere ainda que três estratégias genéricas sejam consideradas: liderança de custos, diferenciação e enfoque.

A liderança de custo: Permite a empresa retornos acima da média de sua Indústria apesar da presença de forças competitivas. Exige grande participação relativa do mercado.

Diferenciação: envolve a criação e comercialização de produtos exclusivos para mercados de massa. A diferenciação pode ser: imagem da marca (Jeans LEVI'S), tecnologia única (celular), serviços customizados, etc.

Enfoque: É uma forma de segmentar mercados e apelar somente para um ou outro. A empresa limita sua atenção a apenas a alguns segmentos de mercado e pode servi-los melhor do que empresas que procuram influenciar todo o mercado. (CERTO; PETER, 2008).

3.4.3.3 Estratégias funcionais

São estratégias elaboradas por cada gerente de área funcional com a finalidade de atingir os objetivos da organização. São elaboradas nas áreas de Marketing, Recursos Humanos, produção, finanças, Pesquisa e desenvolvimento e inovação. (CERTO; PETER, 2008).

De acordo com Wright; Kroll e John (2000, p. 248) “A função de marketing consiste em quatro dimensões: produtos/serviços, fixação de preços, canais de distribuição/localização das vendas e promoção.”

Segundo (CERTO; PETER, 2008), estratégias funcionais além da estratégia de marketing podem ser de:

- Recursos humanos: englobam os processos de recrutamento, seleção, treinamento, administração de cargos e salários, avaliação de desempenho e clima organizacional.
- Estratégias de produção podem ser trabalhadas entre, controle de materiais, capacidade produtiva, quantidade, prazo, tipo, tecnologia, qualidade, instalação e organização.
- Estratégias financeiras: podem ser formuladas através de análise de indicadores, análise de ponto de equilíbrio, análise de investimento e análise do valor presente líquido.
- As estratégias de PD & I são baseadas em pesquisas de novos produtos, desenvolvimento de novos produtos e inovação.

3.4.4 Implementação de estratégias

Para atingir seus objetivos e ter sucesso, uma organização deve não somente formular, mas também implementar efetivamente suas estratégias. Se uma dessas tarefas não for bem executada, provavelmente o resultado irá ocasionar uma falha na estratégia global (CERTO; PETER, 2005).

A Figura 3.0 mostra a importância de ambas as tarefas no formato matriz e sugere os prováveis resultados em quatro possíveis combinações das seguintes variáveis: sucesso, roleta-russa, problemas e fracasso.

		Formulação de estratégia	
		Boa	Ruim
Implementação de estratégia	Boa	Sucesso	Roleta-russa
	Ruim	Problema	Fracasso

FIGURA 3.0 – Diagnosticando problemas de estratégia. Adaptado de Certo e Peter, 2005.

De acordo com Certo; Peter (2005) o sucesso é o provável resultado obtido pela organização quando ela tem uma boa estratégia e a implementa bem.

A célula roleta-russa envolve situações em que uma estratégia mal formulada é bem implementada, a boa execução pode contornar a estratégia ruim ou pelo menos servir de alerta de que a estratégia vai fracassar, por outro lado, a mesma boa execução pode, por exemplo, precipitar o fracasso da estratégia ruim como: a rápida produção e comercialização efetiva de um produto novo, porém falho.

A célula problema é caracterizada por situações em que estratégias bem formuladas são mal implementadas. Muitas vezes os administradores se concentram mais na formulação da estratégia e quando a implementação falha, em vez de questionar se a implementação foi efetiva o mais provável é que os administradores reformulem a estratégia e quando esta é novamente implementada continua falhando.

O fracasso provavelmente acontece quando uma estratégia mal formulada não é bem implementada. Nesta situação, a administração encontra grandes dificuldades em voltar para a trilha certa, os problemas estratégicos dessa célula da matriz são muito difíceis de diagnosticar e remediar.

3.4.4.1 Análise das mudanças provocadas pelas estratégias

É muito importante ter uma idéia clara de quanto à organização terá de mudar para que a implementação da estratégia seja bem sucedida.

Exemplos: A implementação de uma nova estratégia de preços pode afetar somente algumas pessoas na organização e causar poucas mudanças. A criação,

produção e comercialização de linhas de produtos diferentes podem exigir uma mudança radical em cada fase do negócio (CERTO; PETER, 2005).

3.4.4.2 Analisar a cultura organizacional

Cultura organizacional pode ser entendida como conjunto de valores e crenças que são compartilhados na organização.

Para Wright; Kroll; Parnell (2000 p. 323), “Para muitas organizações, a primeira e principal influência sobre sua cultura é o fundador. Suas suposições sobre o sucesso formam o alicerce da cultura da empresa”.

Ainda segundo Wright; Kroll; Parnell (2000 p. 323) “O propósito da cultura organizacional é tornar uma empresa capaz de se adaptar a mudanças ambientais e coordenar e integrar suas operações internas”. As crenças e valores podem determinar se a organização será capaz de atingir seus objetivos.

3.4.5 Controle estratégico

Exercer o controle é a parte principal do trabalho de cada administrador.

O controle estratégico consiste na determinação das medidas em que as estratégias da empresa estão obtendo sucesso no atingimento de seus objetivos gerais e específicos. Os administradores podem controlar a partir de três etapas, que são: Medição do desempenho da organização, geralmente a administração usa a auditoria estratégica para determinar o que realmente está ocorrendo dentro da organização. A segunda etapa é comparação do desempenho com as metas, neste caso a administração avalia se o que ocorreu como resultado do processo de administração estratégica é aceitável. A terceira etapa é a determinação de ações corretivas quando necessário, se os eventos estiverem fora de sintonia é necessário adotar algum tipo de ação corretiva (CERTO; PETER, 2005).

Na figura abaixo temos um modelo geral do processo de controle que descreve a maneira como as etapas do processo de controle se relacionam.

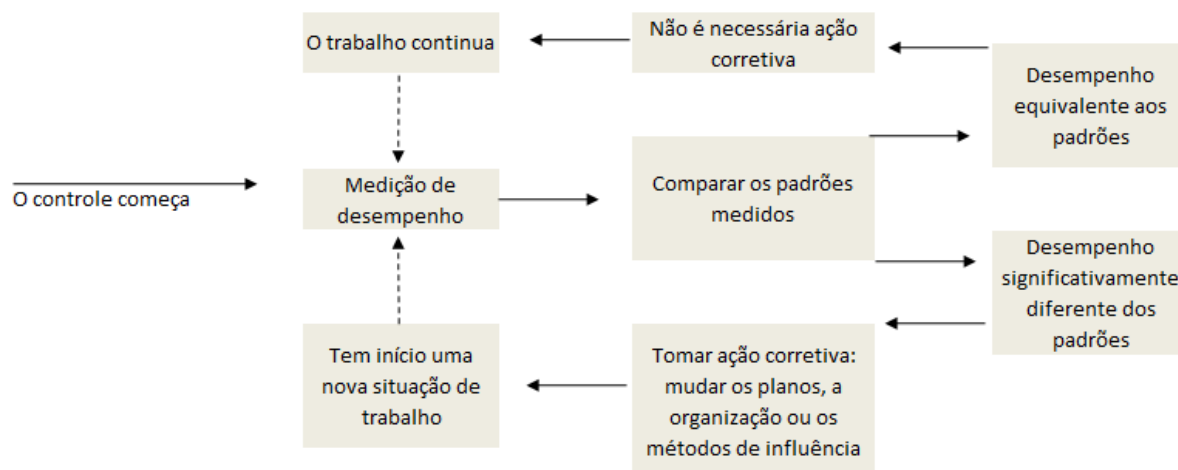


FIGURA 4.0 – Um modelo geral de processo de controle. Adaptado de Certo e Peter, 2005.

3.5 Análise da concorrência

Para preparar uma estratégia de marketing eficaz, uma empresa deve estudar seus concorrentes, bem como seus consumidores atuais e potenciais. As empresas precisam identificar estratégias, objetivos, forças, fraquezas, e o potencial de reação dos seus concorrentes, também analisar de que forma podem utilizar as tecnologias atuais no desenvolvimento de seu produto ou serviço. Os administradores devem estar preparados para receberem informações atualizadas sobre seus concorrentes, as forças e fraquezas dessas empresas, e também analisar os consumidores, ver suas necessidades, seus desejos e também ter uma equipe bem preparada para formular estratégias de como reagir a esse mercado. (KOTLER, 1998).

E é baseado no mundo atual, onde os grandes sempre surpreendem os pequenos e onde empresas nascem em um dia e se não forem bem preparadas para o mercado, não terem bons profissionais, e não fazerem uma análise correta de seus consumidores e concorrentes, elas morrem no outro, baseando-se nesta realidade é que todas as empresas devem fazer uma análise dos vários tipos de concorrência. Concorrência é a disputa entre produtores de um mesmo bem ou serviço com vistas a angariar a maior parcela do mercado possível. As principais variáveis que orientam o jogo mercadológico da concorrência são o preço, a qualidade do produto, a disponibilidade nos pontos de venda e a imagem de que o produto goza junto aos consumidores. Assim, as atividades que dizem respeito diretamente à imagem do produto, como a publicidade e a programação visual, são tão estratégicas quanto a distribuição e o preço. (KOTLER, 1998).

A noção de concorrência pressupõe a existência de grande número de produtores atuando livremente no mercado de um mesmo bem ou serviço, de modo que tanto a oferta quanto a procura se originem em condições de razoável equidade, sem influência ilegítima principalmente sobre o preço do produto.

A análise da concorrência no mercado atual é muito importante, pois ali é onde se conquista muitos clientes. Pegando falhas de algumas empresas para reforçar seus produtos no mercado. (KOTLER, 1998).

De acordo com Wright (2000, p. 59-60) “O professor Michael E. Porter, da Harvard University, é uma das principais autoridades em análise setorial; o seguinte resumo das forças setoriais é baseado em seu trabalho”.

O potencial de lucro de um setor depende de cinco forças competitivas básicas do setor:

1. A ameaça de novos concorrentes que ingressam no setor;
2. A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes;
3. A ameaça de produtos ou serviços substitutos;
4. O poder de barganha dos compradores;
5. O poder de barganha dos fornecedores.

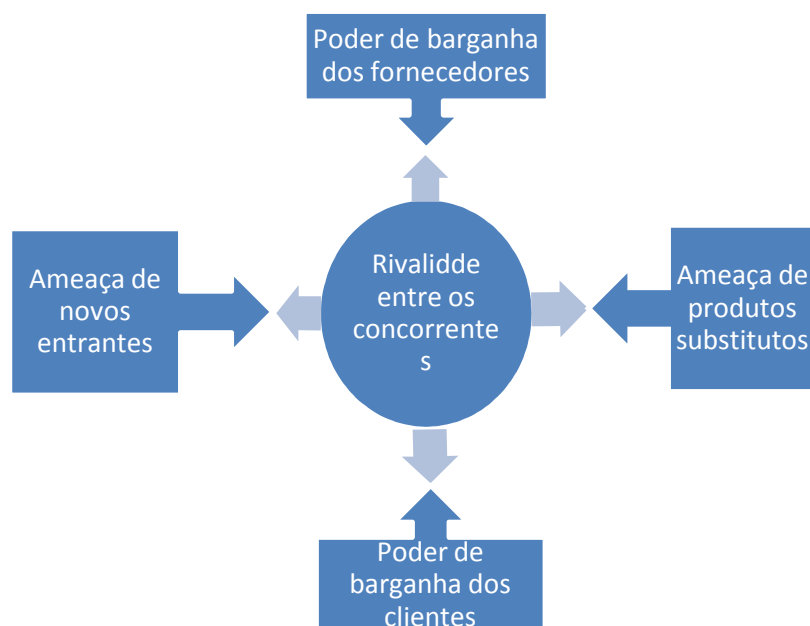


FIGURA 5.0 – Forças Competitivas. Adaptado de Porter, 1986.

A chave da competição eficaz está no equilíbrio que a empresa deve ter para administrar estas forças a seu favor e ao mesmo tempo defender-se contra elas. (WRIGHT, 2000).

4.0 METODOLOGIA

4.1 Tipo de Estudo

Gil, (1999 p. 26) define método como “caminho para se chegar a determinado fim”.

De acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 73), a pesquisa descritiva: “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los, desenvolve-se principalmente, nas ciências humanas, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados”.

Segundo Lakatos (2000, p.86) “o estudo descritivo é a simples descrição de um fenômeno, delinea o que é tendo como característica observar, registrar, analisar, descrever e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los”.

A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos. Destacam-se também na pesquisa descritiva a descrição de um processo numa organização, o estudo do nível de atendimento de entidades, levantamento de opiniões, atitudes e crenças de uma população, etc. (GIL, 2002).

Este trabalho classifica-se como uma pesquisa descritiva. Já que será necessário registrar e analisar diversos processos da organização estudada através da análise do ambiente

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.

È um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto da realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. O estudo de caso pode ser utilizado tanto em pesquisa exploratórias quanto descritivas e explicativas (GIL, 2002).

O trabalho classifica-se também como estudo de caso, pois, irá permitir o conhecimento mais profundo da organização estuda.

Realizou-se uma pesquisa na qual os clientes foram contatados através de entrevista com base em um questionário. O propósito desta pesquisa foi de identificar a visão que os clientes têm em relação à empresa e através das respostas obter conhecimento dos pontos que os clientes desejam que sejam melhorados.

Com a utilização destes métodos de estudo pretende-se desenvolver de forma eficaz o Planejamento Estratégico para a empresa Nutreminas.

4.2 Área de estudo

4.2.1 Histórico da empresa Nutreminas

Em 1993 a Nutreminas iniciou seu trabalho no mercado de nutrição e saúde animal na Zona da Mata Mineira, hoje segue atuando em todo estado de Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro e Goiás.

Com foco na produção animal (Suinocultura, Avicultura e Bovinocultura) a Nutreminas comercializa produtos de empresas conceituadas mundialmente nas áreas de nutrição, antibiômicos, promotores de crescimento, vacinas, aditivos, probióticos, microorganismos para controle ambiental e outros.

Com uma equipe técnica formada por veterinários e técnicos agropecuários com grande experiência, oferecemos aos nossos clientes acompanhamento técnico, objetivando produzir alimentos saudáveis respeitando o meio ambiente e o bem estar animal. Dispomos também de um setor administrativo muito bem estruturado, amplo depósito, frota própria, e pessoas altamente capacitadas para o atendimento e orientação ao seu cliente.

Confiança, transparência e resultado, este é compromisso da Nutreminas.

4.2.2 Organograma

Organograma da empresa nutreminas.

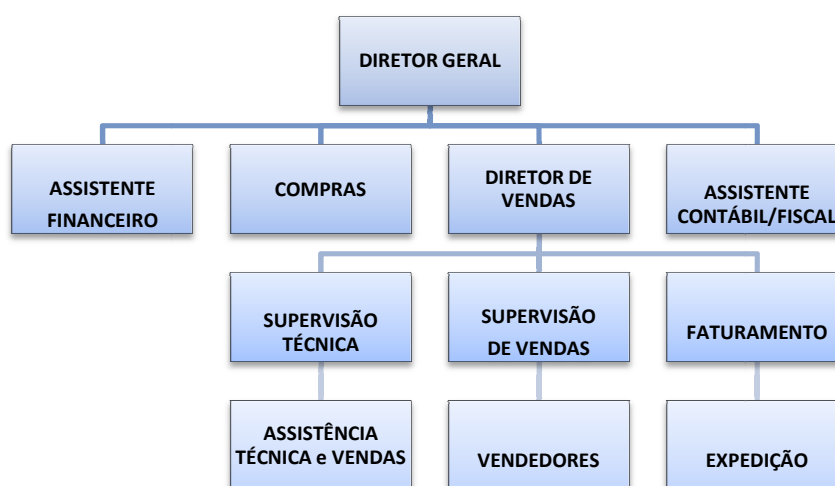


FIGURA 6.0 - Organograma da empresa Nutreminas. (Dados da empresa)

5.0 RESULTADOS E DISCUSSÕES

5.1 Análise SWOT da empresa Nutreminas

5.1.1 Descrição do negócio da empresa

Atuar com excelência na produção animal.

A Nutreminas conta com uma equipe técnica formada por veterinários e técnicos em agropecuária com vasta experiência, oferecemos aos nossos clientes acompanhamento técnico objetivando produzir alimentos saudáveis respeitando o meio ambiente.

A empresa trabalha com produtos de empresas mundialmente reconhecidas nas áreas de nutrição, aditivos, vacinas etc. Oferecemos produtos de qualidade garantida com preço competitivo.

Confiança e transparência, este é o compromisso da Nutreminas.

5.1.2 Descrição do Mercado da Empresa

A Nutreminas tem um trabalho segmentado no ramo da Suinocultura, atualmente atua no estado de Minas Gerais e Espírito Santo.

Possui atualmente aproximadamente 150 clientes ativos.

Como a Nutreminas atende especificamente suinocultores, fornecendo soluções técnicas, rações, premix e medicamentos a empresa depende diretamente da situação do mercado da suinocultura e este mercado é muito dinâmico. A base da ração dos suínos é o milho, conseqüentemente este insumo influencia diretamente no preço de venda dos suínos.

A região de Ponte Nova se encontra distante dos fornecedores de milho, o que incorre em aumentos dos custos para os suinocultores devido ao frete pago para que o milho chegue até as granjas e impacta diretamente no custo de produção e conseqüentemente no preço de venda diminuindo a competitividade no mercado e isso também afeta a Nutreminas, pois, se os suinocultores não vendem, eles também não compram e assim vai afetando toda a cadeia. Ex: Se o preço do milho subir, o preço do suíno também sobe, a demanda diminui, os produtores diminuem a produção e a demanda pelos produtos da Nutreminas também diminui.

Neste tipo de mercado que a Nutreminas atua, o grande diferencial está no atendimento e na assistência técnica, os clientes exigem que a empresa tenha uma boa estrutura técnica e isso a Nutreminas se orgulha em dizer que tem uma das

melhores equipes do mercado, fato que pode ser comprovado pela fidelidade dos clientes com a nossa empresa.

Apesar de a crise financeira ter afetado o setor, a tendência é de que o mercado venha a crescer e já está acontecendo, nos primeiros sete meses do ano houve alta na receita devido às exportações e isso também se repete na Nutreminas que vem registrando alta no faturamento durante todo o ano.

5.2 Ambiente interno

5.2.1 Área de recursos humanos

5.2.1.1 Pontos fortes

➤ Colaboradores

A Nutreminas conta com uma equipe especializada, profissionais experientes tanto no setor técnico como no administrativo. A área técnica é formada por colaboradores que possuem cursos técnicos em Agropecuária e curso superior em Veterinária, o setor administrativo é composto por colaboradores com curso superior em Contabilidade e em Administração.

Os colaboradores se demonstram sempre motivados, fato que pode ser comprovado pela inexistência de problemas como absenteísmo e ou rotatividade, a equipe procura estar sempre se atualizando suas habilidades e as colocando em prática na empresa, a razão para o bom clima organizacional pode ser explicada pela boa relação entre a direção da empresa com os demais colaboradores, que é uma relação de respeito, comprometimento e cooperação. A direção sempre reconhece o esforço dos colaboradores em utilizar suas habilidades em prol da empresa.

➤ Treinamento

A empresa sempre oferece oportunidades para que os colaboradores participem de cursos, palestras e demais eventos que favoreçam sua qualificação técnica.

5.2.1.2 Pontos fracos

➤ Comunicação

A comunicação na empresa ainda deixa a desejar, não é tão precária, mas precisa melhorar.

➤ Centralização das tarefas

A centralização pode causar sobrecarga e ineficiência

O ideal é que os colaboradores tenham uma visão sistêmica da organização e saibam como funcionam todos os processos tanto na teoria quanto na prática e que as tarefas sejam delegadas para as pessoas certas, que possuem habilidades e competências pra executar determinada tarefa, na Nutreminas isso ainda não acontece como deveria.

5.2.2 Área de produção

5.2.2.1 Pontos fortes

- Utilização de Software confiável para gestão de estoque;
- Amplo estoque para armazenamento das mercadorias;

Favorece a organização e disposição dos produtos.

- A empresa só adquire produtos de fornecedores renomados no mercado e que garantem a qualidade dos produtos;
- O gerenciamento da saída de produtos do estoque é feito através do método PEPS, ou seja, o primeiro produto a entrar é o primeiro a sair;

Na hora de armazenar as mercadorias, verifica-se a data de fabricação e de validade, as mercadorias são armazenadas por ordem decrescente em relação à data para que os produtos que possuem data de fabricação mais antiga saiam primeiro evitando assim o risco de manter produtos vencidos no estoque e incorrer em prejuízos.

- Veículos próprios para entrega de mercadorias

5.2.2.2 Pontos fracos

- Expedição de mercadorias;

Apesar de termos pessoas treinadas trabalhando na área de expedição de mercadorias, temos registrados alguns erros como, por exemplo: envio errôneo de mercadoria aos clientes.

- Incoerência entre o estoque físico e virtual;

Acontece que algumas vezes o estoque virtual indica a existência de certa quantidade de um produto no estoque físico e quando é feita a conferência há divergência entre as quantidades e isto ocorre quando o responsável pelos lançamentos de entrada de dados faz algum lançamento de forma errada no sistema.

- Produtos vencidos;

Ocorrem alguns casos em que determinados produtos não são bem trabalhados pela equipe técnica no campo e acabam ficando muito tempo no estoque e chegam a vencer a data de validade, este fato pode ser evitado se o responsável pelo estoque alertasse os colaboradores da área técnica sobre a situação do determinado produto ou ao responsável pelo setor de compras para que este possa negociar uma possível troca com o fornecedor do produto antes que o mesmo perca sua validade.

5.2.3 Área de Marketing

5.2.3.1 Pontos Fortes

Devido ao ramo de atuação da empresa Nutreminas, é preciso explicar como é a relação com os clientes para que se possa destacar e entender os pontos fortes.

Para atuar neste segmento a comunicação com os clientes deve ser direta, ou seja, de nada adianta trabalhar com propagandas em rádio, televisão, planfetagem, etc. É preciso visitar a propriedade do cliente, apresentar a empresa, seus produtos e serviços, explicar as vantagens dos produtos e propor um teste para que fique comprovada a eficiência e qualidade dos mesmos.

O mecanismo propaganda não tem a menor eficácia neste ramo. Outro fato importante é que a Nutreminas não precisa ter um ponto comercial para trabalhar, na verdade para este tipo de negócio é preferível que se instale em locais mais reservados, com pouca movimentação de veículos para que facilite o recebimento de produtos que geralmente chegam em grandes veículos como caminhões e carretas.

A partir destas informações é possível concluir que a Nutreminas tem alguns pontos fortes na área de Marketing como:

- Comodidade para os clientes:

O Cliente não precisa vir até a empresa, pois, somos nós que vamos até ele.

Caso o cliente queira visitar a empresa, a mesma é de fácil localização e fora do centro comercial, com isso o cliente terá fácil acesso e mais conforto na hora de estacionar o seu veículo.

- Pós-venda

O cliente terá uma assistência pós venda constante, pois, é de grande interesse

da Nutreminas acompanhar os resultados dos produtos para assegurar que em caso de algum problema, este seja resolvido bem antes que se agrave.

➤ Na questão da propaganda que é uma importante ferramenta de Marketing, a grande vantagem da Nutreminas é que ao fazer um bom trabalho com determinado cliente, este se torna uma referência para a empresa e geralmente o próprio cliente se encarrega de fazer uma propaganda positiva da empresa o que gera uma grande margem para que possa conquistar novos clientes.

5.2.3.2 Pontos fracos

➤ Atraso na entrega dos pedidos

Este problema geralmente é causado por atraso no recebimento dos produtos por parte do fornecedor, esse problema é causado devido à terceirização da entrega, os fornecedores acabam contratando transportadoras que oferecem menor custo, mas que não têm qualidade nos seus serviços e isso carrega no atraso da entrega dos produtos aos nossos clientes, mas o nome que está em jogo é o da Nutreminas, portanto é preciso resolver esse impasse.

➤ Falta de mercadoria a pronta entrega.

A Nutreminas trabalha com o sistema de venda direta, ou seja, o pedido é passado direto para a fábrica fornecedora em nome do cliente e a empresa fica responsável de executar todos os processos, faturamento, entrega e cobrança. Muitas vezes os fornecedores não têm a mercadoria a pronta entrega pelo fato de trabalharem com o sistema Just in time o que acaba atrasando a entrega dos pedidos, causando insatisfação e stress aos clientes, queimando o nome da Nutreminas.

5.2.4 Área de finanças

5.2.4.1 Pontos fortes

➤ Colaboradores treinados e competentes.

➤ Solidez

➤ Não tem necessidade de trabalhar com capital de terceiro

➤ Capacidade de comprar à vista e ou em grande volume conseguindo menores preços e aumentando sua competitividade.

5.2.4.2 Pontos fracos

➤ Não existência de um setor de crédito e cobrança. Não há um gerenciamento deste setor, o que favorece o crescimento da taxa de inadimplência.

5.3 Ambiente externo operacional

5.3.1 Oportunidades

❖ Clientes

- Conhecimento do mercado e dos clientes;
- Clientes de outras empresas que não estão satisfeitos com os produtos e serviços por ela oferecidos.
- Fidelidade dos clientes em relação à empresa.

Segue abaixo resultados da pesquisa feita com clientes da empresa Nutreminas durante os meses de setembro e outubro onde foi possível coletar dados que contribuíram para a análise do ambiente externo operacional com informações obtidas em relação à opinião dos clientes perante a Nutreminas em diversos quesitos.

Cerca de 30 clientes participaram da pesquisa, os resultados seguem abaixo em formato de gráficos.



GRÁFICO 01 – Fonte: Dados da pesquisa.

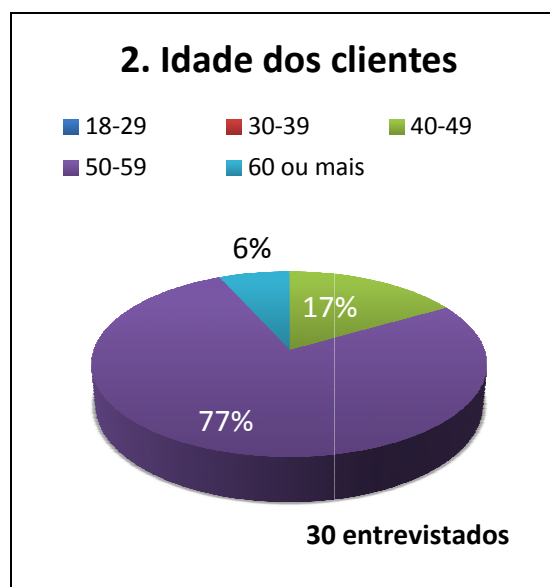


GRÁFICO 02 - Fonte: Dados da pesquisa.



GRÁFICO 03 - Fonte: Dados da pesquisa.

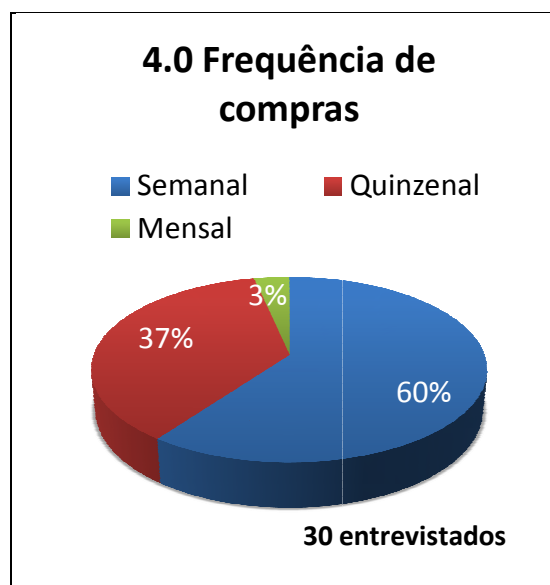


GRÁFICO 04 - Fonte: Dados da pesquisa.

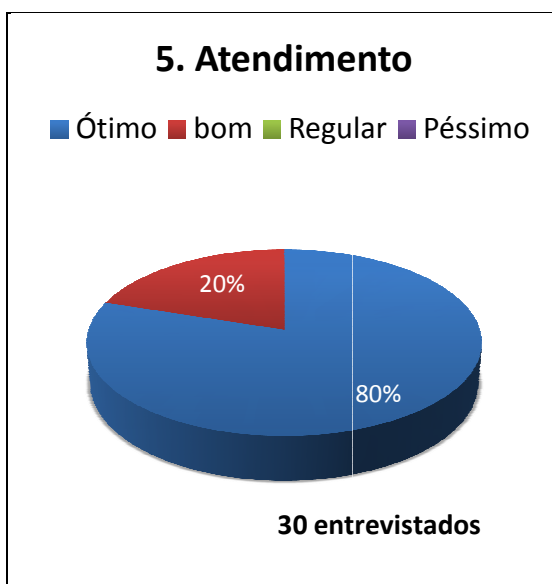


GRÁFICO 05 - Fonte: Dados da pesquisa.

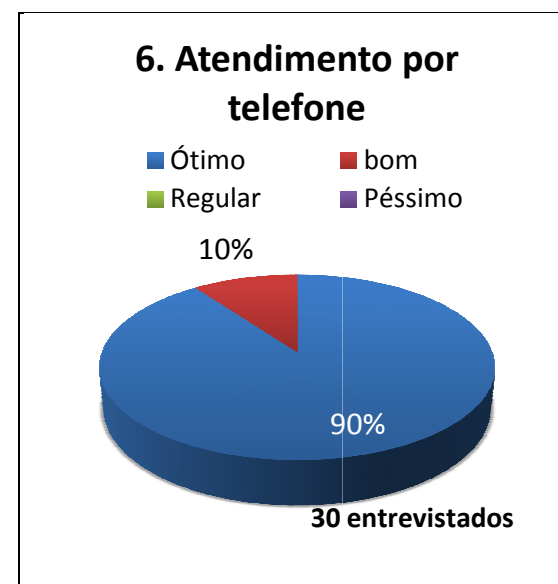


GRÁFICO 06 - Fonte: Dados da pesquisa.

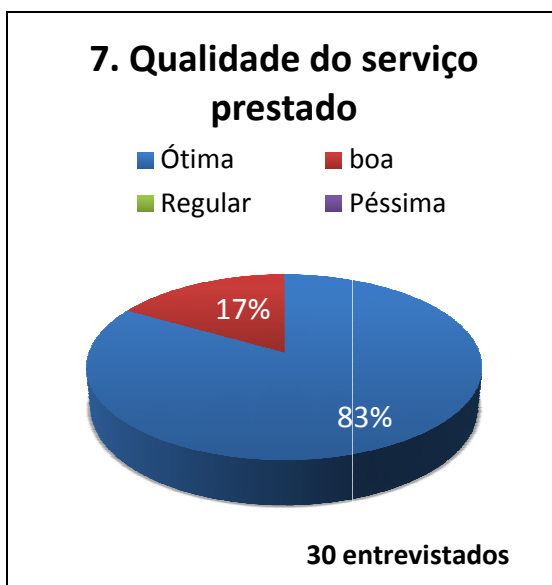


GRÁFICO 07 - Fonte: Dados da pesquisa.



GRÁFICO 08 - Fonte: Dados da pesquisa.

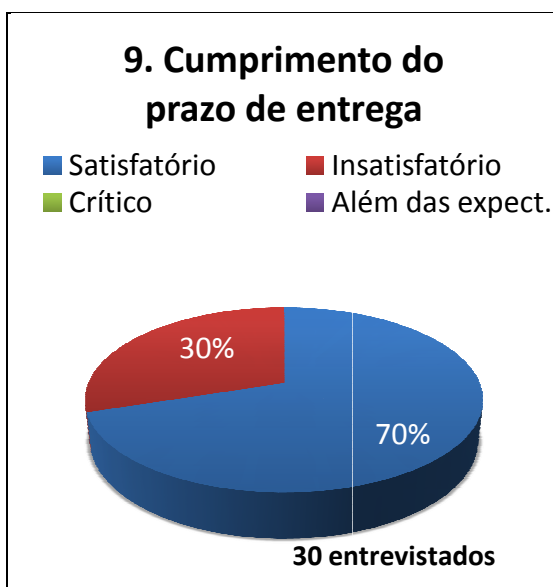


GRÁFICO 09 - Fonte: Dados da pesquisa.



GRÁFICO 10 - Fonte: Dados da pesquisa.

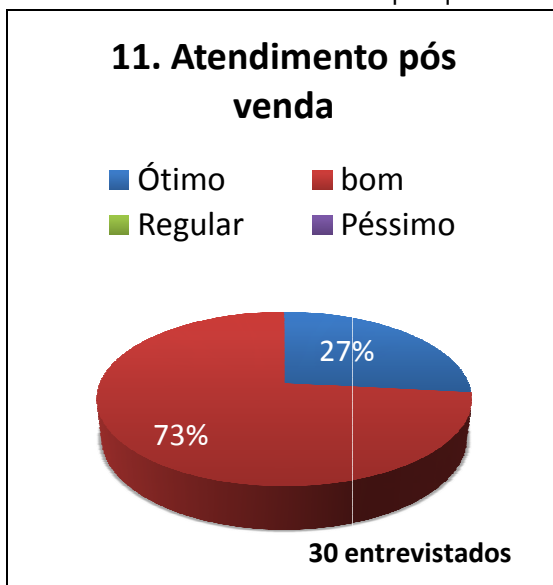


GRÁFICO 11 - Fonte: Dados da pesquisa.



GRÁFICO 12 - Fonte: Dados da pesquisa.

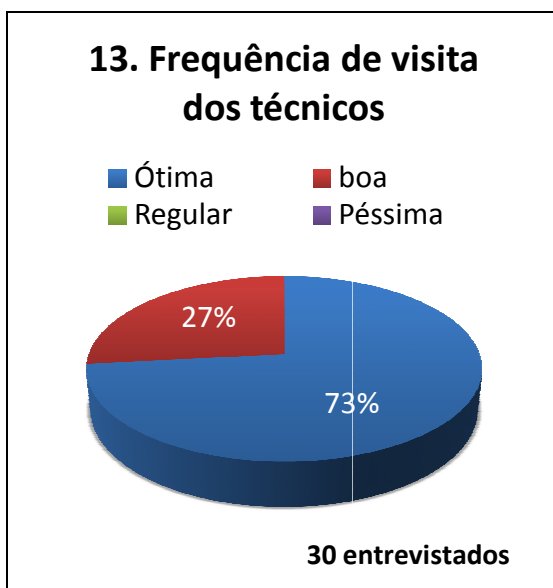


GRÁFICO 13 - Fonte: Dados da pesquisa.



GRÁFICO 14 - Fonte: Dados da pesquisa.



GRÁFICO 15 - Fonte: Dados da pesquisa.



GRÁFICO 16 - Fonte: Dados da pesquisa.



GRÁFICO 17 - Fonte: Dados da pesquisa.



GRÁFICO 18 - Fonte: Dados da pesquisa.

De forma geral os resultados foram satisfatórios, a empresa conseguiu ótimos números e como resultado fica comprovada a satisfação dos clientes em relação à empresa.

❖ **Fornecedores**

➤ Os atuais fornecedores têm produtos de qualidade e credibilidade no mercado;

➤ Busca constante de novos fornecedores que ofereçam produtos inovadores;

❖ **Mão de obra**

➤ Profissionais que não estão inseridos no mercado por falta de oportunidade,

geralmente possuem formação técnica e com um treinamento eficiente podem servir a empresa caso precise realizar alguma contratação.

❖ **Concorrentes**

- Conhecimento do mercado
- Maiores clientes
- Colaboradores experientes na área técnica.
- Maior abrangência geográfica

5.3.2 Ameaças

- Resultados insatisfatórios como baixa produtividade, efeito colateral devido ao uso de alguns de nossos produtos gera oportunidades para que os concorrentes difamem o nome da empresa no mercado.
- Novos entrantes com potencial técnico podem conquistar parcela do mercado diminuindo assim nossa participação.
- Colaboradores receberem propostas irrecusáveis para trabalharem na concorrência;
- Concentrações dos clientes em cooperativas podem forçar a redução de preços e diminuir a margem de lucro da empresa.

5.4 Ambiente externo geral

5.4.1 Oportunidades

❖ **Economia**

- Períodos em que o preço dos suínos está inflacionado, momento em que os suinocultores se amimam a aumentar a produção e nós temos a oportunidade de aumentar nosso faturamento.
- A queda do dólar faz com que os preços dos produtos também caiam, pois em grande parte os produtos são produzidos com matéria prima importada, a queda nos preços proporciona maior margem de lucro ou conforme o momento a redução também nos nossos preços de venda compensado com o maior volume de venda.

❖ **Governo**

- Políticas do Governo voltadas para o produtor rural que possibilitam o aumento de sua capacidade de produção, conseqüentemente significa aumento nas nossas vendas.

❖ **Tecnologia**

➤ Surgimento de novas técnicas de produção, mais avançadas tecnologicamente de forma a oferecer melhor custo benefício aos clientes.

❖ **Sociedade**

➤ Períodos de datas comemorativas como carnaval e o natal proporcionam grande aumento na demanda por carnes, o que favorece também a demanda por nossos produtos e serviços.

❖ **Legal**

➤ Aprovação de novas leis de incentivo ao comércio, redução da carga tributária etc.

5.4.2 Ameaças

❖ **Economia**

- Constantes crises no setor devido à desvalorização do preço do suíno.
- Alta dos preços das principais matérias primas para fabricação das rações dos suínos como o milho e a soja.
- A alta do dólar inflaciona os preços dos nossos produtos reduzindo nossa margem de lucro e também nosso volume de venda.

❖ **Governo**

➤ Falta de incentivo político ao agronegócio desmotiva os produtores a continuarem no campo e acabam desistindo de seus negócios.

❖ **Tecnologia**

➤ Surgimento de novas técnicas de produção que possibilitam a redução no tempo de produção possibilitando os produtores a redução da compra de insumos.

❖ **Sociedade**

- Comemoração de datas religiosas por parte dos consumidores de carne, reduz de forma significativa a demanda para todo o setor. Ex: quaresma.
- O Preconceito em relação ao consumo de carne suína devida a falsas

informações que afirmam que seu consumo é prejudicial a saúde.

❖ **Legal**

- Surgimento de novas leis que possam dificultar a comercialização, aumento da carga tributária, burocracia etc.
- Leis ambientais que possam inviabilizar o negócio

5.5 Análise da concorrência da empresa Nutreminas

Neste tópico será feito um estudo sobre a concorrência da empresa Nutreminas baseada nas forças competitivas de Michael E. Porter.

5.5.1 Ameaça de novos concorrentes

A empresa Nutreminas atua num mercado em que a ameaça de entrada de novos concorrentes é constante, apesar da fidelidade dos atuais clientes, a ameaça não deixa de existir, já que todos estão em busca de maior produtividade com menores custos.

Para diminuir um pouco a ameaça, a Nutreminas investe pesado na sua estrutura técnica que é a chave para a competitividade no mercado em que atua. Pelo fato da empresa estar a mais de 15 anos no mercado e fazendo um bom trabalho, a Nutreminas conquistou uma grande vantagem que é a confiança dos clientes e dos fornecedores.

A Nutreminas geralmente tem a preferência dos fornecedores que buscam um representante na região em que a empresa atua, devido a sua importante carteira de clientes, sua credibilidade no mercado e sua comprovada capacidade técnica. A empresa tem uma grande vantagem em relação aos seus principais concorrentes, que é ter exclusividade na representação de produtos de empresas multinacionais com produtos de alta qualidade.

Esta vantagem é uma enorme barreira para novos entrantes, pois, esta credibilidade não se conquista da noite pro dia e nem por acaso, é fruto de um trabalho sério e responsável executado ao longo dos anos por profissionais envolvidos com a empresa e com o trabalho que exercem.

5.5.2 A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes

A rivalidade no setor é muito intensa, a todo instante as empresas que competem diretamente com a Nutreminas buscam oportunidades de melhorar sua posição no mercado.

São ameaças com ofertas de preços muito abaixo do mercado em geral numa tentativa de aumentar parcela de mercado. Esta é uma prática que acaba levando frustrações aos clientes que mudam para estas empresas, pois, numa questão de tempo a empresa volta a atuar com o preço baseado no mercado e muitas vezes sem oferecer a mesma eficiência como no caso da Nutreminas.

Muitas vezes a concorrência chega a ser desleal pelo fato dos concorrentes agirem de má fé inventando rumores negativos em relação aos produtos oferecidos pela Nutreminas, mas tudo é rapidamente resolvido pelo fato da empresa trabalhar com produtos de alta tecnologia e com a qualidade garantida pelos fornecedores que são grandes empresas e possuem alto padrão de qualidade.

Devido ao fato da maioria dos produtos não terem um diferencial técnico tão exorbitante acirra um pouco mais a concorrência fazendo com que as decisões de compras se concentrem mais no fator preço e prestação de serviços.

Como dito anteriormente a Nutreminas está muito à frente de todos os seus concorrentes no quesito serviços, especificamente assistência técnica especializada e também no setor administrativo que é muito eficiente e qualificado em relação aos seus concorrentes.

5.5.3 Pressão por produtos substitutos

Como na maioria das indústrias sempre há a ameaça dos produtos substitutos, não é diferente no segmento da Nutreminas. Sempre ocorrem casos de produtos substitutos principalmente nos momentos de crise, mas até hoje não existem produtos que substituam os atuais com as mesmas características técnicas e com padrão de qualidade que garantem os resultados mínimos necessários para o produtor, portanto não há grandes ameaças por parte de produtos substitutos desde que o cenário não seja de crise.

5.5.4 Poder de barganha dos clientes

Esta sim é uma força competitiva muito presente no mercado em que a Nutreminas trabalha. O campo de atuação da Nutreminas atualmente é formado por grandes produtores que possuem um considerável poder de compra e por produtores com menor potencial, mas que se concentram em cooperativas para se fortalecerem e ganharem poder sobre os preços.

Observando esta tendência do mercado, a Nutreminas teve que agir rápido e

criar uma estratégia para que não perdesse o mercado para os concorrentes pelo fato de não conseguir diminuir sua margem de lucro para repassar os produtos com preços mais baixos.

A melhor solução encontrada foi a de tentar fornecer seus produtos diretamente para as cooperativas, mas para isso foi necessária uma reformulação na política de compras da empresa já que as cooperativas buscam menores preços pelo fato de efetuar compras em grande volume, a Nutreminas precisou reformular sua política de compras, passando a trabalhar com grandes volumes, para também conseguir redução nos custos das mercadorias para que não tivesse sua margem de lucro reduzida, em outros casos a Nutreminas passou a praticar o mecanismo de venda direta onde todo o processo de faturamento fica por conta do fornecedor e a Nutreminas recebe comissão sobre as vendas realizadas.

Com esta eficiente estratégia a empresa conseguiu manter sua margem de lucro e continuar a atender seus clientes mesmo que de forma indireta.

Se a empresa não tomasse esta atitude de forma eficaz, certamente perderia mercado por não ter condições de oferecer seus produtos aos preços que o mercado estava disposto a pagar.

5.5.5 Poder de barganha dos fornecedores

A Nutreminas tem o conhecimento que os fornecedores em muitos casos podem comprimir a lucratividade e passou por momentos assim com alguns fornecedores.

Certa vez a Nutreminas estava trabalhando com um fornecedor que chegou a anunciar alta nos preços dos produtos duas vezes por semana e assim várias vezes ao mês, isto fez com que a Nutreminas se tornasse incapaz de repassar os aumentos aos seus clientes, pois ficaria muito acima da média do preço que era praticado no mercado e assim perderia sua competitividade.

A empresa observou então que com este tipo de fornecedor não era o tipo ideal para se trabalhar, já que a empresa precisa trabalhar em volta da média geral do mercado e tem uma política de trabalhar em forma de parceria com os fornecedores para que ambos possam sair satisfeitos sem ter que sacrificar a lucratividade de um ou de outro.

Todos os fornecedores da Nutreminas têm poder significativo sobre a empresa por fornecer insumos importantes para o negócio da Nutreminas, mas, a empresa também é um cliente importante para seus fornecedores devido seu

potencial de venda por isso há grande necessidade das empresas serem parceiras e buscarem juntas as melhores soluções para o mercado e assim a estarem sempre em posição favorável no setor.

5.5.6 Os concorrentes diretos da Nutreminas

A Nutreminas divide o mercado com aproximadamente cinco concorrentes diretos na área de nutrição animal. Não foi feita uma pesquisa para determinar qual a parcela do mercado cada empresa detêm, mas de modo geral podemos afirmar que a Nutreminas trabalha com um bom número de clientes e entre estes estão os maiores clientes da região de atuação da empresa.

A Nutreminas sempre procura trabalhar com produtos que realmente atendam as necessidades dos clientes, visando à fidelidade e não apenas o lucro, diferentemente do que observamos na maioria dos nossos concorrentes.

Pelo fato da Nutreminas ter uma equipe gerencial eficiente, um número suficiente de colaboradores para atender a demanda da empresa, a mesma é bem organizada comercialmente e está sempre atenta as mudanças tecnológicas e do mercado com potencial para tomar decisões com mais agilidade e eficiência do que seus concorrentes.

A empresa está sempre em busca novos mercados, ampliando sua área de atuação e atendendo as necessidades dos novos clientes que às vezes são diferente das necessidades dos clientes locais, aumentando assim sua linha de produtos adquirindo novos conhecimentos e aumentando seu potencial de vendas e proporcionalmente o lucro da empresa. Este também é um diferencial da Nutreminas em relação aos concorrentes que não buscam novos mercados insistindo sempre numa mesma área impedindo assim o crescimento de suas empresas.

No fator preço, a empresa muitas vezes se depara com melhores ofertas por parte da concorrência, mas não com melhores produtos, que garantem os resultados desejados pelos clientes, sendo assim a nutreminas sempre oferece melhores benefícios mesmo que com o custo um pouco acima do mercado.

A Nutreminas possui a melhor estrutura física entre todas as empresas que concorrem diretamente, tem um estoque amplo, um escritório também amplo onde recebe visitas dos fornecedores clientes, etc.

Uma grande vantagem da Nutreminas em relação aos concorrentes está na experiência dos seus dirigentes que já atuam no setor há muitos anos, mesmo antes

de criarem a empresa, já atuavam na área como colaboradores de outras empresas, sendo assim eles têm a oportunidade de realizarem constantemente o Benchmarking, ou seja, comparação dos produtos, serviços e práticas empresariais entre os mais fortes concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes, buscando sempre o melhor modelo para a Nutreminas para alcançar um nível de superioridade e vantagem competitiva bem acima dos seus concorrentes.

6.0 MISSÃO DA EMPRESA NUTREMINAS

Atuar em parceria na produção animal, tornando-se referencial de qualidade no fornecimento de soluções técnicas proporcionando maior produtividade ao cliente.

6.1 Visão

Ser a melhor referência no fornecimento de produtos e serviços do setor de produção animal.

6.2 Valores

Confiabilidade, transparência, respeito, Informação e conhecimento.

7.0 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DA EMPRESA NUTREMINAS

Planejamento Estratégico				
	Objetivos	Estratégia/ Área de marketing	Responsável	Prazo
Parcela de mercado	Identificar qual parcela do mercado a empresa possui para que as decisões que estão diretamente ligadas a este fato possam ser tomadas com eficiência.	Contratar uma empresa eficiente para realizar uma pesquisa de mercado para identificar a parcela do mercado que a Nutreminas possui.	Diretoria Geral	De janeiro a dezembro de 2010
	Buscar a posição de liderança entre as empresas distribuidoras de produtos para nutrição e saúde animal do estado de Minas Gerais.	Capacitar constantemente os técnicos para que possam fazer um trabalho diferenciado e assim conquistar a fidelidade dos clientes, bem como novos clientes visando a liderança do mercado.		

Planejamento Estratégico				
	Objetivos	Estratégia/Área de marketing	Responsável	Prazo
Inovação	Oferecer aos principais clientes um sistema de controle que permita o cliente verificar o tempo disponível entre um pedido e outro para que o cliente possa programar com tranqüilidade suas compras.	Adquirir software personalizado para fornecer aos clientes para que eles possam controlar e programar os pedidos, consumo, etc.	Diretoria Geral	De janeiro a abril de 2010

Planejamento Estratégico				
	Objetivos	Estratégia/Recursos Humanos	Responsável	Prazo
Produtividade	Oferecer melhores condições de trabalho, equipamentos avançados para os colaboradores, aumentando o grau de satisfação, oferecê-los benefícios como participação nos lucros e resultados, etc.	Definir os índices e estabelecer parâmetros para oferecê-los benefícios como participação nos lucros e resultados, etc.	Diretoria Geral	De Janeiro a março de 2010
	Oferecer pelo menos um curso por ano aos colaboradores visando o aperfeiçoamento dos processos produtivos.	Treinar todos os colaboradores envolvidos com o setor para estarem sempre aptos a atuarem com eficiência no gerenciamento do estoque, recebimento e expedição de mercadorias proporcionando um atendimento de qualidade aos clientes.		

Planejamento Estratégico				
	Objetivos	Estratégia/Área Produção	Responsável	Prazo
Níveis de recursos	Realizar estudo para determinar o estoque mínimo de cada produto para trabalhar com o menor estoque possível de mercadorias, de modo que seja suficiente para atender as necessidades dos clientes e que não sacrifique o capital de giro da empresa.	Estabelecer o estoque mínimo para cada produto da empresa.	Setor de compras e setor de vendas	De Janeiro a Março de 2010

Planejamento Estratégico				
	Objetivos	Estratégia/Área Marketing	Responsável	Prazo
Lucratividade	Aumentar em 10% a margem de lucro da empresa.	Aperfeiçoar a capacidade de negociação principalmente nas decisões de compras para fazer bons negócios ao menor custo possível visando o aumento da lucratividade.	Diretoria geral	De Fevereiro a Julho de 2010
		Buscar novos produtos e novas técnicas para atender de forma eficaz as necessidades e desejos dos clientes visando o aumento do volume de vendas e a lucratividade.		

Planejamento Estratégico				
	Objetivos	Estratégia/Área de Recursos Humanos	Responsável	Prazo
Desempenho e desenvolvimento do administrador	Definir índices eficientes que mensurem o desempenho da administração e o desenvolvimento da organização em longo prazo.	Gerenciar o desempenho do administrador através de indicadores para mensurar o seu desenvolvimento e conseqüentemente o desempenho da empresa	Diretoria Geral	De Fevereiro de 2010 a fevereiro de 2011
Desempenho e atitude do colaborador	Oferecer em média dois cursos por ano para cada colaborador de acordo com as necessidades de cada um.	Incentivar o constante treinamento dos colaboradores, participação em cursos, palestras e demais eventos da área. Manter o bom clima existente através de ações que conservem a relação de respeito e cooperação entre colaboradores e diretores, utilizando, por exemplo, o constante feed-back.	Diretoria Geral	Constante

Planejamento Estratégico				
Objetivos	Estratégia/Área de Marketing	Responsável	Prazo	
Contribuir para a melhoria do bem estar social da comunidade local, eleger uma entidade carente para receber apoio da empresa.	Definir qual entidade carente da cidade receberá apoio da empresa.			
Responsabilidade Social	Sensibilizar os colaboradores para a realidade social, criar um grupo constituído por funcionários de diversas áreas, através de adesão voluntária, com os seguintes objetivos: promover campanhas de ações sociais dentro e fora da empresa; prestar serviços específicos à comunidade, utilizando suas habilidades e conhecimentos técnicos.	Definir o grupo que irá promover as campanhas de ações sociais e dar início aos trabalhos.	Diretoria Geral e setor de marketing	Janeiro de 2010 a Deaembro de 2011
	Efetuar a coleta seletiva do lixo na empresa e utilizar papel reciclado em suas operações, ensinar e conscientizar todos os colaboradores a selecionarem o lixo não só na empresa, mas também em suas residências.	Direcionar os colaboradores a participarem de treinamento sobre coleta seletiva de lixo para que possam efetuá-la tanto na empresa quanto em suas casas.		

Estratégia Empresarial
Estratégia de concentração combinada com a estratégia de crescimento
Justificativa: Alguns objetivos da empresa visam o crescimento e a empresa se concentrando numa única linha de negócios ela obtém vantagens competitivas através do conhecimento especializado e eficiente. Sendo assim a empresa optou por trabalhar especificamente no segmento de nutrição e saúde animal.
Estratégia de Negócio
Diferenciação
Justificativa: A empresa pretende atender os seus clientes de forma diferenciada, sendo assim irá trabalhar somente com produtos para suinocultura podendo então oferecer serviços diferenciados como assistência técnica ao manejo etc.

Estratégias para fortalecer os pontos fracos		
De Janeiro a fevereiro de 2010	Propor aos fornecedores a contratação de transportadoras reconhecidas no mercado para que sejam solucionados de uma vez por todas os problemas de atraso da entrega dos pedidos.	Setor de compras
De Janeiro de a fevereiro 2010	Sugerir aos nossos fornecedores que estão com problemas no sistema de produção e gestão de estoque que busquem a solução para estes problemas para que tenham condições de atender aos pedidos dos clientes em tempo hábil.	Setor de compras
Iniciar em Janeiro de 2010, uma vez por ano, todo mês de julho	Iniciar treinamento para otimizar a comunicação na empresa.	Diretoria geral
De Janeiro de a março de 2010	Descentralizar as tarefas. É necessário fazer uma análise dos cargos para que sejam identificados problemas de sobrecarga e tarefas delegadas a pessoas erradas, corrigir estes erros e treinar todos os colaboradores para que tenham uma visão sistêmica da empresa e se tornem aptos a assumirem qualquer cargo dentro da empresa num possível caso de emergência. A descentralização também torna possível que as pessoas ligadas ao cargo de direção tenham mais tempo disponível para trabalhar na parte do planejamento da empresa e tomarem decisões de forma eficiente e racional.	Diretoria geral
Área de produção		
Período	Estratégias	Responsáveis
De Janeiro de 2010 a fevereiro de 2010	Solicitar aos fornecedores garantia de que todos os produtos fornecidos para a empresa estejam dentro das especificações que garantem a integridade do meio ambiente.	Setor de compras
Constante	Estar sempre atento às novas atualizações do software de gestão de estoque e utilizar todos os seus recursos em prol de um gerenciamento eficiente do estoque.	Setor de faturamento
Constante	Ter o controle em relação à data de vencimento dos produtos para evitar possíveis perdas com produtos vencidos.	Setor de expedição
Iniciar em 2010, pelo menos uma vez por ano no mês de fevereiro	Treinar o responsável pelos lançamentos de dados no sistema para que haja coerência entre o estoque físico e o virtual evitando transtornos na hora do faturamento e expedição.	Setor de faturamento
Iniciar em 2010,	Treinar os colaboradores também para gerenciarem a demanda dos produtos para identificarem aqueles que não	

pelo menos uma vez por ano no mês de março	foram bem aceitos no mercado ou não foram bem trabalhados e informar aos responsáveis pelos setores de compras e vendas para tomarem as devidas atitudes em relação a estes produtos para que eles não fiquem por muito tempo no estoque vindo a vencer.	Diretoria geral
Área de Finanças		
Período	Estratégias	Responsáveis
Janeiro de 2010 a março de 2010	Direcionar os diretores a participarem de treinamentos para aperfeiçoarem suas habilidades de gestão financeira contribuindo assim para o aumento da margem de lucro visando o crescimento da empresa.	Diretoria geral
Fevereiro a abril de 2010	Criar o setor de crédito e cobrança para gerenciar a entrada de novos clientes e implantar um sistema de cobrança que acompanhe toda a movimentação de contas a receber para reduzir os casos de inadimplência.	Setor financeiro

QUADRO 2.0 – Estratégias e objetivos da empresa Nutreminas. Fonte: Dados da empresa

8.0 CONCLUSÃO

A competição entre as empresas vem se tornando cada vez mais acirrada e para sobreviver no mercado competitivo as empresas precisam utilizar da melhor maneira possível suas oportunidades, seus recursos e conseguir superar suas ameaças, encontrando os melhores meios para atuar no mercado satisfazendo as necessidades e desejos dos seus clientes. Este trabalho mostra a importância do planejamento estratégico para as empresas, este deve ser feito de forma eficiente e contínua para que a empresa possa alcançar os objetivos esperados.

Uma organização que não planeja suas atividades corre sérios riscos de ser surpreendida de forma negativa por ações que ocorrem constantemente no mercado. A empresa que utiliza a administração estratégica tem este tipo de risco reduzido, já que ela terá todas as informações necessárias sobre o ambiente organizacional e como o ambiente pode afetar a gestão. A empresa estará apta também a tomar decisões eficientes para minimizar qualquer efeito negativo que possa afetá-la. Neste contexto conclui-se então que apesar das dificuldades que podem surgir ao longo do desenvolvimento de um sistema de administração estratégica é de extrema importância implementá-la devido aos benefícios gerados. Este trabalho nos mostra resultados que são: os pontos fortes, os pontos fracos, as

oportunidade e ameaças que a empresa possui bem como a missão e os objetivos e as estratégias que deverão ser utilizadas para atingir os objetivos.

BIBLIOGRAFIA

- ARAÚJO, Roseli Ferreira de. **Planejamento Estratégico**: Proposta de um modelo de Elaboração na empresa Infodata Ltda. Gurupi: 2008. 44 p. Monografia (Trabalho de conclusão de curso) – UNIRG, 2008.
- BOWDER, Diana. **Quem foi quem na Grécia antiga**. São Paulo: Art, 1992. 323p.
- CERTO, Samuel C. **Administração Moderna**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003. 568p.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica**: Planejamento e Implantação da Estratégia. São Paulo: Pearson Education, 1993. 454p.
- _____. **Administração Estratégica**: Planejamento e Implantação da Estratégia. 2 ed. São Paulo: Pearson Education, 2005. 304p.
- CHIAVENTO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 831p.
- FARIAS José Carlos. **Administração**: Introdução ao estudo. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- GIL, Antônio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999. 203p.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: Análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000. 530p.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva**: Como estabelecer, Implementar e Avaliar. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001. 455p.
- PORTER; Michael E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise da Indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362p.
- ROBBINS; Stephen P. **O processo administrativo**. In: _____. Planejamento. São Paulo: Atlas, 1990. 518p.
- TAVARES; Mauro Calixta. **Planejamento Estratégico**: A opção entre o sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991. 199p.
- TIFFANY; Paul; PETERSON; Steven D. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 386p.

TZU; Sun. **A arte da Guerra**. Porto Alegre: L&PM, 2007. 152p.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; JOHN, P. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000. 433p.

ANEXO A

Questionário para avaliação da satisfação dos clientes

RESPONSÁVEL: Gustavo Cremonezi

Graduando em Administração/Gestão de negócios- 2009

Os dados serão utilizados como complemento à elaboração do trabalho de conclusão do curso de Administração na Faculdade de Viçosa. **Não é necessária a sua identificação.**

1.0 Dados do cliente

1.1 Tipo de cliente: Pessoa Física () Pessoa Jurídica () ()
 Agroindústria

() Cooperativa

1.2 Idade: 18 – 29 () 50 - 59 ()
 30 – 39 () 60 ou + ()
 40 – 49 ()

1.3 Sexo: Masculino () Feminino ()

1.4 Frequência de compra: () Semanal () Quinzenal () Mensal

2.0 Avaliação da empresa

2.1 Atendimento: Ótimo () Bom () Regular () Péssimo ()

2.2 Atendimento por telefone : Ótimo () Bom () Regular () Péssimo ()

2.3 Qualidade do serviço prestado: Ótima () Boa () Regular () Péssima ()

2.4 Quanto aos nossos preços: () Satisfatório () Insatisfatório () Crítico () Além das expectativas.

2.5 Cumprimento do prazo de entrega: () Satisfatório () Insatisfatório () Crítico () Além das expectativas.

2.6 Atendimento pós venda: Ótimo () Bom () Regular () Péssimo ()

2.7 Conhecimento técnico dos vendedores: Ótimo () Bom () Regular () Péssimo ()

2.8 Prazo para pagamento: Ótimo () Bom () Regular () Péssimo ()

2.9 Localização da empresa: Ótima () Boa () Regular () Péssima ()

2.10 Organização e Limpeza: Ótima () Boa () Regular () Péssima ()

2.11 Frequência de visita dos técnicos: Ótima () Boa () Regular () Péssima ()

2.12 Em relação aos horários das visitas: () Satisfatório () Insatisfatório () Crítico

2.13 Você indicaria nossa empresa a outros clientes? () Sim () Não Porque?

2.14 Reclamações: São atendidas e resolvidas: () Sempre () Nunca () Às Vezes

3.0 Sugestões

3.1 - Em sua opinião, o que acha que poderíamos melhorar:

Muito obrigado, a sua colaboração é fundamental para que possamos melhor atendê-lo!