



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

GESTÃO ESTRATÉGICA – UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA NONNA

HEBER RODRIGUES CARNEIRO

RA Nº. 2010031- 3

PROFESSORA ORIENTADORA: MARIÂNGELA ABRÃO

Brasília/DF, Novembro de 2007.

HEBER RODRIGUES CARNEIRO

GESTÃO ESTRATÉGICA – UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA NONNA

Monografia apresentada como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração do UniCEUB - Centro Universitário de Brasília.

Prof.(a) Orientadora: Mariângela Abrão

Brasília/DF, Novembro de 2007.

HEBER RODRIGUES CARNEIRO

GESTÃO ESTRATÉGICA – UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA NONNA

Monografia apresentada como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração do UniCEUB - Centro Universitário de Brasília.

Prof.(a) Orientadora: MSc Mariângela Abrão

Banca examinadora:

Profa. Mariângela Abrão
Orientadora

Prof(a).
Examinador

Prof(a).
Examinador

Brasília/DF, Novembro de 2007.

Dedico este trabalho a minha noiva, Ivanira Alves de Assis pela ajuda e compreensão, e por sempre me apoiar seja com palavras ou com atos, para que eu consiga obter os meus ideais.

Agradeço aos meus pais e familiares pelo apoio que recebo diariamente.
Em agradecimento especial pela minha professora orientadora Mariângela Abrão, por ter me fornecido todas as orientações necessárias para a realização do trabalho.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. EMBASAMENTO TEÓRICO.....	9
2.1 Forças competitivas.....	9
2.2 Planejamento Estratégico.....	11
2.3 Gestão estratégica.....	12
2.4 Fatores Restritivos ao Processo de Gestão Estratégica.....	14
2.5 Cultura Organizacional	16
2.6 Implantação da Gestão Estratégica.....	17
2.7 Vantagens e Desvantagens da Gestão Estratégica	18
3. METODOLOGIA.....	20
4. ESTUDO DE CASO	21
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS	28

RESUMO

A gestão estratégica vem sendo tratada dentro das empresas com uma atenção especial, devido a sua importância para o progresso das empresas. As estratégias estão cada vez mais necessárias nas empresas, pois a concorrência em vários ramos tem aumentado. Com isso as empresas estão buscando diferenciais não só quanto a produtos e serviços, mas também quanto a suas estratégias, sejam elas de curto, médio ou longo prazo, para tentar minimizar os riscos. A ausência das estratégias nas empresas priva os proprietários de fazerem novos investimentos e buscarem novos produtos, pois podem passar por dificuldades financeiras ou de equipamentos devido à ausência do planejamento de gastos e custos. O foco principal deste trabalho é a identificação das estratégias da empresa Nonna para penetrar no mercado de Brasília. Em um período de dez anos apenas a empresa conseguiu ser detentora de 45% do mercado varejista em Brasília, na área de panificação. Ao final do trabalho, encontram-se as considerações finais e sugestões para futuros pesquisadores.

1. INTRODUÇÃO

A questão da inserção de novas marcas em um mercado cujo ramo é bem competitivo, com certeza é um grande desafio para aqueles que o procuram. Principalmente pelo fato de se tratar de uma matéria-prima, ou seja, ela vai sofrer processos de transformação, podendo os mesmos serem realizados corretamente ou não. Chegando até mesmo a alterar e não disponibilizar um produto final compatível.

Existe uma busca forte pela qualidade de produtos e serviços. Não basta simplesmente que o produto seja satisfatório, ele deve possuir diferencial para se destacar dos demais e, para isso, a gestão estratégica surge com um conjunto de decisões e ações estratégicas que irão determinar o desempenho das organizações, em um período de longo prazo. Atitudes e ações são tomadas e se tornarão em situações futuras favoráveis ou não.

O trabalho é tido como desafiador para o autor, por possuir interesse em se aprofundar no assunto posteriormente em uma pós-graduação e poder atuar de forma mais segura e objetiva no mercado.

A questão problema é: "Quais estratégias foram utilizadas pela empresa Nonna para penetrar no mercado de Brasília"?

A empresa Nonna é uma indústria e distribuidora de materiais de panificação, que atua tanto no mercado varejista como no atacadista, e os seus produtos são direcionados à área de produção.

O trabalho tem como objetivo geral de estudo identificar as estratégias utilizadas pela empresa para conquistar espaço de atuação em Brasília-DF.

O método utilizado na consecução dos objetivos foi o bibliográfico, seguido de informações conseguidas a partir da empresa estudada. Trata-se de uma pesquisa aplicada, qualitativa, exploratória e estudo de caso.

O trabalho foi dividido em quatro capítulos. O primeiro apresenta o embasamento teórico, ou seja, conceitos e idéias de diferentes autores. O segundo capítulo trata da metodologia utilizada no trabalho. O próximo capítulo analisa as informações coletadas na empresa. O último capítulo, as considerações finais.

2. EMBASAMENTO TEÓRICO

Para tratar das estratégias da empresa objeto de estudo, cabe antes conhecer o pensamento de alguns autores sobre a questão.

Um dos pontos da Gestão Estratégica é o planejamento estratégico. Vários autores como Rebouças e Tavares buscam retratar de maneira a esclarecer o elo entre estes assuntos e a forma como interagem.

De acordo com Tavares (2000, p. 33),

A gestão estratégica procura reunir planejamento estratégico e administração em um único processo. Assegura as mudanças organizacionais necessárias para sua implementação e a participação dos vários níveis organizacionais envolvidos em seu processo decisório.

A Gestão estratégica é influenciada por muitas outras ações e idéias. A sua principal função é estabelecer um elo entre o futuro e o presente.

2.1 Forças competitivas

De acordo com Rodriguez (2005, p. 11), a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição.

As principais forças competitivas segundo Rodriguez (2005) são: (i) ameaça de novos entrantes; (ii) poder de negociação dos clientes; (iii) ameaça de produtos ou serviços substitutos; (iv) poder de negociação dos fornecedores. Não podendo esquecer que essas forças não atuam separadas, elas atuam juntas alimentando um setor com informações e especulações.

Conforme Rodriguez (2005, p. 13), “A força ou as forças competitivas mais poderosas determinam a rentabilidade de um setor e, em consequência, são da maior importância na formulação da estratégia.”

Rodriguez (2005) refere-se a diferentes contextos que podem ocorrer, a força competitiva que pode pesar mais para o estrategista, está ligada ao setor que atua, pois o mesmo poderá brigar no ponto de novos entrantes, ou até mesmo contra produtos substitutos com valores menores que os praticados pela empresa.

Segundo Rodriguez (2005), as forças competitivas não atuam sozinhas, na maioria das vezes existe um elo entre duas ou mais. É claro que há peculiaridades de cada força que irão ser esclarecidas no decorrer do trabalho.

Ameaça de entrada é uma das forças competitivas que se subdivide em seis pontos que são: (i) economias de escala; (ii) diferenciação do produto; (iii) exigências de capital; (iv) desvantagens de custo; (v) acesso a canais de distribuição; (vi) política governamental. Esses são os principais pontos de barreira de entrada.

Segundo Rodriguez (2005), na economia de escala os novos entrantes ou entram em grande escala ou aceitam uma desvantagem no custo.

Na questão da diferenciação do produto, ficam evidentes grandes investimentos para superar a fidelidade dos clientes que já se identificam com outras marcas. Exigências de capital é outra forte barreira por necessitar de investir recursos financeiros elevados, tanto para áreas físicas como para setores como produção e desenvolvimento. As empresas que já estão estabelecidas no setor possuem vantagens sobre as que estão entrando pela convivência com os fornecedores que, muitas das vezes, já possuem um poder de barganha pela quantidade, ou até mesmo pelo tempo de compra dos mesmos. E os novos entrantes não irão possuir pelo fato de serem novos no setor e, com isso, eles terão desvantagens de custo.

Mais importante que adentrar a um setor é ter como assegurar a sua distribuição, ou seja, buscar campanhas promocionais, degustação ou demonstração do mesmo em pontos onde os concorrentes se encontram.

E por último, e não menos importante as políticas governamentais, que são barreiras que, dependendo do setor, chegam a bloquear novos entrantes.

Fornecedores e compradores são forças competitivas de todo setor, elas variam de intensidade, dependendo do seu ponto vista. Pode-se olhar por dois ângulos esse ponto. Pelo ângulo do fornecedor e do comprador.

Conforme Rodriguez (2005, p. 20), “Os fornecedores são capazes de exercer o poder de negociação sobre os participantes de um setor por meio da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens e serviços.”

Qualificando como um fornecedor forte aquele que é dominado por poucas empresas, que possui um produto exclusivo ou pelo menos diferenciado. Quando o

setor não é um comprador importante é quando não estão obrigados a concorrer com produtos em vendas no setor.

Já os compradores fortes, como Rodriguez (2005) cita, são aqueles caracterizados por compras em grandes volumes, que os produtos adquiridos no setor sejam padronizados, que seus lucros são baixos, e os produtos do setor não são importantes para a qualidade dos produtos ou serviços dos compradores.

Os produtos substitutos surgem como uma força competitiva no mercado de diferentes formas. Muitas vezes surgem como produto melhorado, a partir de um produto atual que está fixado no mercado, mas com diferenciais que o atual não é satisfatório. Outra forma que pode ocorrer é para que seja uma segunda opção, para atender a clientes que não se sentem satisfeitos, ou que não simpatizam com determinadas marcas.

2.2 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico segundo Tavares (2000) é um processo que envolve tomada de decisões e avaliação das mesmas, que visa estabelecer objetivos a serem atingidos em um futuro. É posicionar os meios disponíveis da empresa visando manter ou melhorar posições favoráveis da empresa, surgiu na década de 70, e foi caracterizado por uma série de etapas.

Segundo Tavares (2000, p. 26) quatro destacavam-se: (i) a Matriz de Crescimento e de Participação no Mercado; (ii) a curva de experiência; (iii) as Unidades Estratégicas de Negócios; (iv) e a Matriz de atratividade de Negócios e Posição no Mercado.

A matriz de crescimento e de participação no mercado aborda a classificação dos produtos da empresa quanto a sua participação do mercado e desempenho nas vendas. A matriz divide em quatro pontos que Tavares (2000, p.27), os substantiva de: mina; estrela; criança problema e abacaxis.

Mina são os produtos que se encontram com alta participação no mercado de baixo crescimento. Estrelas são os produtos que possuem alta participação em mercado de alto crescimento. Criança problema são os produtos com baixa participação em mercado de baixo crescimento. Por último têm-se os abacaxis que

são produtos que já estão decaindo a demanda, e que está localizado com baixa participação em mercado de baixo crescimento.

O próximo ponto a ser considerado no planejamento estratégico é a curva de experiência que deriva da curva de aprendizagem, e que mostra uma diminuição nos custos de fabricação e de serviços com a experiência ou com o volume maior de produção de uma determinada empresa. Com isso, ao aumentar a eficiência reduz-se o custo.

Conforme Hunger (2002, p. 87)

A curva de experiência sugere que os custos unitários de produção declinam em algum percentual fixo cada vez que o volume total acumulado de produção dobra, beneficiando a produção em uma escala maior.

A respeito das Unidades Estratégicas de Negócios (UENs), que é o terceiro conceito, elas seriam responsáveis pela gestão de um produto ou de produtos similares que estão relacionados para um mercado em comum. A partir de então irão tomar decisões para não continuar em determinados segmentos, investir nos potenciais e manter os que possuem uma boa perspectiva de rentabilidade.

Segundo Tavares (2000, p. 31),

Essas técnicas foram desenvolvidas, em sua maioria, para guiar a velocidade do crescimento e da diversificação empresarial. A queda contínua do retorno sobre o investimento, o acirramento da concorrência, a invasão dos produtos importados e as condições cada vez mais turbulentas na sociedade, notadamente no plano econômico, aceleram o declínio da “era” do planejamento estratégico.

Muitos fatores dentre esses que Tavares comenta, estão ligados ao fato de cada vez mais o planejamento estratégico seja deixado para trás. Vários problemas, dentro das empresas, têm dificultado o caminhar e implantação do planejamento estratégico, como por exemplo, o estilo de liderança, cultura e a realidade organizacional como um todo. Dessa forma surge então a Gestão estratégica.

2.3 Gestão estratégica

Para poder conceituar a gestão estratégica, é importante conceituar a estratégia, que segundo Rodriguez (2005) é o caminho e as ações a serem seguidos pela organização para garantir seus objetivos em longo prazo.

Segundo Hunger (2002, p. 12), a estratégia de uma corporação é um plano mestre abrangente que estabelece como a corporação irá alcançar sua missão e seus objetivos.

A estratégia empresarial segundo Hunger (2002, p. 108),

Focaliza a melhoria da posição competitiva dos produtos ou serviços de uma empresa ou unidade de negócios em um determinado setor ou segmento de mercado. A estratégia empresarial pode ser competitiva, cooperativa ou fazer uso de ambas.

A estratégia competitiva cria uma posição defensável em um setor para que uma empresa possa superar o desempenho dos concorrentes.

Tavares propõe duas estratégias competitivas para superar o desempenho de outras corporações de um determinado setor: menor custo e diferenciação.

Segundo Hunger (2002), a estratégia de menor custo é a capacidade de uma empresa projetar, produzir e comercializar, com mais eficiência que os concorrentes, um produto comparável ao deles.

Já quanto à estratégia de diferenciação Hunger (2002) afirma que é a capacidade de oferecer ao comprador um produto de valor único e superior em termos de qualidade, recursos especiais ou serviço pós-venda. Sempre atento para que o maior preço oferecido não fique muito acima da concorrência, pois pode acarretar em o cliente não ver o custo extra dessa maior qualidade como válido.

A gestão estratégica segundo Rodriguez (2005) é a maneira como os gestores irão atuar com as informações, tanto internas como externas, para poder planejar situações futuras, antecipar-se de problemas e fazer uso das informações para a sobrevivência da empresa.

Conforme Tavares (2000, p. 33)

A gestão estratégica procura reunir planejamento estratégico e administração em um único processo. Assegura as mudanças organizacionais necessárias para sua implementação e a participação dos vários níveis organizacionais envolvidos em seu processo decisório.

Segundo Hunger (2002, p. 04), gestão estratégica é o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação em longo prazo.

A gestão estratégica surgiu com o intuito de superar o planejamento estratégico, ou seja, uma evolução. A gestão estratégica inclui tanto o planejamento estratégico como a estratégia, sempre com foco no longo prazo, atuando para ajudar a organização a operar de maneira bem-sucedida em um ambiente dinâmico e complexo.

Segundo Hunger (2002, p. 09), explica que a gestão estratégica consiste em quatro elementos básicos: (i) análise sistemática do ambiente; (ii) formulação da estratégia; (iii) implementação da estratégia e; (iv) avaliação e controle.

A análise ambiental consiste nas variáveis do ambiente externo como as oportunidades e ameaças. A formulação da estratégia é o desenvolvimento de planos em longo prazo, com base na missão e objetivos da empresa.

A implementação da estratégia para Hunger (2002, p. 170), são os processos por meio dos quais estratégias e políticas são postas em prática com o desenvolvimento de programas, orçamentos e procedimentos. A implementação é a parte-chave da gestão estratégica, pois as pessoas que irão executar o que deve ser feito e como farão o que for preciso, altera totalmente o resultado de todo o trabalho, em alguns inviabilizando todas as estratégias e esforços.

A avaliação e controle são a forma como avaliam o progresso da gestão estratégica, comparando o desempenho efetivo com o desejado, orientando os gestores a ações corretivas quando se fizerem necessárias com o intuito de melhorar os processos, funcionando com o um *feedback*, com as pessoas abaixo deles na hierarquia da corporação.

Para que o propósito da organização seja alcançado a mesma deverá ter seus valores e objetivos tanto a curto como em longo prazo. Esses objetivos podem ser conhecidos tanto dentro da organização como fora. Qualquer empresa tende ter seus valores como visão, missão e objetivos.

Conforme Hunger (2002) a visão de uma empresa descreve os desejos para um futuro sem especificar os meios para alcançar. Já a missão retrata a forma como a visão se tornará possível, a direção a ser seguida.

2.4 Fatores Restritivos ao Processo de Gestão Estratégica

Dentre vários fatores que interferem no processo de implantação e desenvolvimento do processo de gestão estratégica, existem alguns que devem ser

ressaltados. Segundo Tavares (2000), esses fatores podem estar relacionados às pessoas e aos grupos, ao sistema de apoio e ao processo.

Quando se refere a pessoas e grupos, os fatores estão mostrando uma cultura organizacional que pode já existir no âmbito da empresa, a resistência a mudanças tanto no nível individual como no nível de grupo. Com relação ao sistema de apoio, erros e dificuldades são relacionados à ausência de prática e a falta de informações apropriadas para o processo decisório.

Os fatores que afetam ao processo já são mais complexos, pois abordam a utilização do tempo dos participantes, a deficiência dos recursos para a implantação, foco nos sintomas e não nas causas dos problemas e a ausência na observação do ambiente.

Conforme Rodriguez (2005), a resistência às mudanças no nível de grupos é mais forte por possuir alianças, que podem ter surgido tanto pela distribuição espacial dentro da empresa, como por interesses em comum ou até mesmo por buscarem uma autoproteção e preservação.

No nível individual, vários fatores podem ser alegados com o intuito de que não ocorram mudanças no âmbito de trabalho. Determinados comportamentos e ações dificultam a implantação de uma gestão estratégica, podem ocorrer isoladamente ou estarem inter-relacionados. Isso acontece, principalmente, quando os colaboradores estão na empresa há longo tempo, e possuem uma rotina de trabalho que já exercem por períodos longos. Ocorrem resistências quanto a: (i) descrença na necessidade da mudança; (ii) tolerância quanto a mudança; (iii) perda de status do funcionário; (iv) incompreensão das mudanças.

Quando a resistência passa de individual para uma coletiva, aí já se trata de nível de grupos. A resistência de grupos comparada com a individual é mais forte por possuir várias pessoas dentro da organização, com o mesmo foco em diferentes setores. Os interesses do grupo podem ocorrer de forma antagônica aos da organização, sempre levando em consideração os interesses dos constituintes do grupo. A formação desses grupos pode decorrer de relações interpessoais, ambiente físico de trabalho e até da sua distribuição na empresa.

Os principais focos do grupo são: (i) pressão por conformidade; (ii) pensamento grupal; (iii) alianças políticas; (iv) sensação de perda real ou potencial. Da mesma forma do nível individual, o de grupo pode utilizar mais de um desses focos para tentar dificultar a utilização ou implantação da gestão estratégica.

Tavares (2000, p. 83), afirmam que as questões de resistências a mudanças podem expressar-se individualmente ou em grupos, ambas de maneira generalizada que podem expressar na cultura organizacional.

A respeito dos fatores dos componentes de apoio, dois são principais: a ausência de prática organizacional e a falta de informações para o processo decisório. Ambas são necessárias para a implantação da gestão estratégica.

A ausência da prática organizacional trata justamente, da falta de interesse dos colaboradores que ocorre dentro das organizações por outras atividades. Muitos colaboradores não procuram realizar outras atividades, nem mesmo adquirir conhecimento de atividades de demais funcionários.

Com relação ao processo, o foco dos fatores é como nos demais, a implantação da gestão estratégica. É dividido em três pontos principais: (i) insuficiência de tempo empregado dos envolvidos; (ii) falta de recursos para implementação; (iii) desvio de enfoque.

A falta de tempo dos administradores para realizarem tarefas e planejamentos em longo prazo ocorre pelo fato de estarem sempre aptos a corrigir problemas que ocorrem no atual o agora que ocorre nas organizações diariamente. Isso demanda em falta de energia dos envolvidos.

O recurso é algo indispensável para a implantação de qualquer processo. A falha do mesmo ocorre, pois existem duas visões que são as ideais e as possíveis. Quando se refere à falta de recurso, pode ser: humano, financeiro e tecnológico.

Algumas empresas focam nos sintomas e não nos problemas, o que seria o mais correto. Com isso, as empresas tendem a vincular a qualidade de seu desempenho a “problemas” externos.

2.5 Cultura Organizacional

Segundo Rodriguez (2005, p. 83),

A cultura organizacional está relacionada à natureza humana e ao que se constitui em valores apropriados à organização, abrange as normas do grupo ou formas tradicionais de comportamento que as pessoas vão desenvolvendo ao longo do tempo.

A cultura organizacional está presente em todas as organizações, às vezes de forma explícita ou implícita. A mesma pode agir de forma positiva ou negativa para a implantação da gestão estratégica. Ela atua dentro dos grupos por intermédio de valores pessoais compartilhados entre os mesmos.

A cultura organizacional de uma organização quando atua como forma negativa, é uma barreira para implantação de novos processos. Mas esse ponto de vista pode ser mudado desde que se faça um trabalho de acompanhamento e mudanças dentro da empresa. O fato de ela existir não impede que ocorram mudanças, o gestor vai precisar realizar mudanças quanto à hierarquia, delegação de autoridades e tarefas para unir os demais colaboradores.

2.6 Implantação da Gestão Estratégica

A gestão estratégica é uma atividade que é integrada aos demais processos organizacionais. É necessária uma participação e integração de todos os colaboradores, tanto com ações como com informações. Todos deverão ter o mesmo propósito e pressuposto.

Segundo Tavares (2000, p. 135),

A explicitação do processo de gestão estratégica deve abranger: (i) etapas do processo; (ii) a abordagem a ser seguida; (iii) as expectativas sobre o papel e a contribuição de cada um segundo suas habilidades e potencialidades e segundo as necessidades guiadas pelo processo de gestão estratégica.

A abordagem a ser seguida no processo de gestão estratégica pode ocorrer de três formas: descendente, ascendente e mista. Essas abordagens variam de uma organização para outra no momento que for implantado. No primeiro caso que é a descendente ela ocorre de cima pra baixo, ou seja, dos cargos maiores para os menores. Na ascendente ocorre o inverso começa-se a implantar os processos nos níveis hierárquicos mais baixos. E, por fim, a mista, que é uma união dos dois tipos anteriores. O processo começa a ser implantado simultaneamente nos dois níveis hierárquicos.

Na implantação da gestão estratégica existem duas vertentes de onde começar: pela definição da visão e a missão da empresa; pela análise ambiental.

A diferenciação de ambas se dá pelo fato do conhecimento em projeto. Caso a organização não possua experiência em planejamento, convém iniciar a implantação da gestão estratégica a partir da visão e missão da empresa. Se a organização já tem conhecimento e experiência em planejamento o que seria mais proveitoso seria sua implantação a partir de uma análise ambiental.

Conforme Tavares (2000), o processo de implantação da gestão estratégica, segue algumas etapas, sendo elas: (i) delimitação do negócio, formulação da visão, da missão e o inventário das competências distintivas; (ii) análise macroambiental; (iii) análise do ambiente competitivo e dos tipos de relacionamentos da organização; (iv) análise do ambiente interno; (v) valores e políticas; (vi) formulação e implementação de estratégias; (vii) definição de objetivos; (viii) elaboração de orçamento; (ix) definição de parâmetros de avaliação e controle; (x) formulação de um sistema de gerenciamento; (xi) implantação.

Todas essas etapas do processo de implantação são importantes, considerando que elas se completam e seguem a uma ordem que é necessária para o entendimento e implantação do processo.

2.7 Vantagens e Desvantagens da Gestão Estratégica.

Depois de muitas pesquisas na área estratégica, pode-se afirmar que a gestão estratégica veio para ajudar aqueles administradores que fazem uso de planejamentos em longo prazo. A gestão vem aprimorando uma ferramenta que foi bastante criticada e mal vista pelo fato de sua complexidade de aplicação e desenvolvimento, que foi o planejamento estratégico. Porém existem pontos favoráveis e desfavoráveis quanto à sua utilização.

Segundo Rodriguez (2005), algumas vantagens são: (i) facilita e agiliza o processo de decisão; (ii) cria alternativas gerenciais; (iii) facilita a alocação de recursos da empresa; (iv) muda a visão da empresa de reativa para pro ativa; (v) possibilita a obtenção de melhores resultados; (vi) possibilita um maior consenso e compromisso em áreas diversas da empresa; (vii) incentiva a utilização de contextos ambientais atuais e futuros.

Já as desvantagens ocorrem basicamente pela falta de interesse e descrença no conhecimento e na utilização da gestão estratégica. Essa descrença ocorre muitas vezes pela validade do processo. Isso gera uma série de questionamentos

quanto a sua utilização e quanto à política governamental em que a organização atua.

Alguns gestores não acreditam em planejamentos em longo prazo, pelo fato de o ambiente econômico sofrer várias interferências do meio, porém Tavares (2000) explica que é importante, pois previne a empresa de possíveis imprevistos posteriores.

Segundo Tavares (2000), as desvantagens, na maioria das vezes, ocorrem mesmo pela incerteza que o gestor possui em optar por novas ações e novos processos, e isso infere no gestor preferir errar por não ter tentado, do que buscar uma nova metodologia de trabalho, que é o planejamento em longo prazo.

3. METODOLOGIA

Para a realização do presente trabalho, utilizou-se do método dedutivo, que segundo Viegas (1999, p. 125) “chama-se de método ou raciocínio dedutivo àquele que parte do geral para o particular.” Assim, buscou-se objetivar uma visão ampla da gestão estratégica, focando para o estudo de caso.

Conforme Gil (2002, p.41),

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

O trabalho seguiu duas linhas de pesquisa, a bibliográfica e a exploratória, que como conceituada por Gil (2002) torna mais familiar o problema para o pesquisador. A pesquisa visa mostrar as estratégias utilizadas pela empresa para a implantação da marca Nonna no mercado de Brasília.

A pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (2002, p.44), é desenvolvido com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Mais em livros do que em artigos. Elaborou-se também um estudo de caso das estratégias utilizadas pela empresa Nonna.

No método científico, segundo Lakatos e Marconi (2001, p.92), fala que “se as premissas são verdadeiras, a conclusão deve ser verdadeira”.

Na coleta de dados do estudo de caso, foram utilizadas entrevistas não-estruturadas, onde o entrevistador não se prendeu a um roteiro, que abriu espaço para perguntas livres e para respostas mais informais.

Essas entrevistas foram realizadas com os sócios gerentes da empresa, no período de Setembro e Outubro de 2007.

4. ESTUDO DE CASO

Serão apresentados os dados do estudo de caso da empresa Nonna Alimentos, tratando de suas estratégias utilizadas desde a sua constituição até a atualidade, focando o mercado de Brasília.

A empresa deu início nos anos noventa, com a comercialização de farinha de trigo de procedência nacional, no estado do Acre. Em meados de 2000, foi dado início às atividades no Distrito Federal, por meio da empresa Imporsul Comércio Importação e Exportação de Alimentos Ltda, passando assim a operar com importações de farinha de trigo da Argentina.

No ano de 2003, a empresa passou se chamar Nonna Alimentos, pelos objetivos de médios e longos prazos, pois a empresa já tinha uma estratégia a adotar que seria partir para uma marca própria, mantendo assim o mesmo ramo de atividade.

Com uma atuação forte em Brasília, a empresa é detentora de grande parte do mercado varejista. A empresa possui vinte funcionários dentre eles: auxiliares de escritório, gerentes, supervisor de vendas, entregadores, motoristas, vendedores e auxiliar de serviços gerais.

A empresa Nonna possui uma estrutura organizacional funcional, que é bastante utilizada em empresas de médio porte com várias linhas de produtos em um mesmo setor.

A empresa é dotada de duas filiais, localizadas nas cidades do Acre e Paraná. No Paraná está localizada a sua maior estrutura para desenvolvimento de novos produtos, fabricação e manipulação de matérias-primas.

O produto principal da empresa é a farinha de trigo. Na sua constituição a empresa possuía apenas esse produto para a comercialização, que era um produto diferenciado por ser importado. Em sua fase inicial a empresa não tinha vendedores e nem equipe de entrega.

O começo das atividades na empresa se deu a partir dos sócios. Eles dividiam o tempo com atividades na rua e no escritório. No início a empresa possuía uma estratégia competitiva de menor custo, que segundo Hunger (2002), é uma estratégia voltada para a capacidade de uma empresa conseguir com mais

eficiência que os concorrentes produtos comparáveis aos deles com um custo menor.

Com a busca de tornar o produto conhecido no mercado, os sócios saíram nas principais padarias da região onde a empresa está situada, que é a cidade satélite do Gama - DF, com amostras do produto para bonificar e fazer testes, ou seja, distribuía gratuitamente o produto, que era a farinha de trigo, para os donos de padarias fazerem seus produtos e avaliarem o padrão de qualidade. Conforme Tavares (2000) é uma estratégia de bonificação que é utilizada principalmente no ramo alimentício, pois é de grande impacto para os consumidores.

Assim a empresa foi ganhando credibilidade com os clientes, pelo produto possuir um nível de qualidade superior ao dos concorrentes, que à época eram grandes e já estavam estabelecidos no mercado, dificultando a entrada da Nonna.

A empresa Nonna como qualquer outra empresa, sofreu com as barreiras de entrada. A principal barreira encontrada foi o alto investimento que se faz necessário no ramo, pois é preciso ter estoque para ter um pronto atendimento à demanda e para se ter um estoque é necessário investir valores elevados.

A empresa para poder ter reconhecimento dos compradores teve que entrar oferecendo as mesmas vantagens dos concorrentes, tais como prazos e formas de pagamento. E isso foi um dificultador, pois a matéria-prima era comprada a vista e os produtos eram vendidos a prazo.

A empresa não fez planejamento financeiro, que para Tavares (2000), é uma ferramenta indispensável para qualquer empresa, pois com o planejamento financeiro se têm estimativas de receitas, e projetam-se gastos e despesas que se fizerem necessários em um período posterior ao atual. E foi ruim para a empresa Nonna, pois não possuiu por um período de dois anos um capital para investimento em novos produtos que o mercado necessitava.

A diferenciação do produto ocorreu também pelo fato de a outra marca já estar estabelecida no mercado, e os clientes já estarem acostumados e familiarizados com os produtos. Os canais de distribuição dos produtos também foram empecilhos, pois tiveram que ocorrer várias degustações e testes em diferentes pontos de venda para validar a qualidade do produto. E Rodriguez (2005) coloca que as barreiras atuam em conjunto na maioria dos mercados. Agem para tentar impedir a entrada de novos concorrentes, mas se não conseguem evitar a entrada, buscam não deixar espaços para o crescimento e desenvolvimento dos

mesmos. Mas a empresa conseguiu superar todas essas dificuldades, por meio de trabalhos e visitas constantes aos clientes, passando uma credibilidade e confiança no trabalho.

Considerando-se os problemas financeiros devidos à ausência do planejamento, levou à ausência também de novos investimentos, no período de 2000 a 2002. A partir de então, várias dificuldades apareceram, como novos concorrentes com produtos da mesma marca e com preços reduzidos, por serem empresas informais e irregulares, que não arrecadavam impostos.

O trigo da Argentina, principal fornecedor, sofreu uma queda na qualidade devido a problemas com o clima do país, acarretando em problemas na farinha. Tais problemas foram contornados pela empresa com uma política de credibilidade e companheirismo com os clientes, absorvendo os produtos de qualidade inferior e assumindo o prejuízo junto aos seus fornecedores.

Para superar as dificuldades pelas quais a empresa passou no ano de 2002, os sócios optaram por fazer novos investimentos tanto na linha de produtos como em máquinas e equipamentos para terem um diferencial.

Em 2003, a empresa mudou sua razão social para Nonna Alimentos, isso se deu pelo interesse em iniciar a marca própria. Essa marca veio com o intuito de a empresa possuir um produto diferenciado, em que os concorrentes não pudessem ter o produto com essa marca. Poderiam ter produtos similares de outras marcas, mas com a mesma marca não teriam. A partir de então, foram feitos estudos dos concorrentes. Para saber o porquê da utilização de determinadas cores nas embalagens, a busca por um nome diferenciado que não tirasse a identidade da empresa que já estava fixada no mercado. Como os sócios são de descendência italiana, optaram por “Nonna”, que é uma referência a pessoa da avó.

A partir de estudos realizados pelo SIAB (Sindicato das Indústrias de Alimentação de Brasília), constatou-se a necessidade da produção de um mix de farinha de trigo direcionado para a produção do pão francês, que fosse de qualidade superior ao existente, que passava por dificuldades quanto às sua fórmula e qualidade, pelo fato do clima de Brasília ser diferente dos demais estados. A partir dessa necessidade, a empresa buscou investir, para suprir essa necessidade e entrar no mercado com novos produtos. Nesse momento a empresa Nonna mudou a sua estratégia competitiva de menor custo, para uma estratégia de diferenciação, optando por oferecer um produto de valor único e superior em termos de qualidade

aos demais, que segundo Hunger (2002) são as duas principais estratégias competitivas. O primeiro ponto a ser buscado pela empresa foi a parceria com um químico de renome internacional para a elaboração da fórmula da pré-mistura. O próximo ponto buscado pela Nonna foi à instalação de um misturador na matriz em Brasília.

No início da produção da “Nonna Mix”, a empresa buscou a mesma estratégia utilizada no princípio, mas ocorreu de maneira diferente, pois ela já possuía uma estrutura que eram os vendedores e a equipe técnica. Então os vendedores distribuíram várias amostras nas padarias que estavam na região da matriz da empresa que é o Gama – DF para que pudessem utilizar e fazer os testes quanto a qualidade do produto.

Como já era esperado, a Nonna Mix foi um sucesso, alavancou as vendas da matriz em 45%, segundo dados fornecidos pela empresa estudada. Com isso, houve modificações quanto à classificação dos produtos da empresa, a farinha de trigo especial que era tida como a “Estrela” da empresa, tornou-se “Mina”, e a Nonna Mix assumiu o posto de “Estrela” na classificação de produtos. Com a demanda da Nonna Mix aumentando cada vez mais, a necessidade de produção também acompanhou e a empresa investiu em novos equipamentos que foram instalados na filial no Paraná no ano de 2005. Assim, a empresa duplicou a sua possibilidade de produção. Até esse momento a Nonna já havia feito planos de produzir novos produtos. Ela apenas adequou o misturador da matriz para executar, surgindo os melhoradores de panificação Nonna Pan 250, Nonna Pan 500 que são aditivos necessários para a fabricação do pão francês, aumentando assim o leque de produtos para atender aos clientes.

A empresa fez o uso do planejamento estratégico com a utilização da curva de experiência, que deriva da curva de aprendizagem, que segundo Rodriguez (2005) mostra uma diminuição nos custos de fabricação e de serviços com a experiência ou com o volume maior de produção. A empresa cresceu com a experiência, pois pode adequar as suas máquinas e equipamentos para a produção dos outros produtos que foram a farinha integral, a mistura de bolo Mix e o fermento para a produção de bolo.

Com a participação maior no mercado com relação à quantidade de produtos, a Nonna teve um crescimento de 15% em vendas, pois os clientes que em sua maioria são fiéis aos principais produtos como a farinha de trigo e a Nonna Mix, que

são respectivamente “Mina” e “Estrela” na classificação de produtos, adquirem os demais produtos pela confiança na empresa que proporciona produtos de ótima qualidade.

A empresa atua de maneira correta, pois segundo Tavares (2000, p.29)

Entre as conclusões mais imediatas na utilização dessa ferramenta está a constatação de que a participação dominante com o maior número de produtos possíveis torna-se indispensável. Assim os custos podem diminuir proporcionando maiores lucros decorrentes da escala.

E conforme Tavares (2000) ocorreu que os custos diminuíram devido a adequação dos novos produtos, e a empresa obteve maiores lucros devido a produção em escala.

Mas nem todos os investimentos feitos pela empresa Nonna tiveram retorno positivo, os seus melhoradores Nonna Pan 250 e Nonna Pan 500, não obtiveram retornos esperados, e se tornaram “criança problema” na classificação de produtos. Isso ocorreu pelo fato do sucesso da farinha preparada Nonna Mix, não necessitar de aditivos, em consequência, as vendas dos melhoradores caíram bruscamente.

Como a utilização de pré-mistura é uma demanda e uma tendência no mercado de Brasília, a empresa está buscando uma nova estratégia para alavancar as vendas dos melhoradores, que é a diminuição do preço dos produtos, e as vendas para distribuidores de outras capitais, para alcançar os clientes que não se adaptaram ao modo de trabalho da Nonna Mix, e optam por utilizar a farinha de trigo especial que necessita de aditivos.

A empresa Nonna que sempre busca um crescimento em suas vendas e, conseqüentemente, visa aumento nos lucros, partiu no ano de 2007 também para a venda de produtos de outros fabricantes estrangeiros sempre no ramo alimentício que atua. As razões para buscar fornecedores estrangeiros se dão pela cultura e estratégia da empresa, de sempre possuir um produto diferenciado seja ele produzido por ela ou não.

Portanto mais uma vez a empresa aumenta o leque de produtos de panificação, totalizando 15 produtos. A diversidade dos produtos faz com que facilite o trabalho dos vendedores, pois eles possuem uma maior oportunidade de atenderem aos seus clientes com todos os produtos e abrirem novos clientes com preços diferenciados e de qualidade superior.

Apesar de a Nonna ser uma empresa familiar de capital próprio, ela já está se tornando uma empresa de grande porte, está entre as quinhentas empresas de maior arrecadação de imposto de ICMS (Imposto sobre circulação de mercadorias e prestação de serviços) em Brasília. Pelo fato de a empresa ser nova, menos de dez anos de vida ela não tem a base estratégica definida tanto para o público interno como para a sociedade. A definição dessa base é importante para a implantação da gestão estratégica, para que os colaboradores da empresa vejam e possam trabalhar em cima dos ideais da empresa. No momento em que os colaboradores estão em sintonia com os níveis mais altos da empresa, facilita a implantação da gestão estratégica porque ela ocorre horizontalmente na empresa.

A empresa Nonna não deixou de ser uma empresa familiar mesmo em crescimento, e ainda continua com o processo de tomada de decisão focado nos sócios proprietários. A Nonna precisa abrir espaços para sugestões dos funcionários e com isso a empresa tende a crescer mais por ter outra visão da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente monografia trata de um estudo de caso da empresa Nonna, que buscou estudar as suas estratégias de penetração no mercado de Brasília e as de desenvolvimento de novos produtos. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica a respeito das estratégias, com o foco na gestão estratégica.

As principais estratégias utilizadas pela empresa Nonna para adentrar no mercado de Brasília, foram: preços baixos, bonificação e diferenciação de produtos. Todas elas utilizadas de uma maneira informal, pois na empresa não havia gestores detentores de tais informações, ocorreram de forma correta, porém por meio de intuição ou tentativa e erro.

O principal objetivo do trabalho foi alcançado, mesmo a empresa não possuindo uma cientificidade quanto às suas estratégias.

Dentre as dificuldades encontradas na execução do trabalho, a falta de informações precisas do início das atividades da empresa foi um fator relevante também. E o fato de se tratar de uma empresa familiar.

Sugere-se, que para futuros trabalhos sejam buscados comparativos com outros ramos de atividades, para que se possa avaliar precisamente se as estratégias utilizadas pela Nonna se mostram válidas e eficazes para outras empresas, mesmo de ramos diferentes.

No presente trabalho pode-se perceber que as estratégias quando utilizadas corretamente, atentando para as forças competitivas e as barreiras que se encontram no decorrer de sua aplicação, são de grande valia para as organizações, pois fortalecem e ajudam a empresa a crescer de maneira significativa. Se executadas por um gestor que tenha conhecimento, existe maior possibilidade de ocorrer de maneira mais fácil e segura.

REFERÊNCIAS

- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HUNGER, J. David. **Gestão estratégica: princípios e práticas**. 2.ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.
- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- RODRIGUEZ, Martiuz Vincent. **Gestão estratégica**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- Site da empresa Nonna, Disponível em <http://www.nonnamix.com.br/> Acesso em 10 Set. 2007.
- Site do Sindicato da Indústria e Alimentação de Brasília, Disponível em <http://www.siab.com.br/> Acesso em 25 Set. 2007.
- TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.