

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,  
ATUÁRIA E CONTABILIDADE  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO  
FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA:**

**Um estudo de caso de uma indústria de  
beneficiamento de castanha de caju**

**PATRÍCIO LIMA ASSIS**

**FORTALEZA, JUNHO, 2003.**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FONTE DE VANTAGEM  
COMPETITIVA: Um estudo de caso de uma indústria de beneficiamento  
de castanha de caju.**

**PATRÍCIO LIMA ASSIS**

**ORIENTADOR: ROBERTO SOUSA LIMA**

Monografia apresentada à Faculdade de Economia,  
Administração, Atuária, e Contabilidade, para  
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

FORTALEZA – CE

2003

Esta monografia foi submetida à coordenação do Curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de bacharel em Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Média

---

Patrício Lima Assis

Banca Examinadora:

Nota

---

Roberto Sousa Lima (orientador)

Nota

---

Heber José Teófilo de Moura

Nota

---

Flávio Machado Moita

Monografia aprovada em \_\_\_\_\_

## AGRADECIMENTOS

A Deus, que me deu vida e inteligente, e que me dá força para continuar a caminhada em busca dos meus objetivos.

Ao Prof. Roberto Sousa Lima, pela dedicação na realização deste trabalho, que sem sua importante ajuda não teria sido concretizado.

Aos meus pais, Sônia Maria Lima Assis e Francisco Assis Neto que me ensinaram a não temer desafios e a superar os obstáculos com humildade.

À minha namorada Cecília, pelo incentivo e apoio durante a realização da monografia.  
E aos demais, que de alguma forma contribuíram na elaboração desta monografia.

## RESUMO

O objetivo do presente trabalho é analisar que preceitos de planejamento estratégico são utilizados numa empresa de beneficiamento de castanha de caju. Para a consecução do objetivo, no marco teórico, foram analisados instrumentos de planejamento estratégico tais como análise setorial, análise macroambiental e condição da base doméstica, e sua aplicação como vantagem competitiva na empresa; também foram realizadas duas pesquisas: uma bibliográfica e outra descritiva através do método de estudo de caso. Após a análise dos dados da pesquisa constatou-se que a empresa em questão, mesmo não adotando o planejamento estratégico, utiliza algumas ferramentas de análise setorial e macroambiental.

# SUMÁRIO

<b>RESUMO</b>		
<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>10</b>
2.1	· Conceito de Planejamento Estratégico	10
2.2	· Gestão Estratégica	11
2.2.1	Gestão da Estratégia de Mercado	11
2.2.2	Gestão da Empresa	14
2.2.2.1	· Crenças e Valores	14
2.2.2.2	· Processos Operacionais	15
2.2.2.3	Infra-Estrutura	16
2.2.2.4	Liderança	16
2.3	Implementação e Controle da Estratégia Adotada	17
<b>3</b>	<b>VENCENDO NO MERCADO MUNDIAL</b>	<b>19</b>
3.1	Vencendo no Mercado Mundial	19
3.1.1	Condição dos Fatores	20
3.1.2	Condição da Demanda	21
3.1.3	Setores Correlatos e de Apoio	22
3.1.4	Estratégia, Estrutura e Rivalidade da Empresa	23
3.2	O Sistema das Quatro Fontes de Vantagem Competitiva	24
<b>4</b>	<b>ANÁLISE ESTRATÉGICA</b>	<b>26</b>
4.1	Conceito de Análise Estratégica	26
4.2	Análise da Empresa	26
4.3	Análise Setorial	28
4.3.1	A Indústria de Beneficiamento de caju	28
4.3.2	As Cinco Forças de Porter	31
4.3.2.1	Rivalidade entre as Empresas	31
4.3.2.2	Ameaça de Entrada	32
4.3.2.3	Ameaça de Substituição	33
4.3.2.4	Poder dos compradores	34
4.3.2.5	Poder dos Fornecedores	35
4.4	Fatores Macroambientais	36
4.4.1	Análise do Macroambiente	38
<b>5</b>	<b>PROJETO DA PESQUISA</b>	<b>40</b>
5.1	Tema	40
5.2	Justificativa	40
5.3	Problema da Pesquisa	42
5.4	Objetivos	42
5.4.1	Geral	42
5.4.2	Específicos	42
5.5	Hipóteses	43
5.6	Referencial Teórico	43

5.7	Metodologia da Pesquisa	45
5.7.1	Tipos de Pesquisa	45
5.7.2	Instrumentos de Coleta de Dados	46
5.7.3	Unidade de Análise	46
5.7.4	Unidade de Observação	46
5.7.5	Universo e Amostra	46
5.7.6	Tratamento dos dados	46
5.7.7	Cronograma da pesquisa	47
<b>6</b>	<b>ESTUDO DE CASO</b>	<b>48</b>
6.1	Caracterização da Empresa	48
6.2	Análise dos resultados	49
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>57</b>
<b>8</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>59</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>61</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Está cada vez mais difícil para as organizações competirem nos mercados atuais. Não basta apenas a vitória no presente; a não ser que, simultaneamente, as sementes do êxito de amanhã também estejam sendo plantadas e cultivadas, a empresa não terá futuro.

É neste sentido que a estratégia ganha importância. Assim como o indivíduo entende o mundo ao seu redor através da perspectiva de sua personalidade, muitas empresas como a Nike e McDonald's entende o mundo de uma forma que seja "encaixada" em sua história e cultura. Estratégia é uma perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização, através de suas intenções e/ou pelas suas ações.

Para vencer, no mundo globalizado, é preciso que a empresa se adapte com êxito ao ambiente de mercado, e isso significa que as organizações nunca devem ficar satisfeitas com as suas realizações. As estratégias de sucesso são aquelas que estão em sintonia com as tendências de mercado.

A formulação de um planejamento estratégico vencedor parte do entendimento da própria empresa, do ambiente externo que ela está envolvida e dos elos entre a empresa e o ambiente externo.

O que ocorre dentro da empresa faz a diferença. A maneira como a organização é gerida determina o sucesso ou fracasso da estratégia adotada. Processos operacionais, atitude mental, infra-estrutura e liderança são exemplos de fatores internos que influenciam o planejamento estratégico.

Outro ponto importante para a implementação da estratégia é o conhecimento do ambiente externo. A empresa deve compreender a estrutura e a dinâmica do setor em que está inserida, como também as forças que compõem o seu ambiente. A análise setorial é feita a partir do estudo da rivalidade entre as empresas, ameaça a novos entrantes, poder dos compradores, poder dos fornecedores e ameaça de substituição.

Este trabalho está dividido em quatro capítulos abordando os seguintes temas; planejamento estratégico, competição no mercado global, análise estratégica e estudo de caso da USIBRAS. No primeiro capítulo é definido planejamento estratégico e abordado a gestão estratégica. No segundo é feita uma análise da competitividade global usando como referencial o estudo de Michael Porter sobre vantagem competitiva das nações. No terceiro capítulo é estudada a análise estratégica através na análise setorial e fatores macroambientais. No quinto é feito um estudo de caso da empresa USIBRAS a fim de analisar as vantagens competitivas existentes na empresa.

Assim, o objetivo desta monografia estará voltado em analisar que preceitos de planejamento estratégico são utilizados na USIBRAS- Usina Brasileira de Óleos e Castanha LTDA como vantagem competitiva e se a gerência e a diretoria da USIBRAS conhecem as forças setoriais do macro-ambiente que afetam a performance da empresa.

## 2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### 2.1 Conceito de Planejamento Estratégico

Segundo Ansoff (1990) no início da década de 1950, as organizações passaram a preocupar-se cada vez mais com a relação da empresa com o seu ambiente. Percebeu-se que os problemas enfrentados pela empresa advinham da falta de sintonia entre a oferta de produtos e o mercado consumidor em constante mudança.

Os problemas criados pelas mudanças no ambiente podem significar novas oportunidades para a empresa. O uso do planejamento estratégico possibilita o executivo estabelecer o rumo a ser tomado para aproveitar as oportunidades de mercado.

Para Oliveira (1997) o planejamento estratégico deve ter como base a definição do objetivo e propósitos da organização. A estratégia pode ser conceituada como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada pela empresa. Neste sentido Oliveira (1997, p.34) define planejamento estratégico como:

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicos e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisão presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

## 2.2 Gestão Estratégica

Gestão estratégica é o desafio mais importante, árduo e abrangente com que se defronta qualquer organização pública ou privada. A estratégia vitoriosa não deve se preocupar apenas com o presente, é fundamental para a corporação plantar hoje as sementes para o êxito futuro.

Para que a estratégia seja bem-sucedida é importante, também, que ela manifeste um conteúdo empreendedor no mercado, como é afirmado em Fahey (1994, p. 19):

As estratégias que não antecipam mudanças nas condições competitivas, como desenvolvimento tecnológicos, novos entrantes com ofertas de novos produtos efetivamente diferenciados ou mudanças nas preferências dos clientes, ficaram para trás em relação aos acontecimentos do mercado e acabarão redundando em fracasso.

A mudança é a preocupação central e o foco da gestão estratégica, a empresa deve estar consciente da mudança no ambiente em que ela atua e em seu próprio ambiente interno, deve também estabelecer elos entre a estratégia e a empresa. O sucesso na elaboração e implementação do planejamento estratégico depende da gestão da estratégia de mercado e da administração da empresa.

### 2.2.1 Gestão da Estratégia de Mercado

A gestão da estratégia de mercado deve ser centrada na conquista e preservação de clientes e para isso é importante que a corporação identifique as evoluções e tendências das necessidades do consumidor. Para PUMPIN (1989) no exercício de identificar as tendências de mercado a empresa deve se valer de consultores externos quando pretender desenvolver estratégias.

Segundo Fahey (1994, p. 22) “a estratégia cria e alavanca a mudança de três maneiras diferentes, por meio da escolha dos produtos ofertados e dos clientes

atendidos, da maneira de competir nos negócios e por meio da escolha das metas a serem perseguidas pela empresa”.

A seleção dos produtos ofertados, dos clientes a serem atendidos e da maneira de competir nos negócios, é conhecida como escolha do escopo. Escolher o escopo significa para a organização a concentração de suas forças na conquista de um, ou alguns segmentos do setor. Mas porque é tão importante escolher o escopo e concentrar as forças? A resposta é obtida em Pumpin (1989, p. 18):

Em primeiro lugar, só a utilização concentrada de recursos permitirá penetrar num mercado particular. Em segundo lugar, a concentração de forças é importante na psicologia da aprendizagem. As pessoas aprendem por tentativa e erro. Se concentrarem esforços num problema específico, haverá mais experimentação e mais poderá aprender-se sobre como resolver o problema.

Definir o escopo é imperativo para a corporação que deseja ter sucesso no mercado, ao defini-lo a empresa passa a operar de acordo com os segmentos produto-cliente escolhido. Fahey (1994, p.19) afirma que a determinação do escopo gira em torno de três questões gerais:

1. Que produtos a empresa quer oferecer ao mercado?
2. Que necessidades dos clientes a empresa quer servir?
3. Que recursos, competências e tecnologia a empresa possui ou é capaz de desenvolver para atender aos seus segmentos produto-cliente?

Responder essas três perguntas ajuda a organização delimitar seu escopo competitivo e concentrar suas forças em alvos pré-estabelecidos, aumentando assim sua vantagem competitiva.

Outro ponto importante é a relação entre escopo competitivo e a cadeia de valores<sup>1</sup> da empresa. Porter (1985) afirma que o escopo competitivo pode ter um efeito poderoso

---

<sup>1</sup> Cadeia de Valores são todas as atividades de valor relevante desempenhadas pela corporação.

sobre a vantagem competitiva, pois traça a configuração e a economia da cadeia de valores. Ao definir como atender o mercado a empresa deve analisar quais atividades que melhor executa e as que não executa bem. As atividades desenvolvidas de maneira falha devem ser terceirizadas a empresas que possuem maior competência no desenvolvimento dessas atividades. Assim a organização passa a ter uma cadeia de valores forte.

Metas e postura competitiva são outros pontos importantes na gestão da estratégia de mercado. As metas dizem o que a empresa pretende conseguir no mercado e os retornos ou recompensas que a empresa pretende proporcionar aos seus vários grupos de interesses. Fahey (1994, p. 27) define pelo menos quatro níveis de metas que precisam ser considerados:

1. **Intenção estratégica** – Refere-se ao conceito de logo prazo daquilo que a empresa pretende conseguir no mercado.
2. **Impulsos estratégicos** – dizem respeito aos compromissos significativos em termos de produtos e outros que a empresa está assumindo para realizar sua intenção, em período de três anos.
3. **Objetivos** – se referem às metas que transformam os impulsos estratégicos em programa de ação.
4. **Metas operacionais** – são os alvos de curto prazo mensuráveis e específicos.

A meta possibilita à empresa a obtenção de uma única intenção estratégica, fazendo com que os esforços dos indivíduos, departamentos funcionais e da empresa inteira convirjam para o mesmo objetivo.

A postura competitiva diz respeito como a empresa se diferencia dos concorrentes atuais e futuros, segundo a percepção e a compreensão dos clientes. A postura define como a empresa compete no mercado para atrair os clientes umas das outras e para reter os clientes conquistados. A diferenciação dos produtos deve ser buscada exaustivamente pela empresa.

## 2.2.2 Gestão da Empresa

A eficiência da empresa no exercício e na execução das suas escolhas sobre onde e como competir influencia fortemente sua performance no mercado. Para isso é necessário colher informações a fim de compreender a situação presente do setor e do macroambiente. As análises efetuadas pela empresa na elaboração e execução da estratégia refere-se ao referencial analítico. O processo de decisão deve estar amparado por informações precisas sobre a empresa e o ambiente setorial.

Desta forma Pumpin (1989, p. 71) define:

É necessário, para o planejamento estratégico, fazer uma análise da informação que identifique relações e interconexões gerais no ambiente setorial e nas condições de funcionamento da empresa, a qual irá facilitar também os estudos quantitativos que são necessários para estabelecer previsões de mercado, facilitando o processo de decisão.

Ao analisar a informação a empresa deve estar apta a diagnosticar suas capacidades. A gerência deve decidir quais as atividades que a organização executa com excelência e as que executam com debilidade. Baseado no princípio da cadeia de valores criada por PORTER (1986) a empresa não deve executar qualquer atividade que outras empresas sejam capazes de desempenhar com maior eficácia e eficiência. Por exemplo, se uma empresa compete no mercado de beneficiamento de castanha de caju, e que em comparação com outras empresas, seja fraca na tecnologia de fabricação de suas próprias máquinas, deve terceirizar a produção dessas máquinas.

### 2.2.2.1 Crenças e Valores

Toda organização é constituída para o atendimento de uma finalidade, que é registrada nos estatutos e na missão da empresa. A medida que a organização cresce e amadurece, surge a necessidade de um objetivo unificador. As crenças e valores interligam as aspirações e metas da empresa às ações e decisões cotidianas.

O primeiro objetivo de um sistema de crenças e valores é inspirar e guiar a busca e descoberta na organização. Quando surgem problemas na implementação da estratégia, um sistema de crenças ajuda os participantes a identificar os objetivos da empresa.

As pessoas na empresa acabam compartilhando entre si e reforçando reciprocamente os valores e as crenças. A atitude mental (crenças e valores) da empresa é a visão de mundo decorrente da própria interação dos seus membros ao longo do tempo. Para Mintzberg (2000) a atitude mental é de importância fundamental para a gestão estratégica, pois é capaz de sustentar ou inibir a estratégia. As crenças e pressupostos predeterminam o sucesso ou fracasso da estratégia.

#### **2.2.2.2 Processos Operacionais**

Os processos operacionais são a maneira como o trabalho é executado na organização. Assim como o sistema de crenças e valores, os processos operacionais são capazes de afetar de forma positiva ou negativa os elementos da estratégia. Fahey (1994, p.144) chama a atenção para os ganhos com qualidade obtidos com o aprimoramento dos processos operacionais:

Os processos operacionais talvez exerçam um impacto mais direto sobre o escopo. Em inúmeras empresas, a reformulação e aprimoramento dos processos operacionais estão induzindo a ganhos significativos na qualidade, velocidade e sensibilidade das empresas.

A análise e reformulação dos processos operacionais devem ser orientadas pela relevância e para a estratégia de mercado, pois em última análise os seus valores residem na contribuição para conquistar e reter clientes.

Os processos operacionais constituem um sistema organizacional integrado e a alteração de um processo geralmente afeta muitos outros. Os processos operacionais devem ser gerenciados no nível sistêmico, e não no nível individual. A sua boa gerência é importante para detectar fontes de oportunidade.

### **2.2.2.3 Infra-Estrutura**

A estrutura se refere à maneira como a empresa é organizada internamente e também aos seus relacionamentos com as entidades externas.

A estrutura por vezes serve para concentrar e revigorar os esforços da organização no sentido de vencer no mercado, mas outras vezes também inibe a atuação dos gerentes, que, em outras circunstâncias, tomariam a iniciativa.

Os sistemas são capazes de afetar o escopo, a postura e as metas de muitas maneiras. Por exemplo, os sistemas de incentivos ao desempenho dos gerentes às vezes exercem influências involuntárias e imprevistas nas decisões sobre o escopo. Do mesmo modo como os processos operacionais, a infra-estrutura também deve ser gerenciada no nível sistêmico.

As organizações atuais devem priorizar a criação de uma infra-estrutura que possibilite a maior eficiência de todo sistema.

### **2.2.2.4 Liderança**

Com o aumento da competitividade entre as empresas, pela conquista do cliente, o mercado passou a exigir um grau de eficiência administrativa extremamente alto, hoje os gerentes para serem excelentes precisam exercer a liderança. Para Ansoff (1990) o gerente moderno para ter sucesso não deve se limitar a apenas o conhecimento de uma função particular; a gerência é muito mais um processo cognitivo-social que exige aptidões distintas para a solução de problemas, propensão a enfrentar riscos, capacidade de comunicação e acima de tudo liderança. A importância do líder para a organização é ressaltada em Simons (1998, p. 46) “A razão de ser de qualquer organização é reunir líderes que possam identificar oportunidades e mobilizar recursos disponíveis para transformar as oportunidades em produtos de valor.”

Uma importante presunção subjacente à gestão estratégica é a de que os gerentes são capazes de fazer a diferença. A constante atuação da liderança é importante para o perfeito funcionamento da organização, pois garante que os departamentos funcionem de maneira sistêmica. A antecipação da mudança do ambiente pela liderança é ressaltada em Fahey (1994, p. 46):

A liderança deve antecipar-se à mudança no ambiente, em vez de reagir ao fato consumado. Os gerentes eficazes são capazes de desencadear a mudança na empresa antes que os próprios resultados do desempenho surgiram a necessidade da mudança da empresa.

A liderança atua dentro da organização alinhando os demais elementos organizacionais – referencial analítico, crenças e valores, processos operacionais e infraestrutura – tendo como objetivo obter maior vantagem possível das oportunidades de mercado, além de se antecipar às mudanças.

### **2.3 Implementação e Controle da Estratégia Adotada**

Com a definição da estratégia a ser adotada a gerência deve colocar em prática o plano de implementação. Simons (1998, p. 48) afirma que a efetiva implementação de uma estratégia requer um balanceamento entre quatro alavancas de controle:

1. Sistema de crenças e valores, utilizados para inspirar e direcionar a busca de novas oportunidades.
2. Sistemas de limites, utilizados para estabelecer limites ao comportamento de busca de oportunidades
3. Sistemas de controle diagnósticos, utilizados para motivar, monitorar e recompensar o atingimento de metas específicas.
4. Sistema de controle interativo, utilizados para estimular o aprendizado organizacional e a emergência de novas idéias e estratégias.

Para os gerentes, atualmente, o principal problema do planejamento estratégico se refere a criação de oportunidades. Assim, a necessidade de estimular controlar oportunidades se constitui num dos fundamentos da estratégia empresarial.

O aproveitamento de oportunidades valiosas exige a criação de produtos e serviços, assim como a conquista e retenção de clientes. Também é necessário um programa de planejamento estratégico que converta o potencial das oportunidades na realidade dos resultados.

Para Fahey (1994, p. 55):

O planejamento estratégico deve ser implantado de forma coerente no mercado; o escopo, a postura e as metas precisam ser consistentes e revigorantes. A coerência das metas é a pedra angular na execução da estratégia. Se as múltiplas metas da empresa não se apoiarem e não se reforçarem reciprocamente, a empresa será impelida para trajetórias conflitantes e enviará mensagens ou sinais contraditórios para os múltiplos *Stakeholders*: fornecedores, distribuidores, clientes finais, concorrentes, empregados e acionistas.

Ainda para Fahey (1994, p. 55):

A coerência estratégica encontra forte estímulo no alinhamento organizacional, ou seja, o alinhamento na forma dos vínculos e da integração entre o referencial analítico, a atitude mental, os processos operacionais, a infra-estrutura e a liderança; e o alinhamento com o foco, a direção e o impulso da estratégia de mercado. Do contrário, a empresa não estará evoluindo na trajetória exigida pela estratégia de mercado.

### **3. VENCENDO NO MERCADO MUNDIAL**

#### **3.1 Mercado mundial**

É imperativo para uma empresa moderna compreender a natureza da competição internacional. Organizações antes isoladas pela distância competem com a mesma capacidade por um mesmo mercado. Fahey (1994) afirma que para o consumidor o valor do produto surge quando as atividades da empresa, em comparação com a dos concorrentes contribuem para a redução dos custos do comprador ou para a melhoria do desempenho do comprador. Sendo assim, qualquer organização que puder proporcionar valor para o cliente é uma potencial candidata a ganhar sua preferência.

Fahey (1994) afirma que com o advento de novas tecnologias, os custos dos transportes e da comunicação despencaram, a informação é transferida com extrema facilidade o que possibilita o gerenciamento de unidades empresariais à distância.

Outro fator importante para o comércio internacional é a diminuição das barreiras comerciais, o que aumenta as trocas de mercadorias entre os países. Hoje as empresas são capazes de escolher onde localizar cada atividade para aumentar sua vantagem competitiva. Apesar da tendência das organizações para descentralizar suas operações, existem vantagens em se ter as atividades centralizadas, essa afirmação é ressaltada por Porter (1989, p. 129) quando diz:

Com a concentração das atividades, a empresa tem condições de auferir economias de escala ou de progredir rapidamente na curva de aprendizagem. A concentração de um grupo de atividades em uma única localidade também possibilita maior coordenação.

A dispersão das atividades se justifica pela necessidade de minimizar os custos de transporte e armazenamento.

A globalização da competição fez com que as empresas competissem com eficiência por um mercado, independente de sua localização. Segundo Porter (1985) a importância da localização da empresa na competição não foi eliminada, empresas com destaque na competição global estão localizadas geralmente na mesma base doméstica<sup>1</sup>. Um grande indicativo à afirmação de Porter são as diferenças marcantes em termos de desempenho entre economias nacionais. Por exemplo, no setor farmacêutico os grandes laboratórios concentram-se nos E.U.A e na Alemanha, pois esses dois países apresentam condições favoráveis em sua base doméstica. Outros países que não possuem o setor desenvolvido, não apresentam condições favoráveis.

Ao estudar as diferenças competitivas dos países, Porter (1985) enumerou em seu livro sobre a Vantagem Competitiva das nações quatro determinantes da vantagem competitiva global; condições dos fatores, condição da demanda, setores correlatos de apoio e estratégia, estrutura e rivalidade da indústria.

### **3.1.1 Condições dos Fatores**

Os fatores de produção são insumos básicos da competição; incluem terra, mão-de-obra, capital e recursos naturais. Para Randall (1994) os insumos genéricos, como trabalhadores educados e boa infra-estrutura básica, são importantes para evitar a desvantagem competitiva; todavia, não são mais suficientes para assegurá-las.

É importante notar que a dificuldade com alguns fatores básicos, como matéria-prima, no curto prazo pode prejudicar a vantagem competitiva da empresa, mas a longo prazo esse efeito pode reverter-se para um benefício à indústria, pois incentiva as empresas a

---

<sup>1</sup> País onde a sede da empresa está localizada.

superarem suas dificuldades de maneira criativa, nesse sentido Porter (1985, p. 132) descreve “O mais paradoxal é que algumas desvantagens específicas nos fatores básicos, como salários elevados ou escassez de matéria-prima locais, geralmente instigam a competição, pois desencadeiam a inovação.”

Na indústria de beneficiamento de castanha de caju, a condição dos fatores é o determinante mais importante para a vantagem competitiva do setor, pois segundo Francisco Assis Neto, presidente da USIBRAS, em entrevista feita por esse autor em 11 de junho de 2003, a matéria-prima representa mais de 50% do custo total da indústria. Uma pequena redução no preço de compra da castanha inatura poderia significar uma grande vantagem em relação aos concorrentes. Ainda de acordo com Francisco Assis Neto, o segundo componente em importância no custo é a mão-de-obra, pois segundo ele, a indústria de castanha de caju emprega em média, 700 pessoas em cada unidade produtiva.

É importante para uma empresa que beneficia a castanha de caju estar localizada próxima a produção da matéria-prima, pois diminui o custo de obtenção do insumo, e em áreas onde o preço da mão-de-obra é baixo. De acordo com matéria publicada na revista *Cashew Week* do dia 27 de maio de 2002, Brasil, Índia e Vietnã são os principais produtores mundiais, responsáveis por mais de 95% da produção mundial. Os principais fatores que contribuem para o destaque desses países na produção de amêndoa de caju são, os baixos salários pagos à mão-de-obra local e a existência de grade cultivo de matéria-prima.

### **3.1.2 Condição da Demanda**

A existência de clientes exigentes é um fator importante no desenvolvimento de um setor. O fato de muitas empresas de alta tecnologia surgirem em países desenvolvidos não acontece por acaso, a existência de clientes exigentes é importante, pois as suas necessidades antecipam as tendências dos mercados globais. A consciência e exigência do cliente aumentam a vantagem competitiva, como se pode observar em Porter (1994, p.139):

O êxito nacional e internacional decorre da disponibilidade de clientes locais que sejam ou se encontrem entre os mais sofisticados e exigentes compradores do mundo para os produtos e serviços da região, ou que apresentem necessidades de intensidade inusitada por variedades especializadas, também demandadas em outros mercados.

A demanda nos países exportadores de castanha de caju não apresenta sofisticação, a maior parte da produção é exportada em forma de *commodities* para países desenvolvidos. Apesar do consumo se concentrar em países desenvolvidos a indústria não sofre pressão para atender elevados padrões, pois o produto é exportado ainda como semi-manufaturado sofrendo processo de torragem no país de destino. As empresas exportadoras não têm contato direto com o consumidor final nesses países.

### 3.1.3 Setores Correlatos e de Apoio

A presença de fornecedores domésticos competitivos, também aumenta a vantagem competitiva. Fornecedores fortes podem oferecer produtos especializados que aumentam a eficiência da indústria. Nesse sentido Porter (1985, p. 140) explica:

Os concorrentes domésticos em setores correlatos, ou em setores que exijam qualificações, tecnologias ou clientes semelhantes, também proporcionam benefícios semelhantes: fluxo de informação, intercâmbio técnico e oportunidades de compartilhamentos que aceleram a velocidade da inovação e das melhorias.

É importante que a organização tenha a preocupação em criar as bases para a interligação entre a empresa e os fornecedores, pois com o estreitamento dos laços os fornecedores estarão aptos a desenvolver produtos que acompanham o desenvolvimento do mercado.

No setor de beneficiamento de castanha de caju grande parte dos setores correlatos ou de apoio não estão presentes na base doméstica. O desenvolvimento de máquinas, por

exemplo, acontece muitas vezes na própria empresa sem muita sofisticação, o que prejudica a padronização dos equipamentos. Na USIBRAS, por exemplo, muitas máquinas são desenvolvidas com projetos criados na própria empresa.

Outro problema na inexistência de setor correlato e de apoio desenvolvido é que as máquinas mais modernas da indústria surgem a partir de adaptações de equipamentos inicialmente desenvolvidos para outros setores, como por exemplo, a separadora eletrônica de amêndoas da Sortex<sup>2</sup>, que foi inicialmente desenvolvida para separação de arroz.

Como foi relatado por Porter no parágrafo anterior a fragilidade dos fornecedores de apoio desacelera o ritmo das inovações e das melhoras.

#### **3.1.4 Estratégia, Estrutura e Rivalidade da Empresa**

Muitos gerentes analisam a rivalidade existente em um setor como algo danoso para as empresas participantes do mercado, porém a rivalidade entre empresas pode significar a sobrevivência futura da indústria e da organização. Fahey (1994) chama a atenção para importância da competitividade no encorajamento da estrutura organizacional em fomentar a inovação em determinado setor.

As empresas exportadoras de castanha de caju do Brasil apresentam baixa competitividade em sua base doméstica. Além de possuir pequeno mercado consumidor, a indústria de castanha de caju brasileira, que possui uma fatia de menos de vinte por cento do mercado, utiliza um processo produtivo diferenciado, o que altera as características do produto. Com isso as empresas brasileiras percebem sua interdependência mútua pela conquista do mercado, inibindo assim a rivalidade.

---

<sup>2</sup> Empresa que fabrica equipamentos de seleção eletrônica de amêndoas.

### 3.2 O Sistema das Quatro Fontes de Vantagem Competitiva

A competição é cada vez mais global, mas as fontes cruciais da vantagem competitiva em geral são locais. Fatores genéricos como capital, matéria-prima e conhecimento científico, são altamente móveis e as empresas têm acesso imediato a qualquer um dos fatores que possam representar ganho de vantagem competitiva.

A situação de qualquer uma das partes do sistema afeta a inovação, a rivalidade doméstica, por exemplo, incita às empresas a melhoria contínua e ao desenvolvimento tecnológico o que fortalece a base doméstica em relação a empresas fora desta base. Segundo Fahey (1994) as entidades locais como universidades e instituições financeiras, através da rivalidade entre as empresas da indústria, são impelidas a se adaptarem e apoiar às necessidades específicas do setor.

Porter (1994, p. 151) chama atenção para a importância do aprimoramento da base doméstica:

Um componente importante da vantagem competitiva se situa no ambiente local, não organizacional em si. Sem uma base doméstica essencialmente sólida, a capacidade da inovação rápida ficará comprometida. A empresa será incapaz de conjugar os recursos e capacidades mais importantes para a vantagem competitiva.

Na indústria de beneficiamento de castanha de caju as condições dos fatores são a principal fonte de vantagem competitiva, pois representa mais de cinquenta por cento da estrutura de custo das empresas. No Brasil, devido a proibição da exportação de castanha inatura, a indústria pode comprar seu insumo a um preço bem abaixo do praticado no mercado internacional. Essa política governamental é justificada pelas empresas nacionais com a afirmativa de que o setor não pode competir com as empresas indianas, que pagam salários muito abaixo que os praticados no Brasil.

Com a proteção governamental do setor de amêndoa de castanha de caju a indústria perde vantagem competitiva, pois o lucro garantido inibe a capacidade de inovação. Como as

condições setoriais são constantes e favoráveis não há desenvolvimento tecnológico, pois os administradores não são motivados a investir em melhorias.

O desenvolvimento e uso de novas tecnologias é geralmente muito oneroso para a organização e exige grande envolvimento de todos os colaboradores da empresa, ainda há o risco da nova tecnologia dar errado o que muitas vezes afeta a imagem da corporação perante seus funcionários e outros participantes do mercado.

A partir da análise dos conceitos desenvolvidos por Porter, é imperativo para os gestores das empresas exportadoras de castanha de caju o exercício de uma visão mais ampla, e de longo prazo, para garantir um futuro promissor para o setor. O uso de uma visão ampla por um tomador de decisão poderia colocar em xeque até mesmo o desenvolvimento de uma nova tecnologia com capacidade de reduzir os custos operacionais da empresa. A nova tecnologia quando analisada através do ponto de vista das quatro forças descritas por Porter, poderia apresentar a médio e/ou longo prazos potencial para reduzir a competitividade do setor. Por exemplo, se a rivalidade fosse extinta pela superação de um concorrente em relação a outros, isso acabaria reduzindo ou eliminando o espírito inovador da organização pois não existiria mais um concorrente a ser superado.

Fahey (1994) cita como exemplo duas empresas dinamarquesas que operam no ramo de insulina, a Novo e a Nordisk. Após anos de competição no setor e o desenvolvimento de um mercado consumidor exigente, as empresas conquistaram mais de 65% do mercado de insulina. Em 1989 as duas empresas resolveram se fundir. A fusão significou quase o monopólio do setor, mas também trouxe o problema da falta de concorrente tão importante para instigar a inovação. Ciente deste problema os gestores das duas empresas resolveram manter as duas unidades com operações separadas, a fim de manter o espírito de concorrência.

Os gestores cearenses devem analisar o setor, cientes da sua interdependência, onde até mesmos o mais hostil concorrente pode representar benefícios a longo prazo para a indústria.

## **4 ANÁLISE ESTRATÉGICA**

### **4.1 Conceito de Análise Estratégica**

A análise estratégica é feita baseada na informação coletada pela organização, quanto mais precisa for a informação, melhor será o processo de decisão da gerência. A finalidade da coleta e análise da informação deve ser dar subsídios para o processo decisório.

Para PUMPIN (1989, p.73) o processo de análise estratégica deve envolver os passos seguintes:

1. Análise da empresa: suas capacidades, forças, custos, estratégias desenvolvidas no passado e cultura da empresa.
2. Análise setorial: setor econômico em que a empresa opera, mercado e concorrência.
3. Análise macroambiental: necessidades e expectativas dos interessados.

### **4.2 Análise da Empresa**

O sucesso estratégico da empresa depende das capacidades que ela possui. Por isso o primeiro passo é analisar as capacidades da empresa de modo a descobrir que atividades a organização possui de desempenho superior e que atividades os concorrentes são superiores.

As análises das capacidades deverão revelar se a empresa possui recursos disponíveis para a estratégia.

Nesse sentido a empresa após identificar seus pontos fortes e pontos fracos, deve buscar melhorar sua vantagem competitiva através de sua cadeia de valores<sup>1</sup>. O princípio básico ao projeto da cadeia de valores é o de que a organização não executará nenhuma atividade que outras empresas sejam capazes de desempenhar com maior eficácia e eficiência. Gupta (1994, p. 113) exemplifica:

Imagine uma empresa competindo no mercado de computadores pessoais que, em comparação com outras empresas, seja relativamente fraca nas tecnologias de fabricação de telas planas. Para essa empresa, o projeto da cadeia de valores envolveria a decisão desenhar e fabricar a tela inteiramente ou de terceirizar essa atividade. Se a empresa decidir fabricar as próprias telas, controlará um conjunto maior de atividades internas, mas correrá o risco de comprometer a qualidade do produto final. A alternativa, adquirir de fornecedores, agrega valor à vantagem competitiva aos olhos do cliente, mas aumenta sua dependência em relação aos parceiros externos.

Como mostra o exemplo, o projeto da cadeia de valores exige um conhecimento extremamente sofisticado das capacidades da empresa. Sem essa compreensão, corre-se o grave risco de prejudicar a corporação com a transferência de atividades para parceiros externos.

Outro ponto importante na análise da empresa é a sua cultura. Para Pumpin (1989, p. 77) “a cultura da empresa inclui o conjunto de opiniões, normas e valores que determinam as atividades e o comportamento da gestão e do pessoal”.

A relação entre cultura e estratégia é observada em Pumpin (1989, p. 77):

E sabemos também que há correlação estreita entre cultura e estratégia. Temo-nos apercebido também de que a cultura da empresa influencia o processo de escolha da estratégia. Estratégias não compatíveis com a cultura da empresa, só podem ser implementadas

---

<sup>1</sup> Reunião de todas as atividades pela empresa para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto.

com grande esforço e será necessário planejar com extrema cautela as mudanças sociais.

O conhecimento das capacidades da organização ajuda a diretoria a situar a empresa perante o mercado, dando subsídio para tomada de decisões corretas auxiliando na consecução de uma estratégia de sucesso.

### **4.3 Análise Setorial**

A análise setorial ajuda a determinar a atratividade de um setor para a empresa e também ajuda a esclarecer as diferenças de rentabilidade entre os concorrentes no setor em questão. COLLIS (1994, p.190) define o objetivo da análise setorial como “... a análise setorial consiste em prever o nível médio de rentabilidade de longo prazo dos concorrentes em determinado setor”.

Antes da análise é preciso definir o setor. Apesar de parecer tarefa fácil, as fronteiras setoriais muitas vezes não são percebidas, como por exemplo, no setor de automóveis citado por COLLIS (1994, p.191). O autor levanta a seguinte pergunta:

Definição do setor automobilístico americano deve restringir-se aos carros de passageiros ou incluirá também os caminhões/utilitários leves, que se transformam em veículos cada vez mais populares para o transporte pessoal?.

#### **4.3.1 A Indústria de Beneficiamento de Castanha de Caju**

A indústria de beneficiamento de castanha de caju brasileira está distribuída no Ceará, Piauí e Rio Grande do Norte. Segundo dados do IBGE estão localizadas no Ceará 23 das 34 indústrias em funcionamento no país e processando 78,54% do que é produzido. Além do Brasil outros dois países se destacam no beneficiamento de castanha de caju no mundo. A Índia é responsável por 60,60% do total processado, e o Vietnã responde por 17,17% do total mundial. O Brasil responde por 18,18% da produção mundial (dados coletados na revista Cashew Week N° 5 Maio 2002).

O processo produtivo acontece de maneira diferente no Brasil, na Índia e no Vietnã. Enquanto a Índia e o Vietnã utilizam um processo totalmente manual para o beneficiamento da castanha de caju, o Brasil opta por um processo com grande índice de mecanização, o fator gerador dessas diferenças nos métodos de produção é o preço pago pela mão-de-obra. Segundo Antonio José Teixeira, presidente do SINDICAJU, enquanto na Índia e no Vietnã os salários não superam os 50 dólares, no Brasil eles ficam em torno de 175 dólares (computados os encargos sociais).

Ao longo do tempo a indústria brasileira de beneficiamento de castanha de caju vem apresentando uma tendência de concentração (VER GRÁFICO 1), pois segundo dados do SECEX/DECEX obtidos no SINDICAJU no dia 20 de junho de 2003, apesar da redução de 19 empresas em 1992 para 9 em 2001 do número de indústrias em funcionamento, a quantidade processada de castanha de caju continua variando em torno de 200.000 toneladas. Essa mudança no cenário se deve em grande parte a adoção do processo mecanizado de corte.

### Exportação de amendoa de caju - Janeiro a Dezembro 1992

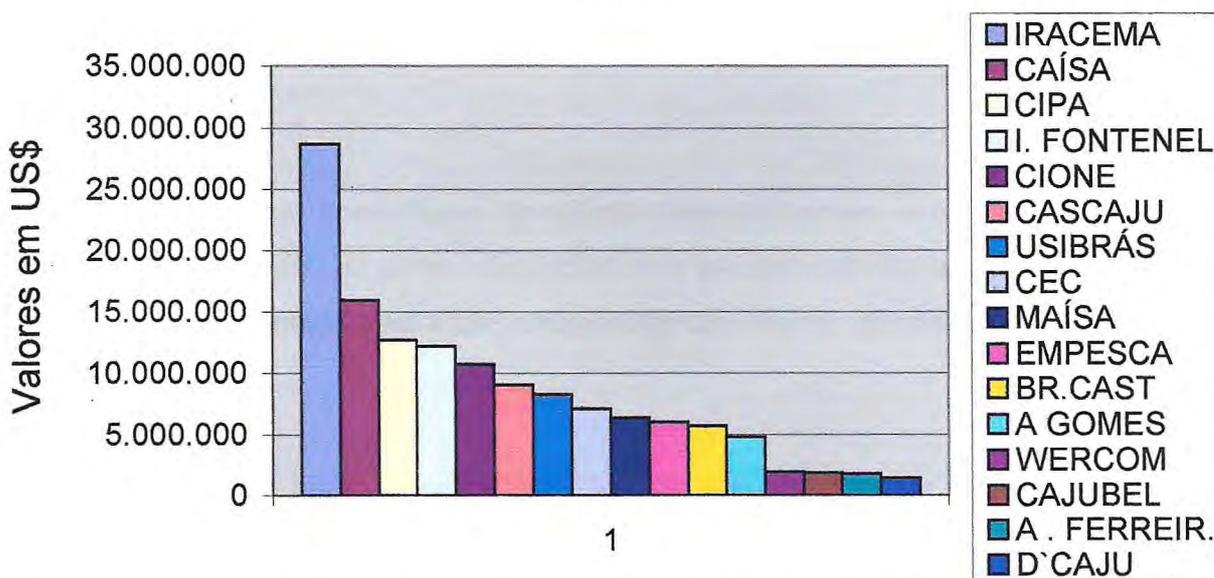


GRÁFICO 1 – Exportação de Amêndoa de Caju – Janeiro a Dezembro de 1992.

Fonte: SECEX/DECEX

Para ilustrar, basta dizer que com o processo manual ainda presente em 1992 era impossível uma fábrica processar mais que 10.000 toneladas de castanha *in natura*, por ano; hoje temos fábricas que chegam a processar mais de 30.000 toneladas, afirma Francisco Assis Neto, presidente da USIBRAS, em entrevista feita por esse autor em 11 de junho de 2003. A tendência de concentração ainda é observada apenas no Brasil, pois é o único país que usa a mecanização em seu processo produtivo.

Mesmo com o uso de maior tecnologia, as indústrias brasileiras de beneficiamento são menos eficientes que as indústrias indianas, pois além da matéria prima usada na Índia ser de melhor qualidade, o processo manual de corte da castanha, empregado na Índia e Vietnã, permite um maior rendimento da matéria-prima cerca de 3.5 % superior ao processo mecânico adotado no Brasil (Ver Tabela 01).

TABELA 1  
ÍNDICES DE APROVEITAMENTO DE CASTANHA DE CAJU

	Índice de castanha inteira	Índice de castanha quebrada	Aproveitamento da matéria-prima.
Brasil	55%	45%	23%
Índia	75%	25%	26,50%
Vietnã	75%	25%	26,50%

Fonte: Dados do SINDICAJU - Março 2001

Com todas essas desvantagens em relação à indústria indiana às empresas brasileiras ficam a mercê das decisões do governo brasileiro sobre as exportação de castanha *in-natura*, o que fragiliza o setor já que ele gasta mais energia fazendo *lobby* do que atacando e resolvendo seus problemas-chave.

Se o governo brasileiro viabilizasse a exportação de castanha inatura a indústria brasileira não teria condições de concorrer em nível mundial, o que significaria, segundo reportagem do jornal Diário do Nordeste de 18 de março de 2003, o fim de cerca de 20.000 empregos diretos.

### 4.3.2 As Cinco Forças de Porter

As “cinco forças” foi um conceito desenvolvido por Michael E. Porter para ajudar na análise da rentabilidade do setor. Porter (1985) cita “cinco forças” que determinam a rentabilidade da indústria; rivalidade entre as empresas, poder do comprador, ameaça de substituição, poder do fornecedor e barreiras de entrada. Apesar de uma empresa ter pouca influência sobre os fatores que ditam a atratividade no setor, a estratégia competitiva tem poder considerável para tornar uma indústria mais ou menos atrativa, o que torna fundamental para os estrategistas conhecer como as “cinco forças” descritas por Porter atuam junto a cada empresa em nível do setor.

#### 4.3.2.1 Rivalidade entre as Empresas

A rivalidade é o grau de competição entre as organizações de um setor. Collis (1994) afirma que a rivalidade entre empresas é a mais óbvia das “cinco forças” do setor e onde a maioria dos estrategistas concentram grande parte de sua atenção. Os principais determinantes da rivalidade dizem respeito ao número e ao tamanho relativo dos concorrentes como se pode observar em Ghemawat (1994, p.189):

Inúmeros são os determinantes estruturais do grau de rivalidade no setor. Um conjunto de condições diz respeito à quantidade e ao porte relativo no setor. Quanto mais concentrado o setor, maior a probabilidade de que os concorrentes reconheçam a sua interdependência mútua e, em consequência, restrinjam a rivalidade. Se em contraste, o setor se caracterizar pela existência de muitos participantes de pequeno porte, cada um julgará que o seu impacto sobre os demais passará despercebido e será induzido a conquistar fatias de mercado, rompendo o equilíbrio do mercado.

O inverso ocorre se existirem várias pequenas empresas, pois cada participante do setor tende a achar que suas ações passaram despercebidas pelos seus concorrentes. A existência de um concorrente dominante também altera o grau de rivalidade na indústria pois, o mesmo é capaz de determinar os preços do setor e disciplinar os dissidentes.

Segundo Porter (1985) Outro conjunto de atributos estruturais que influenciam a rivalidade são, os custos fixos elevados, o excesso de capacidade produtiva, o crescimento lento e a falta de diferenciação entre os produtos. Por exemplo, em indústrias que possuem grande capacidade produtiva, as empresas são motivadas a competir através de preços apenas para eliminar sua capacidade ociosa da produção aumentando assim a rivalidade no setor. A falta de percepção do consumidor de que haja algum nível de diferenciação entre os produtos oferecidos pelas empresas, também acirram a rivalidade.

Na indústria de beneficiamento de castanha de caju a rivalidade acontece em dois níveis: nacional e mundial. No nível nacional a indústria tem passado por um processo de concentração: Segundo relatório do SINDICAJU de abril de 2000 sobre produção de amêndoa de caju no setor, das 15 grandes empresas existentes em 1980 apenas 9 permaneceram (ver gráfico 1), ainda segundo o relatório a capacidade de processamento dessas empresas aumentou cerca de 50% passando de 10.000.000 Kg/ano em média para 15.000.000 Kg/ano. O resultado foi uma maior percepção da interdependência mútua em nível nacional. No cenário internacional a indústria indiana e a vietnamita apresenta processo produtivo diferente da indústria brasileiro o que diminui a capacidade de processamento é o porte da indústria Asiática, lá as fábricas não processam mais que 7.000 toneladas de castanha in natura<sup>2</sup>. Essas características da concorrência internacional aumentam a rivalidade entre as empresas do setor, pois diminuem a percepção da interdependência destas empresas.

#### **4.3.2.2 Ameaça de entrada**

Outro fator não menos importante que o grau de rivalidade é a ameaça de entrada, pois além dos concorrentes existentes a empresa deve se preocupar com os concorrentes potenciais. Segundo Collis (1994, p.197) “quando os lucros estão em patamares convidativos existe o influxo de empresas para aproveitar os bons lucros do setor, podemos ter como exemplo desses extremos dois setores, o de restaurante e o de alumínio”.

---

<sup>2</sup> Dados Obtidos no site [www.cashewindia.org](http://www.cashewindia.org)

No setor de restaurante, se um novo sabor for criado e se tornar popular, a pequena barreira de entrada permitirá que qualquer outro copie a fórmula e usufrua dela, diminuindo assim a rentabilidade do setor. No setor de alumínio o investimento necessário para se construir uma empresa eficiente na produção de alumínio é de vários bilhões de reais, além disso, essa nova empresa sofreria forte retaliação por parte do setor que, além de tudo já estaria em um ponto superior na curva de aprendizagem.

No setor de beneficiamento de castanha de caju para se construir uma fábrica ótima é necessário cerca de R\$ 22.000.000,00, segundo entrevista dada por Francisco Assis Neto ao jornal gazeta mercantil do dia 22/05/00, além do investimento inicial o novo entrante precisaria de um capital de giro igualmente elevado para operar, a USIBRAS, por exemplo, necessita de um capital de giro de aproximadamente R\$ 50.000.000,00<sup>3</sup>.

#### **4.3.2.3 Ameaça de substituição**

Para Michael E. Porter (1985) a substituição é o processo pelo qual um produto ou um serviço suplanta outro ao desempenhar uma função ou funções particulares para um comprador. Quando é forte a ameaça de substitutos que desempenham a mesma função dos bens ou serviços oferecidos pela indústria a possibilidade de criação de valor é restringida. Já para Collis (1994, p.198) “os principais determinantes da ameaça de substituição são; desempenho do preço relativo dos substitutos, custos de mudança do produto e propensão do comprador a substituir”.

Apesar da ameaça representada por bens substitutos muitas empresas falham na sua identificação. Porter (1985) ressalta que a identificação de substitutos exige a busca de produtos ou serviços que desempenham a mesma ou as mesmas funções do produto de uma indústria e não de produtos que têm a mesma forma. Há uma diferença enorme entre um

---

<sup>3</sup> Dados cedido pela USIBRAS no dia 20 de junho de 2003.

caminhão e um trem, mas ambos desempenham a mesma função genérica para o comprador – transporte de cargas de ponto a ponto.

No setor de beneficiamento de castanha de caju os principais substitutos são outras nozes como, Macadamia, Pistachos e Amendoim. Grande parte da castanha comprada pelo mercado americano é usada para compor um produto formado por uma mistura de nozes. Quando o preço da castanha de caju sobe demais os torradores americanos diminuem a porcentagem da castanha no mix, reduzindo assim a compra de castanha. Esta constante ameaça de substituição faz com que os exportadores tenham pequeno poder para aumentar o preço da castanha.

#### **4.3.2.4 Poder dos compradores**

O poder dos compradores é uma das forças mais importante que atuam na rentabilidade do setor, pois permite que eles reduzam as margens dos seus clientes. Ghemawat (1994, p. 198) afirma que “o principal determinante do poder dos compradores são o porte e a concentração dos clientes”.

Como exemplo do poder dos compradores temos o caso da General Motors (GM) que é citado em Ghemawat (1994, p. 199):

A GM (General Motors) que desfrutava de enorme poder de negociação, pois dominava o setor automobilístico. A GM ameaçava constantemente os fornecedores de componentes com a perda do negócio, se não fizessem concessões em termos de preços e outras não referentes aos preços, com as quais esses fabricantes de autopeças quase sempre concordavam, no desespero de não abrir mão de parcelas tão vultuosas das suas vendas. O poder de negociação da GM também era ampliado por outros fatores, inclusive a qualidade das suas informações sobre os custos dos fornecedores, a credibilidade das ameaças de integração para trás, absorvendo a fabricação de componentes, e o custo relativamente baixo da mudança de fornecedores.

o fornecedor, custos relativo a compras totais na indústria, impacto dos insumos sobre custos ou diferenciação e ameaça de integração para frente em relação à ameaça de integração para trás pelas empresas do setor.

Na indústria de castanha de caju os fornecedores não representam nenhuma ameaça, pois são de pequeno porte. Os fornecedores de matéria-prima são distribuídos em centenas de pequenos produtores, que quase sempre se valem de corretores para negociar com a indústria. Segundo dados da EMBRAPA publicados no livro a Cultura do Caju, aproximadamente 80% da produção de castanha de caju advém do cultivo em pequenas propriedades capazes de produzir no máximo 40.000 kg. Outro fator que reduz o poder de negociação dos fornecedores é a proibição às exportações de matéria-prima o que obriga os produtores rurais a vender para a indústria brasileira, formada por apenas dez grandes empresas.

#### **4.4 Fatores Macroambientais**

Segundo Narayman (1994) não é incomum que as empresas concentrem grande parte de sua atenção em seu microambiente, que inclui suas operações de produção, mercado e setor. No entanto, torna-se relevante o fato de que poucas empresas mantenham-se numa posição de certa negligência em relação a análise e observação do macroambiente. Muitas são as evidências dos riscos desta desatenção, apresentando como consequência o comprometimento de decisões gerenciais fundamentadas num detalhado planejamento, que criam ou eliminam oportunidades de mercado, e deflagram oscilações nos preços das ações.

Para Fahey (1994, p.216) há importantes razões pelas quais o macroambiente deve ser valorizado na teoria, direcionando a prática da estratégia. Entre tais razões merecem destaque as seguintes:

1. Várias transformações e discontinuidades que acometem diversos setores são provocadas por alterações no macroambiente. As empresas que convergem seu foco exclusivamente na estrutura setorial, nos produtos existentes e nos concorrentes atuantes não detectarão as ameaças e as oportunidades que talvez estejam irrompendo no mercado e no ambiente circulante.
2. As empresas portadoras de uma percepção pioneira e capazes de detectar mudanças macroambientais são competentes para conquistar valiosa vantagem competitiva.
3. Caso as empresas não estiverem sintonizadas com as alterações ambientais, tornam-se ultrapassadas e antiquadas dentro de uma realidade dinâmica, que atinge mudanças comparáveis com novos padrões estabelecidos.

Em Fahey (1994, p. 218) o macroambiente é dividido em quatro segmentos:

1. Ambiente social – Pode-se deferir que o segmento social inclui aspectos demográficos, estilos de vida e os valores sociais. As mudanças no ambiente social afetam diretamente o potencial do mercado para diversos produtos, especialmente os de consumo.
2. Ambiente econômico – O ambiente econômico considera que as alterações da atividade econômica afetam diretamente a oferta e a demanda em quase todos os setores.
3. Ambiente Político – O segmento político abrangendo todo o processo eleitoral e as instituições participantes da elaboração e execução de leis, representando o segmento mais turbulento do macroambiente.
4. Ambiente tecnológico – O segmento tecnológico considera a evolução e direção do processo tecnológico, destacando os avanços em curso na sociedade.

#### **4.4.1 Análise do Macroambiente**

Narayanan (1994, p.221) observa que a análise macroambiental compõe-se de quatro fases:

##### **1. Sondagem**

Uma característica comum das sondagens é que os primeiros sinais de mudança macroambientais freqüentemente aparecem em lugares inesperados.

Durante um processo de sondagem, o analista deve inculcar sentido nos dados e perceber influentes ligações que direcionam para prováveis acontecimentos futuros. A sondagem exige uma percepção aguçada em sintonia com uma sensível intuição e cautelosa capacidade de dedução por parte do analista. Nem todas as alterações macroambientais emergentes ou potenciais são de considerável importância na sondagem.

##### **2. Monitorização**

Na monitorização, as atenções devem convergir para um alvo: a evolução das tendências, reunindo informações capazes de direcionar o estabelecimento de determinados padrões. A pesquisa é mais restrita do que na sondagem. O analista geralmente se baseia em palpites anteriores de acordo com dados observados durante a sondagem.

A idéia da mudança em evolução, que porventura tenha parecido confusa no momento em que foi observada pela sondagem, torna-se esclarecedora durante o processo de monitorização. Assim como na sondagem, faz-se necessário que o analista interprete uma diversidade de dados. Rastreamento de tendências, o analista deve efetuar observações no que concerne aos dados relevantes, considerando a validade e confiabilidade das fontes. Avaliar

quando um padrão é duradouro, torna-se uma difícil tarefa, ponderando que muitos não passam de modismo. Os resultados da monitoração ultrapassam o abastecimento de insumos para o prognóstico.

### **3. Prognóstico dos Rumos Futuros**

O objetivo do prognóstico consiste em desenvolver projeções plausíveis sobre o escopo, direção, velocidade e intensidade das mudanças macroambientais.

Existem duas modalidades de prognóstico. A primeira considera projeções baseadas em tendências e padrões claros analisados durante um período de tempo, que possivelmente permaneceram inalteradas no decorrer do tempo. A segunda modalidade elabora futuros alternativos, baseados em tendências vigentes e na probabilidade do acontecimento de futuros eventos.

### **4. Avaliação das Mudanças Ambientais**

A avaliação consiste nos esforços dos analistas para identificar e estimular, como e por que, as mudanças macroambientais atuais e antecipadas afetam no presente a gestão estratégica da empresa e como os seus efeitos serão sentidos no futuro.

O sucesso da empresa depende da construção e sustentação do planejamento estratégico. A mudança macroambiental deve ser levada em consideração na modelagem da organização.

## **5 PROJETO DA PESQUISA**

### **5.1 Tema**

Planejamento Estratégico como Fonte de Vantagem competitiva.

### **5.2 Justificativa**

Com o aumento do processo de globalização, as barreiras ao comércio internacional foram reduzidas, levando empresas, antes isoladas em seus mercados regionais, à competição em níveis globais. Hoje é imperativo para qualquer corporação, considerar os efeitos da globalização, preparando-se para atender as constantes mudanças das exigências do mercado mundial.

Na busca de implementar suas exportações muitos países inseriram-se em blocos econômicos, como por exemplo, a União Européia criada na Europa e o Mercosul formado por países Sul-Americanos.

A preocupação em aumentar o nível de comércio global não é exclusiva dos países desenvolvidos, no Brasil o interesse pela globalização também ganha importância, sendo assunto em todos os níveis da sociedade e do governo. Segundo declarações do presidente do BNDES Carlos Lessa dada ao jornal Reuters no dia 15 de maio de 2003, o Brasil espera aumentar suas exportações este ano em cerca de 13 por cento, ultrapassando 68 bilhões de dólares. O BNDES destina atualmente cerca de 25 por cento de seu orçamento para apoiar a exportação.

O governo brasileiro ressalta cada vez mais, através de sua política de apoio a exportação, a importância do comércio externo para o desenvolvimento sustentado do país, gerando, assim, ganhos para a sociedade como um todo. A empresa que exporta com vantagem competitiva gera riqueza duradoura para a sociedade brasileira.

No Ceará o setor de beneficiamento de castanha de caju é voltado quase que exclusivamente para exportação, segundo Antonio José Gomes Teixeira de Carvalho presidente do SINDICAJU, em entrevista feita por esse autor em 15 de junho de 2003, a exportação representa para as empresas do setor, quase 80% de suas receitas. A exportação de castanha de caju representa para o Estado do Ceará 15% das divisas totais com exportação, sendo o terceiro item em importância na pauta de exportação do Estado.

Com a redução dos custos dos transportes e das comunicações, as semelhanças das infra-estruturas nacionais e a redução das barreiras comerciais, aumentou o grau de competição global entre as empresas. Hoje é inconcebível para a empresa que opera no mercado mundial, a falta de um bom planejamento estratégico, pois é através dele que a empresa cria vantagem competitiva. Para os exportadores cearenses, qualquer esforço para a criação da estratégia global deve emanar da compreensão da natureza da competição internacional.

Mesmo com as exigências competitivas dos mercados mundiais, direcionadas para um bom planejamento estratégico, são poucas as empresas cearenses que possuem as ferramentas necessárias para o seu desenvolvimento.

Na USIBRAS – Usina Brasileira de Óleos e Castanha LTDA., empresa que atua no setor de beneficiamento de castanha de caju e exporta 75% de sua produção, percebi a importância da adoção de um Planejamento Estratégico que aumentasse a vantagem competitiva da empresa. Outro fator que despertou meu interesse pelo tema foi o fato de trabalhar no setor de exportação, sendo responsável pela coordenação do embarque da mercadoria e envio da documentação para o cliente (importador). Percebendo a importância

da estratégia como vantagem competitiva fui estimulado a analisar os preceitos de planejamento estratégico da USIBRAS.

### **5.3 Problema da Pesquisa**

Os preceitos preconizados pelo planejamento estratégico são utilizados como vantagem competitiva na USIBRAS – Usina brasileira de Óleos e castanha LTDA.

### **5.4 Objetivos**

#### **5.4.1 Geral**

Analisar que preceitos de planejamento estratégico são utilizados na USIBRAS – Usina Brasileira de Óleos e Castanha como vantagem competitiva.

#### **5.4.2 Específicos**

Analisar se a gerência e a diretoria da USIBRAS conhecem as características das forças competitivas do setor em que atua.

Analisar como as forças macroambientais podem afetar a empresa no que se refere as oportunidades e ameaças de mercado.

Averiguar se a USIBRAS tem pessoal capacitado para elaborar política de Planejamento Estratégico.

## 5.5 Hipóteses

A USIBRAS não desenvolve política organizada de Planejamento Estratégico.

A USIBRAS não conhece as cinco forças competitivas do setor em que atua.

Os segmentos Macroambientais podem afetar a empresa no que se refere as oportunidades e ameaças de mercado.

As decisões governamentais influenciam a vantagem competitiva da USIBRAS.

A USIBRAS não tem pessoal qualificado para elaborar o Planejamento Estratégico da empresa.

## 5.6 Referencial Teórico

Para melhor compreensão do objetivo de pesquisa foram selecionados autores cuja produção cultural-teórica está diretamente relacionada ao tema proposto.

Os referenciais teóricos de Liam Fahey e Michael E. Porter foram o ponto de partida no entendimento da importância do Planejamento Estratégico para as operações de uma empresa.

**MBA- Curso prático – Estratégia.-** Liam Fahey sustenta a argumentação de que a empresa deve construir as bases para o êxito nos mercados de amanhã e de sustentar, ao mesmo tempo, a competição vitoriosa nos mercados de hoje, caso contrário a empresa não terá futuro. O autor defende a constante adequação da estratégia empresarial, já que o ambiente em que a empresa atua é dinâmico. Para Liam Fahey, a menos que altere a sua própria compreensão do ambiente, a empresa não será capaz de acompanhar muito menos de colocar-se à frente das mudanças nos clientes, no setor, na tecnologia e nas políticas governamentais. O sucesso

corporativo, está em compreender a dinâmica do setor, e dos fatores macroambientais que influenciam o funcionamento da organização, pois só assim, poderá identificar as tendências de mercado e aproveitá-las.

A importância e a metodologia para a análise setorial, e como a empresa pode ser afetada estarão indicadas em:

**Estratégia competitiva.-** Michael E. Porter apresenta uma metodologia para a análise de indústria e da concorrência. Segundo o autor a rentabilidade do setor não é uma função da aparência do produto, ou de se ele utiliza alta ou baixa tecnologia, mas da estrutura da indústria, que é influenciada por cinco forças descritas por Porter como, grau de rivalidade entre as empresas do setor, ameaças de entrada de novos concorrentes, ameaça de produtos substitutos, poder dos compradores e poder dos fornecedores. A concorrência é fundamental para o sucesso ou o fracasso das empresas. É imperativo para uma organização que deseja implantar a estratégia competitiva, compreender os fatores que influenciam a concorrência.

**Vantagem competitiva.-** Em Vantagem Competitiva Michael E. Porter apresenta o modo como uma empresa coloca em prática estratégias para obter Vantagem competitiva sustentável. Para o autor a organização pode competir usando estratégias baseadas na liderança de custo, na maior diferenciação dos produtos, no atendimento de um segmento com baixo custo e no atendimento de um segmento com diferenciação de produtos. Cada estratégia implica qualificações e exigências diferentes para o sucesso, que comumente se traduzem em diferenças na cultura e na estrutura organizacional. Em geral, a adoção por uma empresa, de mais de um tipo de estratégia, se torna contra-producente, pois cada estratégia exige uma cultura organizacional própria. O investimento constante na criação de novos produtos é incondizente com uma política de liderança no custo.

No que diz respeito ao entendimento da competição no mercado mundial, adota-se:

**A Vantagem competitiva das nações.-** Michael E. Porter enfatiza quatro aspectos do ambiente nacional (ou regional) que influencia na competitividade da indústria: (1) as condições dos fatores de produção, (2) setores correlatos ou de apoio, (3) condição da

demanda e (4) estrutura e rivalidade da empresa; analisa como esses aspectos afetam a rentabilidade da indústria e explica por que certas empresas localizadas em determinadas regiões, são capazes de sustentar, em alguns campos, um processo contínuo de inovações e de aprimoramento. A empresa deve localizar-se próxima a um ambiente que possui condições favoráveis para ter melhor acesso às vantagens de inovação. A importância da empresa perceber as tendências de mudanças no mercado estará indicado em:

**Competindo pelo futuro.-** Para Gary Hamel e C. K. Prahalad a capacidade de algumas equipes gerenciais de imaginar e criar produtos, serviços e setores inteiros ainda inexistentes é um fator determinante do sucesso duradouro da empresa. Os autores acreditam ainda que a competição pela previsão do futuro do setor é essencialmente uma competição pelo posicionamento da empresa como líder intelectual em termos de influência no direcionamento e forma da transformação do setor. A previsão do futuro do setor informa a direção da corporação.

**Estratégia empresarial - como conquistar posições de excelência estratégica.-** Em seu livro Cuno Pumpin aborda os princípios da estratégia empresarial, segundo o autor a empresa deve buscar a superioridade concorrencial. Cuno Pumpin afirma que a organização pode obter superioridade em relação aos concorrentes através do custo ou da diferenciação e comenta a necessidade da empresa concentrar suas forças.

## **5.7 Metodologia da Pesquisa**

### **5.7.1 Tipos de Pesquisa**

- Qualitativa descritiva desenvolvida através do método de estudo de caso.
- Bibliográfica baseada no conteúdo do referencial teórico.

### **5.7.2 Instrumentos de Coleta de Dados**

Para a pesquisa de campo, o instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado composto de perguntas abertas e de múltipla escolha, aplicado através de entrevistas pessoais. A pesquisa bibliográfica foi realizada junto a bibliotecas das universidades do município de Fortaleza e em documentos existentes na empresa.

### **5.7.3 Unidade de Análise**

A pesquisa teve como unidade de análise a empresa USIBRAS - Usina Brasileira de Óleos e castanha LTDA que atua no ramo de beneficiamento de castanha de caju.

### **5.7.4 Unidade de Observação**

As unidades de observação serão os gerentes e diretores da empresa em questão.

### **5.7.5 Universo e Amostra**

Será utilizado todo universo de gerentes e diretores da USIBRAS.

### **5.7.6 Tratamento dos Dados**

Os dados serão tabulados e analisados através de processos eletrônicos utilizados para tanto os programas Word e Excel.

### 5.7.7 Cronograma da Pesquisa

Atividades	Meses					
	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.
Definição do Tema da Pesquisa Bibliográfica	■					
Definição do Marco Teórico	■					
Definição do Tipo de Projeto de Pesquisa		■				
Definição do Universo e Amostra		■				
Elaboração dos Instrumentos de Coleta de Dados			■			
Tabulação e Análise				■		
Interpretação dos dados				■	■	
Redação do Relatório Final					■	■
Defesa da Monografia						■

## 6 ESTUDO DE CASO

### 6.1 Caracterização da Empresa

A USIBRAS – Usina Brasileira de Óleos e Castanha LTDA. é uma empresa sólida, de capital próprio que atua no mercado desde de 21 de Março de 1979 como exportadora de amêndoas de caju. A empresa é dirigida pelo empresário Francisco Assis Neto, fundador da empresa.

A USIBRAS possui duas unidades industriais, a Matriz situada em Mossoró-RN e a filial situada em Aquiraz-CE, essa última foi inaugurada em Março de 2001 é a mais moderna empresa de beneficiamento de castanha de caju do mundo. Em suas duas fábricas, a USIBRAS emprega mais de 1.500 pessoas e possui um processo automatizado de seleção eletrônica de amêndoas.

O processo produtivo adotado na USIBRAS é fruto de uma intensa inovação tecnológica direcionada para obter uma maior qualidade do produto final, o que garantiu para a empresa diversos prêmios de qualidade. A empresa utiliza processos totalmente automatizados e mantém programas internos de qualidade total e de responsabilidade social com prevenção da poluição ambiental, através do tratamento de gases e dejetos industriais.

Ciente da crescente competição global a diretoria busca atualmente a certificação nas Normas Internacionais NBR ISO9001: 2000 e ISO14000 e para isso conta com uma equipe capacitada pronta para executar as metas traçadas pela diretoria da empresa.

A busca obstinada pela qualidade do que é produzido, emana das exigências do mercado consumidor atendido pela empresa. A USIBRAS exporta sua produção para os mais exigentes mercados consumidores do mundo, como Estados Unidos e Europa.

As constantes transformações no ambiente em que a USIBRAS opera, gerou a preocupação da diretoria em desenvolver técnicas que pudessem perceber essas mudanças e interpretá-las, para isso percebeu-se que era necessário avaliar o nível de planejamento estratégico da empresa e como ele podia ser melhorado a fim de fornecer subsídios ao processo decisório da diretoria.

## 6.2 Análise dos Resultados

O Estudo de caso realizado na USIBRAS teve como objetivo analisar que preceitos do planejamento estratégico são utilizados como vantagem competitiva na USIBRAS.

Como foi informado no capítulo 4 – Projeto da Pesquisa, foi utilizado um questionário para coletar as informações e a análise desses dados será ilustrada com tabelas e gráficos para facilitar o entendimento e a visualização dos resultados.

TABELA 1  
DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA QUANTO A PERCEPÇÃO DA POLÍTICA DE  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PELOS GERENTES DA EMPRESA

<b>Alternativas</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência %</b>
Gerentes que Percebem.	2	25 %
Gerentes que não Percebem.	6	75 %
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100 %</b>

Observando a TABELA 1, nota-se que apenas 25% dos gerentes percebem a política de planejamento estratégico da empresa. O gráfico 1 ilustra com mais clareza os dados.

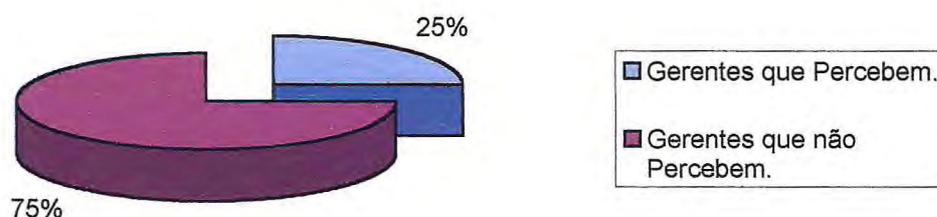


GRÁFICO 1 – Representação gráfica quanto a percepção da política de planejamento estratégico pelos gerentes.

TABELA 2  
DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA QUANTO A PERCEPÇÃO DA POLÍTICA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PELOS DIRETORES DA EMPRESA

Alternativas	Frequência Absoluta	Frequência %
Diretores que Percebem.	2	67 %
Diretores que não Percebem.	1	33 %
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Elaboração própria.

Observando a TABELA 2, percebe-se que a maioria dos diretores da USIBRAS percebem a política de planejamento estratégico da empresa. Se compararmos as tabelas 1 e 2 chega-se a conclusão que quanto mais próximo do processo decisório, maior a percepção do planejamento estratégico na USIBRAS, enquanto 67 % dos diretores dizem conhecer a

política estratégica da empresa apenas 25 % dos gerentes a reconhecem. Outro dado importante a ser observado na tabela 02 é que nem todos os diretores conhecem a política de planejamento estratégico da empresa. O GRÁFICO 2 ilustra com mais clareza os dados TABELA 2.



GRÁFICO 2 – Representação gráfica quanto a percepção da política de planejamento estratégico pelos diretores.

TABELA 3  
FORÇAS SETORIAIS ANALISADAS PELOS DIRETORES DA USIBRAS

Alternativas	Quantidade de diretores que fazem análise	%
Rivalidade Entre Empresas.	3	100 %
Ameaça de Substituto	0	0 %
Barreira de Entrada.	2	67 %
Poder dos Compradores	2	67 %
Poder dos Fornecedores	3	100 %
Não fazem Análise	0	0 %

Observando a TABELA 3 , pode-se ver que mesmo 67 % dos diretores afirmando que conhecem a política de planejamento estratégico da empresa, todos admitiram que não analisam a Ameaça do produto comercializado pela empresa ser substituído por outro. Ainda sobre a TABELA 3 percebemos que o poder dos

fornecedores e a rivalidade entre as empresas do setor são os fatores mais analisados. Estes dados podem ser observados com mais clareza no GRÁFICO 3.

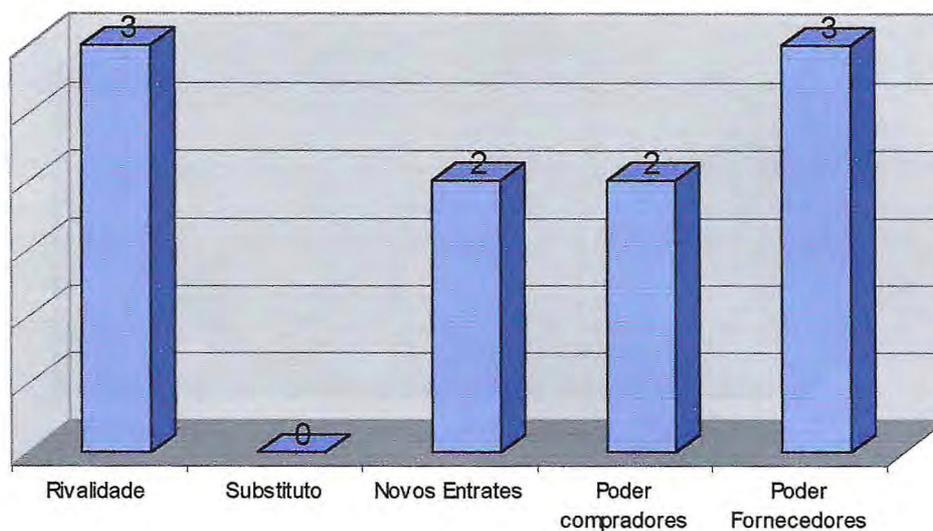


GRÁFICO 3 – Forças setoriais analisadas pelos diretores da USIBRAS.

TABELA 4  
SEGMENTOS MACROAMBIENTAIS ANALISADOS PELOS  
DIRETORES DA USIBRAS

Alternativas	Quantidade de diretores que fazem análise	%
Ambiente Social.	1	33 %
Ambiente Econômico.	3	100 %
Ambiente Político.	3	100 %
Ambiente Tecnológico.	2	67 %

Ao analisar a TABELA 4, percebemos que o ambiente econômico e o ambiente político são os mais analisados, enquanto o ambiente social é pouco percebido pelos diretores da USIBRAS. Conclui-se, portanto, que a análise macroambiental não é completa o que

compromete o planejamento estratégico da USIBRAS. Esta informação é ilustrada no GRÁFICO 4.

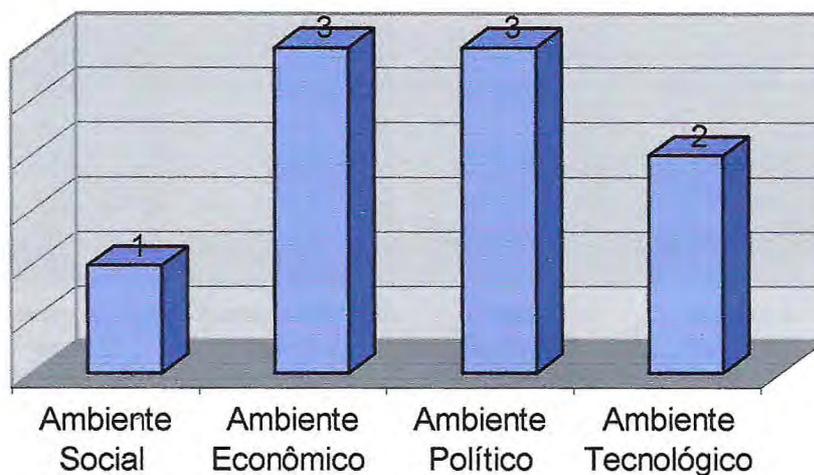


GRÁFICO 4 – Segmentos macroambientais analisados pelos diretores da USIBRAS.

TABELA 5  
DECISÕES GOVERNAMENTAIS QUE AFETAM A VANTAGEM COMPETITIVA DA  
USIBRAS SEGUNDO DIRETORES.

Alternativas	Quantidade de diretores que fazem análise	%
Mudança da Taxa de Juros	3	100 %
Alterações na Taxa de Câmbio	3	100 %
Credito à Exportação	3	100 %
Incentivo à importação	0	0 %

Ao analisarmos a TABELA 5, percebemos que a única decisão do governo relacionada na tabela que não influencia a vantagem competitiva da empresa é o incentivo à importação. Esta informação é ilustrada no GRÁFICO 5.

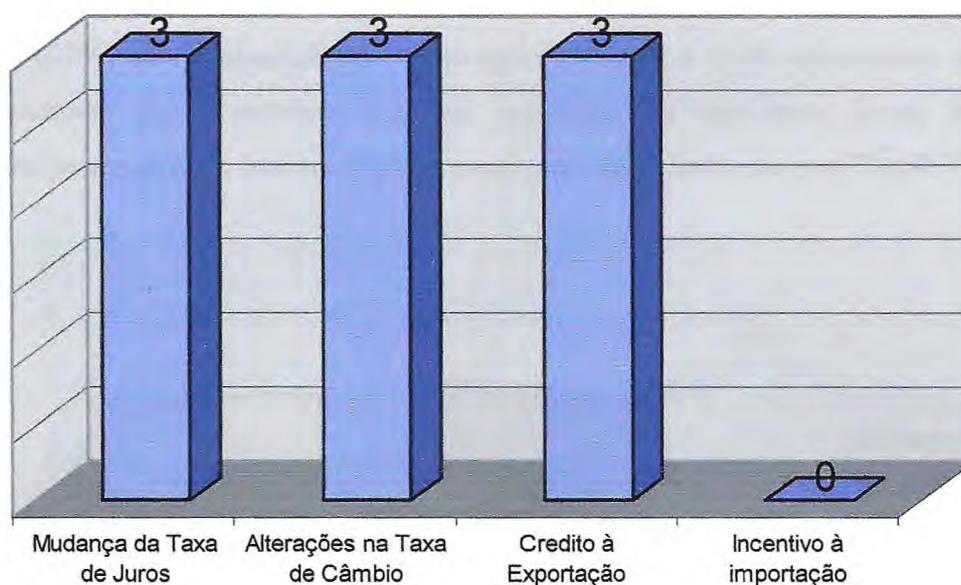


GRÁFICO 5 - Decisões governamentais que afetam a vantagem competitiva da USIBRAS segundo diretores.

Quando indagados sobre quem é responsável pelo planejamento estratégico da USIBRAS as respostas obtidas dos entrevistados foi que os diretores e gerentes são os responsáveis pelo planejamento estratégico na empresa.

TABELA 6  
DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA QUANTO O GRAU DE ESCOLARIDADE DOS GERENTES DA USIBRAS

Alternativas	Frequência Absoluta	Frequência %
Segundo Grau	1	13%
Graduado	5	63%
Pós Graduado	2	25%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Conforme resultado da TABELAS 6, percebe-se que a maioria dos gerentes da USIBRAS (67%) são graduados, 25 % são pró-graduados e 13 % apresentam segundo grau. Conclui-se que a empresa estudada apresenta em sua maior parte, diretores capacitados para exercer a função. Veja a visualização dos resultados no GRÁFICO 6.

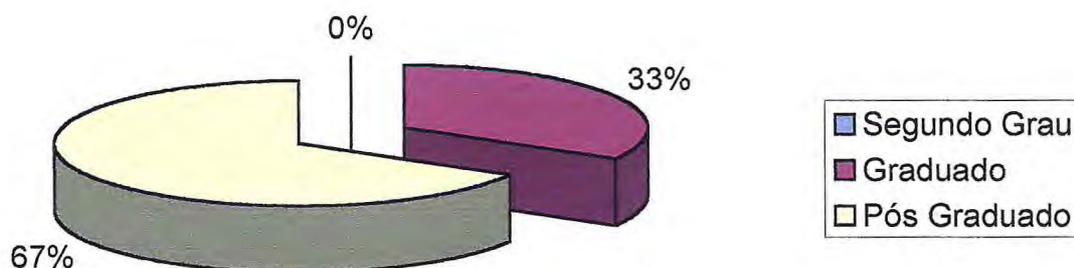


GRÁFICO 6 – Representação gráfica do grau de escolaridade dos gerentes da USIBRAS

TABELA 7  
DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA QUANTO O GRAU DE ESCOLARIDADE DOS DIRETORES DA USIBRAS

Alternativas	Frequência Absoluta	Frequência %
Segundo Grau	0	0 %
Graduado	1	33 %
Pós Graduado	2	67 %
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100 %</b>

Conforme resultado da TABELA 7, nota-se um maior nível escolar dos diretores em relação aos gerentes, enquanto 67 % dos diretores são Pós-graduados apenas 25 % dos gerentes apresenta mesmo nível de escolaridade. Com a análise das tabelas 6 e 7 conclui-se que os diretores e gerentes são capacitados para elaborar e implementar o planejamento

estratégico da USIBRAS. Esses dados podem ser observados com mais clareza no GRÁFICO 7.

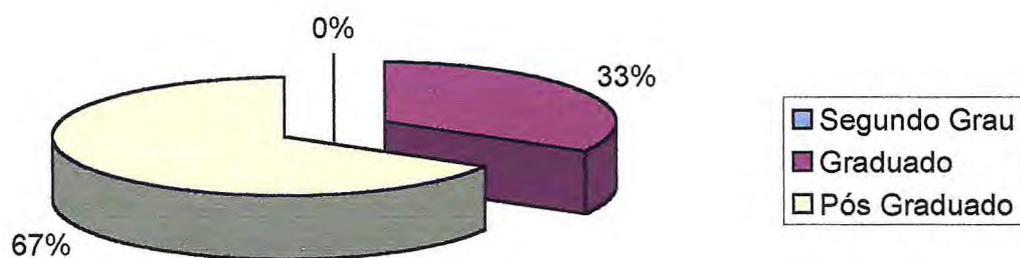


GRÁFICO 7 – Representação gráfica do grau de escolaridade dos diretores da USIBRAS

Esta análise permitiu a obtenção de dados que corroboram ou não o processo de planejamento Estratégico na USIBRAS. No capítulo 7, é exposta a conclusão deste trabalho, tomando como base os dados estudados nos capítulos anteriores.

## 7 CONCLUSÃO

Os mercados estão cada vez mais exigentes, cobrando respostas rápidas das empresas. Isso significa que a empresa deve usar ferramentas que auxiliem o entendimento do ambiente no qual ela está inserida, pois só assim é possível se antecipar as mudanças de mercado e com isso aproveitar as novas oportunidades que ele proporciona.

A maneira como a organização é administrada determina o sucesso ou o fracasso da estratégia adotada. Nesse sentido esta monografia teve como objetivo analisar que preceitos de planejamento estratégico são utilizados na USIBRAS como vantagem competitiva. Após a análise dos dados coletados na pesquisa, chegou-se as seguintes conclusões:

As opiniões sobre a existência da política de planejamento estratégico na USIBRAS indicam que a empresa não desenvolve planejamento estratégico, pois 75 % dos gerentes e 33% dos diretores disseram não conhecer tal política.

Com relação ao conhecimento das cinco forças competitivas que atuam no setor de beneficiamento de caju, a pesquisa constatou que a USIBRAS não os conhecem totalmente. A ameaça de substituição se revelou a força setorial menos considerada, nenhum dos diretores reconheceram a análise dessa força. O poder dos fornecedores e a rivalidade entre as empresas são as forças mais analisadas.

Quanto ao macroambiente, este não é analisado de maneira eficiente, apenas um diretor disse levar em consideração o ambiente social ao tomar suas decisões e apenas dois afirmaram fazer análise do ambiente tecnológico. Os ambientes de maior importância para os diretores da USIBRAS foram os ambientes político e econômico. Estes reconheceram as decisões governamentais como fundamentais para vantagem competitiva da USIBRAS.

Mesmo não adotando o planejamento Estratégico a pesquisa revelou que a USIBRAS possui pessoal qualificado para elaborá-lo, uma vez que 88 % dos gerentes apresentam diploma universitário enquanto 67 % dos diretores são pós-graduados.

A conclusão que se pode chegar é que a USIBRAS – Usina Brasileira de Óleos e castanha LTDA. mesmo não adotando planejamento estratégico, utiliza algumas ferramentas de análise setorial e macroambiental fundamentais para o planejamento estratégico.

Como o autor através desta pesquisa detectou bases para implantação do planejamento estratégico na empresa, pretende em futuro próximo ampliar as bases deste trabalho através de um novo projeto de pesquisa com um grau maior profundidade.

## 8 BIBLIOGRAFIA SELECIONADA

ANSOFF, H. Igor, DECLERCK, Roger P., HAYES, Robert L., **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**, Atlas, Brasil, 1990.

FAHEY, Liam & RANDALL, Robert M., **MBA – Curso Prático Estratégia**, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HAMEL, Gary & PRAHALAD, C. K., **Competindo pelo Futuro – Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã**, Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KOTLER, Philip, **Marketing para o século XXI – Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados**, São Paulo: Futura, 2000.

LIMA, Vicente de Paula Maia Santos, **A Cultura do Cajueiro no Nordeste do Brasil**, Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 1988.

MINTZBERG, Henry ; AHLSTRAND, Bruce ; LAMPEL, Joseph, **Safari de Estratégia – Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico.** , Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Dijalma de P. R., **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**, 11ª edição São Paulo: Atlas, 1997.

OTERO, Roberto Bevilacqua, **Planejamento e Controle Gerencial**, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

PORTER, Michael E., **Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de Indústria e da Concorrência**, Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

PORTER, Michael E., **Vantagem competitiva – Criando e Sustentando um Desempenho Superior**, 15ª Edição Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E., **Vantagem competitiva das Nações** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PUMPIN, Cono., **Estratégia Empresarial: Como Conquistar Posições de Excelência Estratégica**, Lisboa: Editora MONITOR, 1989.

REVISTA ELETRONICA CASHEW WEEK, **Production and Consumption Scenario of Cashew**, Cashew Week, n. 5, Maio 20 – 25, 2002, p. 6.

REVISTA ELETRONICA CASHEW WEEK, **Raw Cashew import by India: A Critical Study**, Cashew Week, n. 6 Maio 27 – June 01, 2002, p. 3.

REVISTA THE CLIPER, **Cashew Consumption: India's ascendancy to the top**, The Cliper, Fevereiro, 2003.

SINDICAJU, **Relatório sobre Produtividade no setor de Beneficiamento de Castanha de Caju**, Fortaleza, SINDICAJU, 2001.

## **ANEXOS**

## QUESTIONÁRIO SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA USIBRAS

1. A USIBRAS desenvolve uma política de planejamento estratégico?

- a) Sim
- b) Não

2. Os setores de atividades na economia são influenciados pelos seguintes fatores:

- a) Grau de rivalidade entre as empresas atuantes no setor
- b) Ameaça de substituto
- c) Barreiras de entrada
- d) Poder dos compradores
- e) Poder dos fornecedores
- f) Nenhum

Quais desses fatores são analisados pela USIBRAS para medir a rentabilidade do setor?

3. Quais dos segmentos macroambientais citados abaixo são analisados pela direção para identificar tendências de mercado?

- b) Ambiente Social.
  - Demografia.
  - Estilo de Vida
  - Valores sociais.
- c) Ambiente Econômico
  - Taxas de juros
  - Variação Cambal
  - Inflação
- d) Ambiente político
  - Eleições.
  -
- e) Ambiente tecnológico

- Novas tecnologias.
- Informatização

4. Que tipos de decisões governamentais abaixo discriminadas afetam a vantagem competitiva da USIBRAS?

- a) Mudança na taxa de juros.
- b) Alterações cambiais.
- c) Crédito à exportação.
- d) Incentivo à importações.
- e) Nenhuma.

5. Quem elabora o Planejamento Estratégico na USIBRAS?

- a) Gerentes
- b) Diretoria
- c) Diretoria e Gerentes
- d) Consultores externos

5. Qual o grau de escolaridade do pessoal que elabora o Planejamento Estratégico da empresa?

- a) Segundo grau
- b) Graduado
- c) Pós graduado