

## **Estratégias Corporativas de uma Indústria de Ração Animal e Óleos Vegetais para tornar referência nacional em seu segmento**

*Francisco de Assis Escobar Silva<sup>1</sup>*

**Resumo:** O objetivo deste estudo é analisar as estratégias corporativas de uma indústria de óleos vegetais e nutrição animal para tornar-se referência nacional em seu segmento de mercado, por meio de um estudo de caso realizado em uma empresa agroindustrial. O estudo foi realizado na sede da empresa. O presente estudo busca apresentar a análise das estratégias de governança corporativa. Metodologicamente, a pesquisa adotou como procedimento o estudo analítico descritivo, três questões principais foram abordadas: a primeira, sobre a concepção do negócio, a segunda sobre estratégias, logística e distribuição, por fim, a terceira abordagem sobre a análise do modelo de governança corporativa inclui também análise SWOT. Este estudo fornece informações sobre o modelo de gestão estratégica aplicado no período de cinco anos, 2013-2017 e inclui uma revisão e análise da implementação do modelo de referência para o período de 2018-2022.

**Palavras-chave:** Estratégia; Referência Nacional; Governança Corporativa; SWOT.

## **Corporate Strategies of an Animal Feed and Vegetable Oils Industry to become a national reference in its segment**

**Abstract:** The aim of this study is to analyze the corporate strategies of a vegetable oil and animal nutrition industry to become a national reference in its market segment, through a case study carried out in an agro-industrial company. The study was carried out at the company's headquarters. This study seeks to present the analysis of corporate governance strategies. Methodologically, the research adopted as a procedure the descriptive analytical study, three main questions were addressed: the first, about the design of the business, the second about strategies, logistics and distribution, and finally, the third approach to the analysis of the corporate governance model also includes SWOT analysis. This study provides information on the strategic management model applied over the five-year period, 2013-2017, and includes a review and analysis of the implementation of the reference model for the period 2018-2022.

**Keywords:** Strategy; National Reference; Corporate governance; SWOT

---

<sup>1</sup> Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade de Petrolina (FACAPE) e Mestre em Administração de Empresas pela Faculdade de Ciências Empresariais da UDE Universidade de la Empresa - Montevideo, Uruguai. francisco.assis.escobar@gmail.com.

## Introdução

Diante de um cenário de globalização da economia, a grave crise financeira e a política que o país vem atravessando nos últimos anos, agravada ainda mais em 2020 por conta da pandemia da COVID-19 que se abateu sobre um mundo e com grandes reflexos na economia global, manter as empresas ativas tem se convertido em um grande desafio para os gestores das empresas e muito mais desafiante buscar o crescimento sustentável e lidar com os concorrentes.

Nesse contexto, a estratégia é um vetor e um diferencial, especialmente a estratégia corporativa que pressupõe a adoção de um modelo eficiente de governança corporativa e planejamento estratégico para fazer frente aos desafios que se colocam, e o estabelecimento de planos de crescimento e posicionamento no mercado de atuação.

De acordo com Mintzberg e Quinn (1991), citando Evered (1983), “o termo estratégia assumiu o sentido de habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.C.), quando passou a significar habilidades gerenciais (administrativas, liderança, oratória e poder)”.

Para Bracker (1980) “foi somente a partir da Segunda Guerra Mundial que a estratégia passou a fazer parte da vida das empresas, que cresceu significativamente e precisava de diretrizes e caminhos a seguir em toda a sua estrutura”.

O objetivo deste estudo é analisar as estratégias corporativas de uma indústria de óleos vegetais e nutrição animal para tornar-se referência nacional em seu segmento de mercado, por meio de um estudo de caso realizado em uma empresa agroindustrial

O estudo se justifica na necessidade de aprofundamento das discussões acerca das estratégias corporativas, com um exame sistemático de um caso. A pesquisa é relevante pois contribui para essa discussão na academia e permitindo inclusive contribuir objetivamente para a melhoria contínua do modelo de gestão da empresa em estudo ou outras com características equivalentes.

Estrutura do trabalho do trabalho será apresentada em cinco capítulos, além da introdução, o capítulo 2 trata do design do estudo, onde apresenta os aspectos metodológico da pesquisa e apresenta a caracterização da empresa em estudo. No capítulo 3 estão dispostas as análises e discussões no com capítulo 4 se apresenta os resultados da investigação e por fim no capítulo 5 as considerações finais.

## Metodologia - Design do Estudo

A principal característica desta pesquisa é ser um estudo analítico descritivo, visto que tem como objetivo geral analisar as estratégias corporativas utilizadas pela empresa ICOFORT AGROINDUSTRIAL, indústria de rações e óleos vegetais para se tornar referência em seu segmento.

Segundo Gil (1999):

O objetivo principal da pesquisa descritiva é descrever as características de uma determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Uma de suas características mais significativas está no uso de técnicas padronizadas de coleta de dados.

A pesquisa descritiva também aborda quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação dos fenômenos atuais, visando seu funcionamento no presente. Por exemplo: pesquisas que registram a desigualdade racial nos sistemas educacionais.

Quanto aos procedimentos, este estudo adotou como forma de pesquisa a análise de caso de uma indústria de ração animal e óleos vegetais, localizada na região norte do estado da Bahia, a qual implantou e implementou em seu sistema de gestão organizacional, especificamente dentro de seu sistema de planejamento estratégico, um modelo de governança corporativa, alinhado às estratégias de mercado, ferramentas e sistemas informatizados que integram a produção à gestão.

Beuren *et al.* (2006, p. 84), “afirma que a pesquisa do tipo estudo de caso é caracterizada principalmente pelo estudo concentrado de um único caso. Este estudo é preferido por pesquisadores que desejam aprofundar seus conhecimentos sobre um determinado caso especial.”

Quanto à abordagem do problema, verifica-se que a pesquisa qualitativa é a mais adequada ao estudo abordado, por adotar a metodologia de coleta e análise de dados no ambiente da organização, situando-a em relação ao aspecto operacional na esfera interna, com foco na mensuração de resultados a partir da adoção de seu sistema de gestão organizacional, especificamente no seu planejamento estratégico, modelo de governança corporativa.

Neste sentido Beuren *et al.* (2006: 92), destaca:

Na pesquisa qualitativa, análises mais profundas são concebidas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa visa evidenciar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, levando-se em consideração sua superficialidade.

A pesquisa adotada é considerada qualitativa, porém apresenta conteúdo descritivo. Uma investigação é de natureza qualitativa quando há algo para descobrir, construir ou interpretar.

Nesse sentido, no desenvolvimento deste artigo e de forma a demonstrar a relevância das estratégias utilizadas pela empresa investigada, na adoção de seu modelo de governança corporativa, foi utilizada uma abordagem qualitativa.

As variáveis qualitativas que representam resultados relacionados aos atributos, estão diretamente ligadas à análise detalhada nos sistemas de gestão, sistemas de informação integrados, processos produtivos, administrativos, documentação, entrevistas, indicadores de eficiência, indicadores de desempenho adequados que demonstrem a evolução do ICOFORT durante muito tempo.

Por se tratar de um estudo de caso, uma limitação apresentada nesta pesquisa é a generalização dos resultados obtidos e apresentados, o que realmente é considerado uma característica deste método de estudo.

A abordagem utilizada para a seleção da amostra foi não probabilística, tendo em vista que neste tipo de metodologia a seleção da amostra é baseada em premissas em relação à população de interesse, conhecido como critério de seleção, tal como selecionar uma amostra à procura de uma determinada percentagem de homens e mulheres (coincidindo com a distribuição assumida na população), isto representa um critério de amostra não probabilística.

Uma amostra não probabilística nos diz como é um universo, mas não nos permite saber com que precisão: não é possível estabelecer uma margem de erro e níveis de confiança.

### **Caracterização da Empresa Estudada**

A empresa fundada a mais de duas décadas na cidade de Juazeiro, região norte do Estado da Bahia, iniciou suas atividades de beneficiamento de ingredientes para nutrição animal, óleos vegetais e algodão. É uma empresa familiar criada pela família Barreto, de origem nordestina, justamente na cidade de Icó, localizada no centro-sul do Estado do Ceará, com a cultura do algodão que era vendido para indústrias têxteis.

Encontra-se hoje em produção nas suas plantas industriais produtos para nutrição animal, óleos vegetais, gorduras e margarinas, ou seja, ao longo do tempo houve uma grande diversificação do seu portfólio com produtos.

Em 2012, a empresa contrata duas consultorias especializadas com o objetivo ampliar a produção e comercialização, e atingir os mercados consumidores de todo Nordeste, bem como os mercados das Regiões Sul, Sudeste e Centro Oeste e alguns estados do norte do país.

Desta análise inicial surgiu então, a motivação para produção desta peça de investigação científica com vistas a produzir um texto que possa orientar novos pesquisadores, que seja fonte de leitura e de pesquisas de pessoas interessadas no tema.

### **Análise do Modelo de Governança Corporativa**

O processo de planejamento estratégico é iniciado pela presidência da empresa e para isso conta com a colaboração de membros do departamento estratégico e tático onde são escolhidos os colaboradores envolvidos nos processos administrativos e operacionais, cada um é um especialista em sua área de atuação, seja ela gestão, finanças, comércio exterior, produção, processamento, logística, comercial e pós-venda, marketing, contabilidade/fiscal.

O planejamento estratégico é feito por um período de cinco anos, mas é revisado anualmente visando se adequar às variações do mercado, tais como: demanda, políticas públicas, câmbio, barreiras comerciais e sanitárias, tributárias, influências climáticas, incidência de doenças e as pragas, à colheita da matéria-prima, surgimento de novos entrantes, enfim variáveis controláveis e incontroláveis no ambiente interno e externo que impactam o planejamento estratégico e orçamentário da empresa.

Segundo Rosa (2001), “o planejamento estratégico é uma metodologia de pensamento participativo, utilizada para determinar a direção que a organização irá seguir, por meio da descoberta de objetivos válidos e não subjetivos”.

A empresa adota um modelo próprio de governança corporativa concebido e alinhado aos princípios técnicos das ciências sociais e dos grandes professores, pensadores e idealizadores da gestão estratégica. Com base na metodologia da Fundação Dom Cabral - FDC, que mantém alianças com empresas de diversos segmentos econômicos, visando o desenvolvimento e aplicação de seus modelos de gestão. Trata-se de um aprendizado coletivo aplicado nas empresas, que inclui momentos individualizados de atuação da FDC, de forma personalizada, que conta com a participação dos executivos dessas organizações em programas de treinamento desenvolvidos especialmente para essas alianças.

As chamadas alianças empresariais representam uma abordagem educacional diferenciada e pioneira no mundo, que traduz na prática o que a FDC interpreta como

construção conjunta. Neles, a FDC atua como um facilitador na formação de redes de negócios com características comuns que, juntas, aceleram seu desenvolvimento e alcançam melhores resultados.

Nessa construção conjunta da FDC, é introduzido na empresa um modelo de gestão denominado “modelo de gestão com foco em resultados”. É o programa Parceiros pela Excelência - PAEX, que na verdade é um programa que reúne empresas de médio porte interessadas em aumentar sua competitividade e elevar seus resultados. Uma associação baseada na construção gradativa de um modelo de gestão por meio da implantação de ferramentas gerenciais e estratégicas, troca de experiências e conhecimentos.

O programa PAEX utiliza a gestão dos resultados do projeto empresarial como metodologia central, enquanto as metodologias auxiliares são implementadas em cada uma das empresas associadas nas áreas de finanças, marketing e vendas, processos, pessoas, projetos, operações e logística, entre outras questões, para garantir o alcance dos resultados desejados de forma integrada e global.

A implementação do PAEX visa acima de tudo, o foco no resultado com o estabelecimento, definição dos objetivos e metas de acordo com a seguinte lista:

Redefinição de estratégias gerenciais baseadas num modelo integrado, definição de indicadores de desempenho da organização, acompanhamento periódico de metas, ampliação de horizontes a partir do contato com a vanguarda da gestão empresarial, intercâmbio entre empresas para compartilhar melhores práticas de gestão, implantação de metodologias de gestão em marketing e vendas, gestão de processos, pessoas, projetos, finanças, operações e logística, entre outras, avanço econômico-financeiro e capacitação dos gestores da organização.

Para o bom funcionamento do programa PAEX, ele antecede a implantação de algumas atividades que irão subsidiar todo o processo desde a sua vertente de mapeamento embrionário, passando pela implantação, implementação, revisões e melhorias. Essas atividades incluem as seguintes etapas:

## **Estratégias de Mercado**

A origem da terminologia estratégia remota, tem cerca de 3.000, e foi usada inicialmente nas grandes batalhas entre os povos, especialmente aqueles povos conquistadores e pelos generais dos grandes exércitos que utilizavam a estratégia como um planejamento prévio de estudo do cenário de forma a maximizar seus pontos fortes e minimizar os pontos

fracos frente ao inimigo.

A terminologia estratégia surgiu na Grécia antiga, tem como significado etmológico ‘qualidades e habilidades do general’. A palavra estratégia é composta pelas palavras gregas *strato*, que significa exército, e *agein* que quer dizer liderar. “O *strategos* em Atenas era um título dado a um general eleito durante a guerra com a Pércia em V AC” (MCMILLAN; TAMPOE, 2000).

Cummings (1993, p. 134), “creditou ao escritor grego Xenophon de Atenas, que viveu em IV a.C, uma das primeiras definições de estratégia: Estratégia significa conhecer a empreitada que quer levar adiante”.

Ao longo da história, observa-se que a “estratégia está ligada à antecipação de cenários e planos de ação a serem desencadeados neles” (SCHNAARS, 1991). No entanto, nunca existiu uma definição única e definitiva sobre o tema. “O termo já teve vários significados, diferentes em sua amplitude e complexidade” (CAMARGOS; DIAS, 2003). “Podendo significar políticas, objetivos, táticas, metas, programas, entre outros, numa tentativa de exprimir os conceitos necessários para defini-la” (MINTZBERG; QUINN, 1991).

Através desta pesquisa nota-se que a empresa, objeto deste estudo, decidiu mudar a linha estratégica de atuação nos mercados ativos em 2014, com a mudança da gestão comercial, com foco no mercado e serviços.

Isso porque a partir dessa data novos produtos foram lançados, o mercado para cada produto foi ampliado e ajustado, com às demandas das regiões.

Ocorreu uma reformulação total da área comercial com uma política comercial bem definida, como: estratégias de mercado que focam a linha de fornecedores em sua área de atuação e remuneração, novo layout de áreas, diferentes linhas de atenção e planejamento por unidade de negócio com planejamento por safra (mês a mês), e através desse planejamento, passaram a então a fazer os ajustes necessários. Com essas estratégias traçadas, foram então enfrentadas as demandas de geração de matéria-prima e produção.

Pode-se notar neste estudo que atualmente a atuação para todos os produtos concentra-se no mercado interno e no mercado externo com volumes de metas pré-determinados.

Cada unidade de negócios tem seu planejamento comercial e marketing, com um planejamento logístico da unidade de negócios. Neles são definidas as ações comerciais para atingir os objetivos, e ganhar espaço no mercado face à concorrência, as ações de marketing e promoção de vendas, são para dar o suporte necessário ao cumprimento dos objetivos, e na logística o sucesso no processo de distribuição a um menor custo, menor prazo e qualidade de

serviço.

As estratégias por unidade de negócio contemplam ações em todos os setores da empresa, desde a gestão, planejamento comercial e de marketing, processo de produção e suprimentos (insumos) e finalização com o ciclo financeiro.

O presente estudo evidenciou que o marketing desenvolve uma estratégia para cada produto atingir novos mercados, fidelizar os mercados e clientes existentes.

Desta forma, desenvolve um trabalho de publicidade em jornais distribuídos pelas grandes redes de supermercados e hipermercados, revistas especializadas de grande circulação, em alimentação e nutrição animal, além disso, atende pessoalmente os clientes com demonstração dos produtos, distribuição de material institucional ilustrativo dos produtos, e serviços agregados.

### **Ferramentas e Sistemas Informatizados que Integram a Produção à Gestão**

Todos os processos da empresa é objeto do presente estudo, que são informatizados e integrados na mesma plataforma que inclui o lançamento de contratos de prestação de serviços, compras de matérias-primas, insumos e embalagens, entre outros.

Assim, cada gestor pode acompanhar e gerir online, a evolução dos serviços contratados, seja na indústria, nas áreas de *back office*, nos estoques máximos e mínimos e nos planejamentos de reposição desses estoques, com o acompanhamento da execução dos serviços de ponto de vista do cronograma financeiro e físico.

No âmbito da gestão dos contratos de matérias-primas e insumos de produção, foram sistematizadas ferramentas de acompanhamento dos volumes contratados, dos volumes entregues pelos fornecedores e dos volumes em estoque, para que as áreas atuem com assertividade, os cronogramas de produção e cronogramas determinados, atuam no planejamento estratégico sem surpresas para atingir as metas de produção de cada período.

A empresa utiliza um sistema de gestão integrado - *Enterprise Resource Planning* – ERP. O Sistema de Gestão que integra todos os processos, desde gestão de contratos, até gestão de compras, estoque, produção (PCP), gestão financeira, contábil e tributária, recursos humanos, departamento de pessoal, vendas e logística.

Segundo Hicks (1997), “o *Enterprise Resource Planning* é uma arquitetura de software que facilita o fluxo de informação entre todas as funções dentro de uma companhia, tais como logística, finanças e recursos humanos”.

Visando uma melhor eficiência dos processos de planejamento, programação e controle da produção, o PCP passou a utilizar ferramentas de gestão computacionais para o desenvolvimento dos planos de produção, controle de estoques, redução de desperdícios, minimização do lead time dos produtos, redução de custos, dentre outros (MARTINS *et al.*, 2008; SANTOS, 2013).

“Assim, o PCP deve ser percebido como o eixo operacional de uma organização, área responsável pela eficiência e eficácia da produção” (DUTRA; ERDMANN, 2006).

“Destas forma esta ferramenta de apoio à produção é utilizada para agilizar a capacidade operacional e de produtividade da empresa” (SANTOS, 2013).

Destaca-se o Programa de Controle Orçamentário-PCO/Gestão da Matriz de Despesas-GMG, que consiste na utilização de ferramentas de Tecnologia da Informação - TIC, cujo desenho estrutural é baseado nas figuras centrais das Entidades (Consultoria de Gestão Estratégica, Consultoria de Recursos Humanos, Administrativo / Financeiro, Comercial e Industrial) por pacotes, (Pessoas, Frota Rodoviária, Equipamentos, Infraestrutura, Utilidade Industrial, Comunicação, TI, Despesas Gerais, Contratos e Fechamento Orçamentário).

O processo de controle orçamentário proporciona o feedback para orientar os gestores sobre estar ou não sendo percebidos como tendo adequado desempenho, e também para a reorientação de suas atividades e prioridades, alimentando o próprio processo de planejamento (FREZATTI *et al.*, 2010).

Sendo assim, “um bom controle orçamentário requer o estabelecimento de sistemas e rotinas para assegurar uma clara distinção entre os objetivos dos diversos gestores e dos diversos centros de responsabilidade da organização” (FREZATTI *et al.*, 2010, p. 386).

“Por sua vez, os sistemas de controle gerencial influenciam o comportamento das pessoas e a cultura organizacional é o fator interno mais importante que influencia a congruência de objetivos” (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2001).

A GMG tem sua estrutura baseada na figura do organograma, inicialmente trazendo as Entidades, onde cada responsável (diretor ou gerente) tem a função de administrar as despesas orçadas e incluídas no orçamento, acompanhando mensalmente e descrevendo as justificativas para despesas maiores ou menores que 10% do valor constante no orçamento, apresentando justificativas para as despesas feitas sem orçamento, nas reuniões mensais denominadas fórum GMG.

Após a estruturação das entidades da GMG, existe uma estrutura secundária

denominada de pacotes, que corresponde a despesas essenciais, contempladas no orçamento e que estão presentes em todas as entidades, os gestores de pacotes são responsáveis por cada pacote e desta forma fazem o acompanhamento mensal, concedendo a devida alocação das despesas no respectivo pacote, alteração da despesa indevidamente atribuída, notificação aos gestores da entidade sobre o andamento das atribuições de despesas no período e apresentação mensal no fórum GMG.

A ferramenta de Planejamento e Controle da Produção – PCP, constitui-se num módulo específico do ERP, cujo objetivo é registrar a produção diária dos bens produzidos nas unidades fabris, a fim de quantificar os volumes de matérias-primas, insumos utilizados na produção e a mensuração dos custos médios dos produtos acabados, além do controle dos estoques desses itens e do controle dos estoques dos produtos em elaboração, dos produtos acabados.

### **Análise do Processo de Originação, Logística, Marketing e Distribuição**

A presente investigação científica constatou que são utilizadas as seguintes matérias-primas no processo produtivo: caroço de algodão, óleo bruto de algodão, óleo bruto de soja e óleo bruto de palma, o caroço de algodão é a principal matéria-prima utilizada na produção de ração animal (torta, farelo) e óleos refinados a granel e óleos envasados.

A originação consiste no processo de aquisição dessas commodities junto aos produtores que normalmente se localizam no oeste da Bahia e no centro-oeste brasileiro, principalmente nos estados de Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, no caso do caroço de algodão, óleos brutos de algodão e óleos brutos de soja, o óleo de palma bruto é originário dos estados da Bahia e Pará e importado da Colômbia.

Dentro do planejamento estratégico da empresa existe uma ferramenta utilizada pela empresa que corresponde ao orçamento ou planejamento orçamentário, que de acordo com a metodologia utilizada pela empresa é chamada de cenário.

Este cenário é desenvolvido de acordo com o ano-safra onde estão previstos investimentos, são projetadas as receitas de vendas e volumes necessários de matérias-primas, insumos, produtos intermediários, enfim, é onde estão previstos os gastos necessários para o funcionamento das plantas industriais.

A originação da matéria-prima é baseada no cenário de produção estimado para o ano-safra, que vai de maio de um ano a abril do ano seguinte e, portanto, há uma análise de projeção

da produção de algodão, soja e palma nas respectivas regiões produtoras e áreas cultivadas.

O principal objetivo do cenário é a projeção de despesas, investimentos, receitas e o acompanhamento e monitoramento do comportamento das expectativas de safra, para isso, os fóruns são realizados semanalmente.

Se estuda o mercado físico, mercado spot, aumento de produtividade, quebra na safra devido a fatores climáticos, incidência de doenças, pragas, barreiras sanitárias, tributárias e cambiais, bem como aumento ou queda na safra e variação nos preços das commodities.

A presente investigação científica pode constar que empresa, objeto, do presente estudo possui uma logística própria composta por caminhões, vagões, bitrens e rodovias, também possui a hidrovía do Rio São Francisco que, devido a anos consecutivos de estiagem, está inoperante.

A frota própria é utilizada para o transporte do caroço de algodão em caminhões basculantes, enquanto carretas, bitrens e rodotrens equipados com tanques de aço inoxidável são utilizados para o transporte da matéria-prima, óleos brutos de algodão, soja e palma e para o transporte de produtos acabados a granel, como óleos semi-refinados e refinados a granel.

A empresa objeto do estudo dispõe de profissionais com formação na área de logística e vasta experiência na operação dos vários modais de transporte, pelo que esta área trabalha fortemente com um estudo logístico, assim o setor de logística com base nos contratos firmados pelo setor de originação faz um levantamento da localização das fazendas e a seguir traça as estratégias de coleta do produto, melhor trajeto, tipo de caminhão adequado para o transporte, define também quais são os casos em que será utilizada frota própria ou de terceiros, a contratação de transportadoras ou autônomas.

Dentro do seu planejamento orçamentário, a empresa utiliza a ferramenta de cenários que é preparada para o “ano-safra”, e a partir dela projeta as vendas e, assim, os principais canais são estruturados: marketing e distribuição dos produtos de seu portfólio.

Os principais canais de comercialização e distribuição são as vendas através da sua estrutura interna de vendedores, representantes comerciais que representam as vendas diretas para consumidores finais e para empresa – B2B. As vendas diretas para consumidores dão-se para os produtos de nutrição animal, enquanto no sistema B2B ocorre com outras indústrias.

As vendas indiretas ocorrem também no sistema B2B porém com as grandes redes de distribuição (atacadistas, varejistas e distribuidores).

## **Identificação de Pontos Fortes, Oportunidades, Pontos Fracos e Ameaças à Empresa - Análise SWOT**

A matriz SWOT surgiu da necessidade imperiosa do planejamento estratégico, relativamente à análise de cenários para vida das organizações, como uma ferramenta para mensuração das forças, fatores positivos, fraquezas ou fatores negativos.

Por conta desta demanda das organizações é que, na década de 60 os professores Kenneth Andrews e Roland Christensen, da Harvard Business School, criaram esta ferramenta de gestão estratégica, e com posteriormente foi amplamente aplicada por diversos centros acadêmicos.

A análise SWOT estuda a competitividade de uma organização de acordo com as quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Através da utilização destas quatro variáveis, pode-se aferir a intensidade da intervenção destas forças, fraquezas, oportunidades, ameaças e sua atuação sobre a organização e qual o comportamento dos pontos fortes e fracos desta mesma organização e como estes estão alinhados aos fatores críticos de sucesso.

A origem segundo Fagundes (2010), modelo da "Matriz SWOT", surgiu na década de 1960, em discussões na escola de administração, que começaram a focar a compatibilização entre as "Forças" e "Fraquezas" de uma organização, sua competência distintiva, e as "Oportunidades" e "Ameaças".

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003):

A função da Matriz SWOT é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. Este cruzamento permite a avaliação estratégica a partir da matriz SWOT concebendo o status de uma das importantes ferramentas utilizadas na gestão estratégica competitiva da atualidade.

A empresa, ao elaborar seu planejamento estratégico, faz uma análise da ferramenta de matriz SWOT, para um cenário de cinco anos são mapeados fatores que podem afetar positivamente e negativamente as atividades operacionais e gerenciais, tanto no ambiente externo quanto no interno.

Nesse sentido, são evidenciados ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos, promovendo assim uma apresentação de como esses fatores podem afetar o planejamento estratégico. De acordo com as informações obtidas a organização pode replanejar-se no sentido de desenvolver novas estratégias.

A matriz SWOT é amplamente utilizada e revisada periodicamente pela empresa, pois traz as ferramentas necessárias e fundamentais para a elaboração dos cenários que, neste caso, correspondem ao planejamento orçamentário que é concedido anualmente por um período temporário de um ano. Nesse caso, o orçamento corresponde ao ano-safra. Na preparação dos cenários, as variáveis constantes da SWOT e como essas variáveis impactam o orçamento que são estudadas de forma profunda e analítica.

As variáveis podem representar aumento ou redução de receitas, custos, despesas, gerando impacto nos resultados, na perenidade do negócio, no planejamento de novos investimentos (em máquinas, na ampliação do parque fabril, na construção de novas unidades produtivas), e no lançamento de novos produtos e serviços.

### **Identificação de pontos fortes**

As forças correspondem a fatores internos positivos que a organização tem absoluto controle, que devem ser explorados ao máximo para que se obtenha um bom posicionamento de mercado, reduzindo as fraquezas e tornando-se um diferencial competitivo.

As forças ou pontos fortes da organização são as variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente. São características ou qualidades da organização, que podem influenciar positivamente o desempenho da organização. Os pontos fortes devem ser amplamente explorados pela organização. (REZENDE, 2008).

Este estudo revelou que no planejamento estratégico 2018-2022, foram identificados os seguintes itens como pontos fortes da empresa que podem contribuir para a longevidade do negócio e para o crescimento e aumentos futuros de receitas e investimentos em plantas industriais:

Agilidade e adaptação às mudanças.

- Moderno parque industrial - a empresa apresenta uma moderna estrutura fabril que possibilita maior produtividade, redução de custos e conseqüentemente maiores margens de contribuição.

- A credibilidade dos credores - a empresa tem uma boa avaliação junto aos credores, sejam eles: fornecedores, bancos e instituições financeiras, viabilizando a compra de matérias-primas e insumos de produção com preços diferenciados e prazos mais longos, além de atrair recursos financeiros com prazos mais longos e taxas de juros mais baixas.

- A localização das plantas industriais - as plantas industriais estão localizadas em pontos geográficos estratégicos, tanto para aquisição de matéria-prima, como nos grandes centros consumidores dos produtos da empresa.

- Rápida tomada de decisões - a empresa possui uma estrutura clara e eficiente em seu organograma do ponto de vista das definições das atividades de cada gestor, com uma descrição clara das decisões inerentes a cada função para que sejam rápidas e principalmente de forma monocrática, o que traz agilidade ao processo e à governança corporativa.

- Aumento da produção e diversificação de produtos – as plantas industriais possuem uma configuração capaz de aumentar a capacidade de produção, além de setup moderno capaz de uma rápida configuração para diversificação da produção.

### **Identificação das oportunidades**

Para o planejamento estratégico 2018-2022, foram identificadas as seguintes oportunidades para a empresa que podem contribuir para a perenidade do negócio, para o crescimento e aumento futuro das receitas e investimentos em plantas industriais:

- O aumento do consumo de produtos saudáveis - o mercado tem demandado sobre o consumo de produtos saudáveis, que apresentem em sua formulação a utilização de insumos não cancerígenos ou agressivos à saúde humana e, nesse sentido, produtos extraídos principalmente do algodão (óleos, margarinas), pertencem a este segmento e, portanto, têm boas perspectivas de aumento de vendas.

- Diversificação de fornecedores e associações - a empresa desenvolve ações dentro de seu planejamento estratégico para fortalecer fornecedores e, principalmente, alianças com empresas de representação comercial, grandes redes de distribuição, hipermercados e supermercados.

- Manutenção da política de incentivos fiscais - um diferencial competitivo para a empresa são os incentivos fiscais, tanto em âmbito estadual com o programa DESENVOLVE - programa setorial do governo do Estado da Bahia que reduz o recolhimento do Imposto sobre Circularização de Mercadorias e Serviços - ICMS em 90% e as resoluções que concederam o benefício, têm validade por mais 10 anos, e na esfera federal, o Benefício do Lucro da Exploração - incentivo fiscal que reduz o recolhimento do Imposto de Renda da Pessoa Jurídica - Imposto sobre o lucro das empresa singulares a 75%, sendo que esta empresa possui um certificado válido por mais cinco anos com possibilidade de renovação por mais cinco anos.

- O aumento do consumo de *food service* - o aumento constante do consumo de *food service*.
- A boa colheita do algodão e da palma - as estimativas do mercado e das entidades ligadas ao agronegócio apontam para uma boa colheita dessas duas commodities para os próximos anos, que visa garantir a matéria-prima nas unidades industriais da empresa.
- Desempenho de moedas fortes no mercado (Euro e Dólar) - como a empresa destina alguns dos seus produtos para o mercado externo, o desempenho dessas moedas traz boas perspectivas para os negócios da empresa.
- Amplitude nas formas de negociação – os produtos da empresa demonstraram um bom posicionamento no mercado.

### **Identificação de pontos fracos**

Os pontos fracos consistem em fatores internos negativos que a organização se submete em função de uma condição interna desfavorável, que deve ser observada constantemente, melhoradas ou eliminadas para evitar dificuldades no sentido de sobrevivência e enfrentamento da competitividade no mercado onde esta atua.

Para enfrentamento de um cenário de franquezas, a organização deve buscar trabalhar quatro diretrizes a saber: oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos, assim poderá alcançar seus objetivos e manter uma boa condição no que se refere a continuidade das suas atividades e posicionamento no mercado.

De acordo com Matos *et al.* (2007), “os pontos fracos são considerados deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas para evitar a falência da organização”.

Já para Martins (2007) “são aspectos mais negativos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios. Devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico”.

Na execução do planejamento estratégico e na elaboração da matriz SWOT, foram identificados alguns itens classificados como pontos fracos, por estarem segmentados no ambiente interno da empresa, que foram objeto da elaboração de políticas para redução dos riscos ou eliminação de um possível problema futuro:

- Política de retenção de talentos - a gestão estratégica preocupa-se em manter nas suas equipas funcionais, colaboradores que tenham identidade, e um elevado grau de compromisso

com a empresa que sejam excelentes e diferenciados na execução das suas tarefas, com a contribuição para a melhoria dos processos.

No entanto, falta uma política por parte da empresa para a retenção desses talentos.

- Deficiência no fluxo de comunicação entre os setores - foram identificados diversos ruídos na comunicação interna entre os diversos setores da empresa, por falta de uma política que venha a contemplar os canais de comunicação existentes e a forma de transmissão, recepção e processamento de informações.

- Pouca experiência no mercado de gorduras e margarinas - com o *start-up* da fábrica de margarinas em 2017, iniciou-se a produção de gorduras vegetais e, em 2018, a produção de margarinas. Por se tratar de produtos novos, existe uma preocupação com o processo de produção e com a aceitação do produto no mercado.

- Baixa oferta de capital de giro - com o agravamento da crise financeira e política que o país atravessa, o aumento das taxas de juros e a redução da oferta de empréstimos por parte das instituições financeiras são preocupantes.

- Certificações industriais - alguns mercados e destinos de exportação exigem várias certificações de qualidade e/ou certificações de produtos sustentáveis, que se baseiam nos pilares econômico, social e ambiental. Essas certificações, às vezes, demoram porque colidem com a burocracia estatal.

## **Identificação de Ameaças**

Na execução do planejamento estratégico e na elaboração da matriz SWOT, foram identificados alguns itens classificados como ameaças ao negócio, mas, ao contrário dos pontos fracos, estão localizados no ambiente externo da empresa.

Portanto, eles são mais difíceis de controlar, em qualquer caso, eles foram sujeitos ao desenvolvimento de políticas para a redução/mitigação de riscos e um possível problema futuro:

- No caso das lavouras agrícolas - as projeções das entidades do agronegócio para as próximas safras são otimistas, porém, existem riscos de quebra de safra devido à especificidade das commodities agrícolas, como incidências de doenças, pragas, baixos volumes de chuvas ou altas chuvas, que afetam a qualidade e os volumes produzidos e, conseqüentemente, o abastecimento do produto no mercado, causando uma alta nos preços das matérias-primas.

- Extinção do rebanho bovino no Nordeste - o Nordeste do Brasil vive um dos maiores períodos de seca da história e isso teve um grande impacto na redução do rebanho bovino,

havendo até a preocupação com a extinção da pecuária bovina e isso afetaria os negócios da empresa, uma vez que, a maior parte da produção de torta e farelo de algodão é consumida nessa região.

- A volatilidade dos preços das matérias-primas do algodão e da palma em função da soja - é a principal matéria-prima para a produção de óleos vegetais e, portanto, é o que regula o mercado de oleaginosas. Quando há aumento ou redução no preço da soja, ocorre o mesmo impacto na mesma proporção para os outros óleos vegetais e nos últimos anos, isso tem acontecido com muita frequência.

- Aumento do número de concorrentes por segmentação - outro fenômeno que ocorreu na última década é o surgimento de muitos concorrentes no setor, principalmente nos anos em que o país experimentou grande crescimento econômico, e a oferta de recursos financeiros por parte de instituições financeiras, estado favorável para a instalação de novos empreendimentos.

- Produtos substitutos - os óleos de soja e algodão podem ser substituídos por outros tipos como girassol, canola, coco, óleo de linhaça, óleo de amendoim e azeite de oliva, a fritura normalmente usada para óleos vegetais pode ser substituída por fritadeiras elétricas que não usam óleos para cozinhar certos alimentos. Tudo isso representa uma ameaça aos negócios da empresa.

- Crise financeira e política no país - a atual crise financeira e política que o país atravessa representa uma séria ameaça à continuidade de diversos negócios, alguns mais sensíveis do que outros, mas, o fato é que a crise atual impacta o resultado até na expansão das vendas e na prospecção de novos mercados.

- Aumento do custo logístico - nos últimos anos o custo logístico tem vindo a aumentar a um ritmo acelerado, principalmente devido aos constantes aumentos do preço dos combustíveis, essencialmente diesel e como matérias-primas, insumos de produção e produtos em geral são transportados na modalidade rodoviária, o que tem contribuído para o incremento deste componente tão importante para os negócios da empresa.

## **Resultados da Investigação**

Com a realização deste trabalho de pesquisa, busca-se contribuir objetivamente para a melhoria contínua do modelo de gestão da empresa em estudo, bem como, acredita-se que tal pesquisa seja um referencial para a região Norte do estado da Bahia, servindo de base para o desenvolvimento e aprimoramento de políticas públicas por parte dos órgãos governamentais,

principalmente como agentes de desenvolvimento, promoção, implantação e implementação de projetos públicos e privados que visem a geração de emprego e renda, que fixem o homem em sua terra natal e que efetivamente contribuam para a implantação de novos projetos alinhados ao crescimento sustentável.

A pesquisa espera contribuir principalmente para o funcionamento da empresa em estudo, beneficiando tanto a alta direção da entidade quanto toda a força de trabalho, assim como de toda a sociedade.

Na presente investigação científica, três premissas iniciais foram elencadas como conjectura para orientar o estudo, estabelecendo os procedimentos metodológicos que o pesquisador utilizou como guia na busca das evidências apresentadas neste capítulo, a seguir.

### **Primeira: Concepção do negócio, através da adoção de um modelo de governança corporativa, alinhado a utilização de modernas ferramentas de gestão, formação de pessoal e integração dos processos produtivos na gestão**

Como resultado, a pesquisa mostrou que a empresa objeto do estudo possui um modelo de governança corporativa e planejamento estratégico bem definido e maduro, que se tornou num padrão competitivo, colocando-a como referência em seu segmento de atuação e neste modelo.

Nesse sentido, conclui-se que esta premissa se encontra bem estruturada e evidenciada, corroborando o sucesso e a longevidade da empresa e como marco para outras empresas do segmento.

### **Segunda: Estratégias, logística e distribuição baseado na análise dos processos de originação da matéria-prima, logística da distribuição dos produtos acabados, comercialização e distribuição**

Ao longo da investigação e durante o processo de entrevista e aplicação de um questionário aos gestores das áreas pode refutar parcialmente esses pressupostos, visto que se constatou que há alguns anos não ocorre a integração entre os modais rodoviário e hidroviário, dependendo da extensão vazante na bacia do rio São Francisco, o que impossibilitava a navegação na hidrovia que atendia a esta empresa. Porém o modal rodoviário mostrou-se eficiente no transporte da matéria-prima e dos produtos acabados.

A logística de originação, bem como a logística de distribuição dos produtos acabados demonstrou um alto grau de integração e inteligência humana e artificial na definição das rotas

e menor custo logístico.

O estudo também pode analisar e vislumbrar um grau elevado nos diversos canais de marketing e sua integração aos canais de distribuição.

### **Terceira: pôr fim a terceira premissa sobre a análise do modelo de governança corporativa incluindo a análise da matriz SWOT**

Como resultado desta premissa, o planejamento estratégico da empresa mostra-se totalmente aderente e alinhado às ferramentas da matriz SWOT, sendo analisado os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, alinhando à técnica de construção de cenários - projetando no presente as perspectivas de mercado e fatores que impactam o planejamento estratégico para produzir um ambiente de convivência com esses fatores para transformá-los em oportunidades ou mesmo no enfrentamento de ameaças utiliza estratégias para mitigá-los.

Existe um consenso total sobre o planejamento estratégico com a equipe de gestão quanto aos rumos futuros da empresa, principalmente no que diz respeito às diferentes visões sobre o posicionamento da empresa. O grupo responsável pela concepção e condução do planejamento estratégico, entende a necessidade desta ferramenta, além de estar comprometido em seguir as diretrizes exigidas pela gestão e está ciente e comprometido com a sua importância para a sobrevivência da empresa, bem como, estão cientes de que essa ferramenta é um diferencial no mercado.

Os objetivos estratégicos estão claramente definidos nas políticas da empresa, bem como internalizados pelos seus membros, que compreendem a importância do planejamento estratégico para a sequência das atividades operacionais da empresa, bem como para o crescimento da produção e projetos de crescimento dos mercados, que apesar da crise econômica que o país atravessa, são promissores e com forte demanda.

### **Considerações Finais**

O objetivo principal deste trabalho de pesquisa científica foi analisar as estratégias corporativas de uma empresa para se tornar referência no seu mercado de atuação, através de uma pesquisa qualitativa e descritiva que através de uma amostra selecionada e aplicação de entrevistas e questionários, propondo um estudo para a apresentação de um trabalho que pode ajudar de forma significativa a sociedade acadêmica e a sociedade em geral, contribuindo com

uma nova abordagem sobre o assunto, podendo até mesmo influenciar novos pesquisadores na discussão do tema aqui exposto.

A inexistência de abordagens específicas sobre o assunto nas regiões onde a empresa tem suas bases instaladas, o que pode contribuir até com políticas governamentais de incentivo à instalação de novas fábricas e novos projetos -

Existe realmente uma grande carência de literatura específica voltada ao assunto, sobretudo numa abordagem regional. Na verdade, há muita produção científica sobre o tema abordado nesta pesquisa, tanto que não houve dificuldades para o embasamento metodológico do tema aqui abordado, mas no que diz respeito à questão regional não existe produção científica com abordagens específicas.

Tendo em vista que a empresa tem suas bases instaladas no Norte e Oeste, foi possível concluir ao longo da investigação que há pouca produção científica que trate do tema aqui explorado.

Esse pressuposto foi evidenciado ao longo da investigação, inclusive por meio da busca em sites oficiais e governamentais que abordassem o assunto de forma específica e não apenas de forma geral.

Dessa forma, este trabalho buscou até ser fonte de pesquisas para novos trabalhos científicos sobre o tema, mas com uma abordagem regionalista, ao mesmo tempo em que se tratava de um material ilustrativo que pode colaborar com as políticas públicas do governo do estado da Bahia e que possa ser uma mola propulsora de estímulo a novos projetos na região.

Como sugestão para pesquisa futuras, sugere-se apresentar outros casos que se permita uma análise comparativa nas estratégias adotada, considerando inclusive as características peculiares das organizações e a possível associação com as escolhas estratégicas.

## Referências

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2001.

BEUREN, I. M. *et al.* **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRACKER, J. *The Hisórical development of Strategic Management Concept*. *Academy of Mangement Review*, v. 5, n. 2, p. 219-224, 1980.

CAMARGOS, M. A.; DIAS A. T. **Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: uma Síntese Teórica. Caderno de pesquisas em administração.** São Paulo. v. 10. n. 1. janeiro/março, 2003.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CUMMINGS, S. *The First Strategists. Long Range Planing*, vol. 26, n. 3, p. 113-135, 1993.

DUTRA, F. A. F.; ERDMANN, R. H. **Uma Nova Abordagem para o Estudo do Planejamento e Controle da Produção (PCP): a ótica da teoria da complexidade. GEPROS.** gestão da produção, operações e sistemas, v. 1, n. 2, p. 195-206, 2006.

FREZATTI, F. *et al.* **Perfil de Planejamento e Ciclo de Vida Organizacional nas Empresas Brasileiras.** Revista de Administração, v.5, n. 4, p. 383-399, 2010.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/educacao-executiva/listagem-dos-programas>. Acesso em 12 de mar.2020.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/>. Acesso em 07 abr.2020, às 20:45h.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HICKS, D. A. *The Manager's Guide to Supply Chain and Logistics Problem-Solving Tools and Techniques, IIE Solutions*, Vol. 29, Iss.10, p. 24-29, 1997.

ICOFORT AGROINDUSTRIAL. Disponível em: <http://www.icofort.com.br/>. Acesso em 05 out.2020, às 08:30h.

MARTINS, M. A. P. **Gestão Educacional: Planejamento Estratégico e Marketing, 1.** Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MARTINS, C. F. *et al.* **O Papel da Tecnologia da Informação na Condução do Planejamento e Controle da Produção: um estudo de caso. GEPROS.** gestão da produção, operações e sistemas, v. 3, n. 1, p. 77-89, 2008.

MATOS, J. G. R. *et al.* **Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento.** 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MCMILLAN, H.; TAMPOE, M. *Strategy Management: Process, Contend and Implementation.* Oxford University Press. 2.000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases.* 2. ed. Englewood Clifs: Prentice-Hall International, Inc., 1991.

REZENDE, D. A. **Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas.** 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

ROSA, J. A. da. **Planejamento Estratégico: Roteiro, Instruções e Formulários.** São Paulo: STS, 2001.

SANTOS, J. G. **Planejamento e Controle da Produção de Havaianas: um estudo de caso na Alpargatas de Campina Grande/PB.** Revista Gestão Industrial, v. 9, n. 3, p. 623-640, 2013.

SCHNAARS, S. P. *Marketing strategy: a customer-driven approach.* New York: Free Press, 1991.



**Como citar este artigo (Formato ABNT):**

SILVA, Francisco de Assis Escobar. Estratégias Corporativas de uma Indústria de Ração Animal e Óleos Vegetais para tornar referência nacional em seu segmento. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, Julho/2021, vol.15, n.56, P. 416-437, ISSN: 1981-1179.

Recebido: 01/07/2021;

Aceito: 03/07/2021.