

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO PARA UMA AGROINDÚSTRIA DE CACHAÇA
ARTESANAL DO EXTREMO NORTE DE MINAS GERAIS**

**PLANNING PROPOSAL FOR THE AGRIBUSINESS CACHAÇA EXTREME
CRAFT MINAS GERAIS NORTH**

Leonardo Marques Caires e Janaina Balk Brandão

RESUMO

O presente trabalho buscou contribuir para o processo de planejamento organizacional e estratégico de uma agroindústria produtora de cachaça artesanal no extremo norte do estado de Minas Gerais. A necessidade surge, da verificação da falta de planejamento em agroindústrias, em especial, das cachaçarias de pequeno porte, setor que sofre em competir com as grandes concorrentes, mesmo essas apresentar uma qualidade superior do produto final. A metodologia empregada para esta investigação é o Estudo de Caso. Como forma de coletar os dados, este trabalho apoiou-se na realização de entrevistas, análise dos arquivos eletrônicos disponíveis em sítios virtuais e na observação direta do ambiente organizacional. O tipo de entrevista utilizada nesta pesquisa foi a semiestruturada por permitir um caráter descritivo contemplando uma vasta extração de relatos e opiniões, focadas em torno do tema de interesse. Os questionamentos foram respondidos pelo representante da empresa, evidenciando as principais características do negócio, seus pontos fortes e fracos, que foram alicerce para construção do planejamento estratégico e organizacional da organização. Acredita-se que esse trabalho tenha contribuído no norteamento da empresa em questão, servido inclusive de espelho para as demais empresas do setor.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; cachaça artesanal; vantagem competitiva.

ABSTRACT

This study aimed to contribute to the organizational and strategic planning process of a producer agribusiness cachaça in the far north of Minas Gerais. The need arises, verifying the lack of planning in agribusiness, especially the small cachaçarias, a sector that suffers compete with large competitors, even these provide a higher quality of the final product. The methodology for this research is the case study. In order to collect the data, this study was based on interviews, analysis of electronic files available on virtual sites and direct observation of the organizational environment. The type of interview used in this study was the semi-structured for allowing a descriptive character contemplating a vast extraction of reports and opinions, focused around the topic of interest. The questions were answered by the representative of the company, highlighting the main features of the business, its strengths and weaknesses, which were foundation for building the strategic and organizational planning of the organization. It is believed that this work has contributed to the company's guid- concerned, even served as a mirror to the other companies in the industry.

Keywords: strategic planning; cachaça; competitive advantage.

1 INTRODUÇÃO

O fenômeno da abertura econômica ocorrido no Brasil, que teve início no começo da década de 1990, introduziu as empresas nacionais em um novo contexto competitivo, marcado por profundas e sucessivas transformações em sua dinâmica e arquitetura organizacional, exigindo adequação contínua às mudanças, como condição fundamental para manutenção e desenvolvimento de suas atividades (SOUZA, 1999).

Para Brandão (2011) esse novo contexto exige das empresas, preparo para lidar com consumidores cada vez mais exigentes, estabelecem novos tipos de organizações. Para além de uma análise intra organizacional, em que a organização precisa definir o propósito do negócio e dos concorrentes, os recursos da organização e o foco estratégico que será adotado, as organizações precisam considerar toda a dinâmica envolta na cadeia, desde a obtenção da matéria-prima até o produto acabado.

Dentro desta conjuntura, a cadeia produtiva da cachaça encontra-se em efervescência, pois vem se firmando como um importante produto do agronegócio brasileiro. Embora detenha uma pequena participação no total, vem adquirindo espaço crescente no mercado brasileira (VERDI, 2006). Esse novo contexto tem sido respaldado pela composição de todo um quadro institucional e pelo desenvolvimento de profundas mudanças no aparato regulatório. Trata-se de um segmento em franco processo de ajustamento às novas condições de concorrência, ao mesmo tempo que vem conquistando competitividade e preço.

Verdi (2006) ainda acrescenta que, dentre os principais fatores que corroboram para esse processo destacam-se os esforços para o reconhecimento da denominação de origem “cachaça” e a construção de normas e selos de qualidade nas várias esferas (nacional, estadual e regional). Observa-se que essas estratégias de mercado atingem também os pequenos e médios produtores inseridos nas principais aglomerações e organizados em cooperativas e associações. A maior interação e articulação entre esses produtores têm proporcionado escala, incorporação de atributos específicos à bebida e, conseqüentemente, a conquista de importantes nichos de mercado, bem como maior agregação de valor ao produto.

Bonacinni (2000) afirma que a competitividade de uma empresa rural depende da habilidade em gerenciar os recursos existentes de forma inteligente. O planejamento é fundamental para tornar a gestão mais eficiente, proporcionando conhecer os objetivos da empresa e permitindo decidir antecipadamente o que deve ser feito para que os mesmos possam ser atingidos.

Neste sentido, o presente trabalho analisou o processo de planejamento organizacional e estratégico de uma agroindústria produtora de cachaça artesanal no extremo norte do estado de Minas Gerais, e suas conseqüências no processo norteador de expansão da empresa. Para atingir os objetivos propostos esse trabalho está organizado como segue: na Seção 2, e apresentado um breve referencial sobre os conceitos do planejamento, a Seção 3 apresenta o processo metodológico utilizado, a Seção 4 apresenta os principais resultados e discussões, e por fim, a seção 5 apresenta as considerações finais e sugestão para trabalhos futuros.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Para atingir seus objetivos e aplicar adequadamente seus recursos, as empresas não produzem ao acaso. Nem funcionam de improviso. Elas precisam planejar antecipadamente e controlar de forma adequada sua produção. O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais objetivos a serem atingidos e o que deve ser feito para atingi-los da melhor maneira possível. O planejamento está voltado para a continuidade da empresa e focaliza o futuro. A sua importância reside nisto: sem o planejamento a empresa fica perdida no caos. Assim, partindo da fixação dos objetivos a serem alcançados, o planejamento determina *a priori* o que se deve fazer, quando fazer, quem deve fazê-lo e de que maneira. E ele é feito na base de um conjunto de planos (CHIAVENATO, 2008).



Figura 1– O planejamento e seus desdobramentos.

Fonte: Chiavenato, 2008. Adaptado.

2.1 Princípios fundamentais do Planejamento

Chiavenato (2003) afirma que a administração se baseia em princípios e não em leis. Se ela fosse uma ciência exata, poderia se dedicar ao estudo das leis que regem as coisas. Contudo, a administração é uma ciência que lida com fenômenos sociais e humanos e, portanto, sujeitos a uma enorme variabilidade. Daí dedicar-se ao estudo de princípios gerais e fundamentais que explicam fenômenos típicos de sistemas abertos. Os princípios que regem o planejamento são:

- ✓ *Princípios da definição do objetivo*: o objetivo deve ser definido de forma clara e concisa, para que o planejamento seja adequado, porque este é feito em função do objetivo que se pretende atingir. A finalidade do planejamento é determinar como o objetivo deverá ser alcançado. Dessa forma, se o objetivo não for claramente definido, o planejamento será muito vago e dispersivo. No fundo, o planejamento constitui o meio para alcançar o objetivo definido.
- ✓ *Princípio da flexibilidade do planejamento*: o planejamento deve ser flexível e elástico a fim de poder se adaptar a situações imprevistas. Em outras palavras, como o planejamento se refere ao futuro, a sua execução deve permitir certa flexibilidade e adaptação a situações que podem sofrer alterações imprevistas.

2.2 Finalidade do planejamento da produção

Para produzir com o máximo de eficiência, toda empresa precisa planejar sua produção. Vimos que a eficiência representa a utilização racional e intensiva dos recursos empresariais. Quanto melhor for a utilização racional e intensiva dos recursos produtivos, tanto maior será a eficiência. Para obter eficiência, deve-se planejar melhor. O mesmo ocorre com a eficácia. Ela representa o alcance ótimo dos objetivos pretendidos. A produção eficaz significa a produção planejada entregue no tempo planejado e no custo esperado. Para obter eficácia, deve-se planejar melhor. A finalidade do Planejamento é obter simultaneamente a melhor eficiência e eficácia do processo produtivo (CHIAVENATO, 2008).

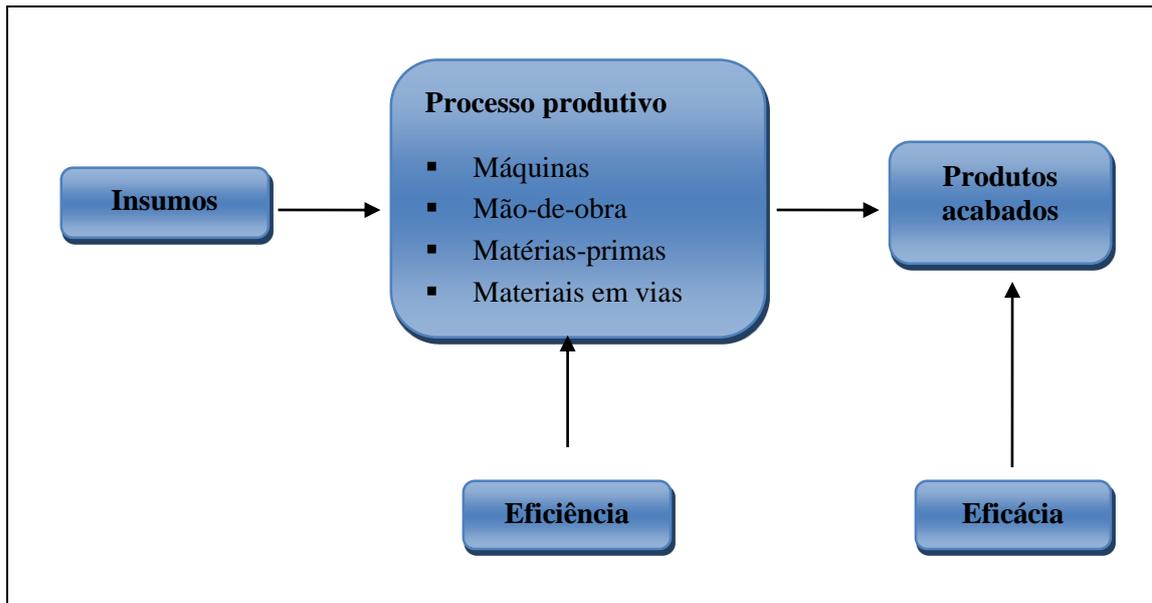


Figura 2 – A eficiência e eficácia do processo produtivo como finalidades do planejamento da produção.

Fonte: Chiavenato, 2008. Adaptado.

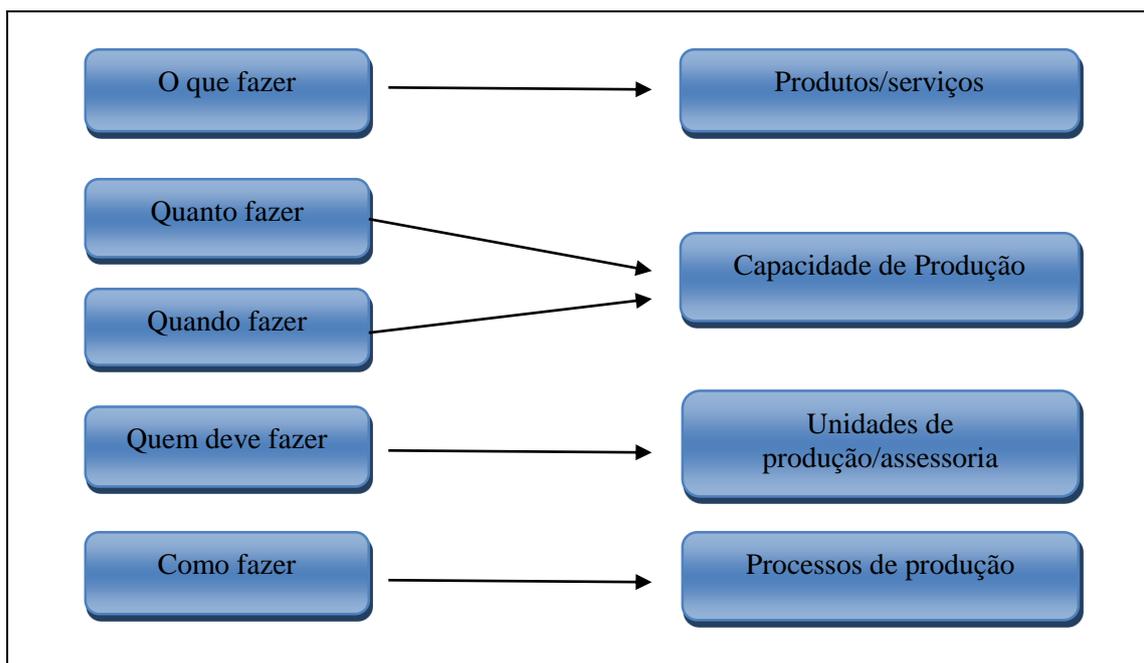


Figura 3 – As definições do planejamento da produção.

Fonte: Chiavenato, 2008. Adaptado.

2.3 Fatores determinantes da produção

Ainda segundo Chiavenato (2008) a produção está sujeita a fatores determinantes que podem constituir vantagens que a empresa pode aproveitar ou restrições e limitações que a impedem de produzir mais. Esses fatores devem ser considerados ao se planejar a atividade produtiva.

Os principais fatores determinantes da produção são:

- ✓ *Previsão de vendas*, que constitui a expectativa de vendas da empresa.
- ✓ *Capacidade de produção*, que representa o potencial produtivo da empresa.
- ✓ *Disponibilidade de matérias-primas (MP)* no mercado fornecedor.
- ✓ *Recursos financeiros* que a empresa tem à sua disposição para adquirir matérias-primas e demais recursos para produzir.

2.4 O Planejamento estratégico corporativo e em nível de divisão

O Planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver a manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em continua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados (KOTLER, 2000).

O Planejamento estratégico exige ações entre três áreas-chaves: a primeira é gerenciar os negócios da empresa como uma carteira de investimentos. A segunda are-chave envolve a avaliação dos pontos fortes de cada negócio, considerando a taxa de crescimento do mercado e a posição competitiva de empresa nesse mercado. A terceira área-chave é a estratégia. A empresa deve desenvolver um plano de ação pra cada um de seus negócios, a fim de atingir seus objetivos de longo prazo. Cada empresa deve determinar o que tem mais sentido á luz de sua posição no setor, de seus objetivos, de suas oportunidades, de suas habilidades e de seus recursos.

Segundo Kotler (2000) o estabelecer declarações de missão, políticas, estratégias e metas, a matriz determina a estrutura dentro da qual as divisões e as unidades de negócios preparam seus planos. Algumas corporações dão muita liberdade a suas unidades de negócios, no sentido de elas mesmas instituírem suas metas e estratégias de vendas e de lucros. Outras estabelecem metas para suas unidades de negócios, mas permitem que desenvolvam suas próprias estratégias. Por último, outras ainda estabelecem as metas e se envolvem profundamente nas estratégias de cada unidade de negócios. Em âmbito corporativo são realizadas quatro atividades de planejamento:

- ✓ Definição da missão corporativa;
- ✓ Estabelecimento das unidades estratégicas de negócios (UENs);
- ✓ Alocação de recursos a cada UEN;
- ✓ Planejamento de novos negócios e a redução de negócios superados.

2.5 Definição da missão corporativa

Para Kotler (2000) as organizações desenvolvem declarações de missão que devem ser compartilhados com gerentes, funcionários e (em muitos casos) clientes. Uma declaração de missão bem formulada dá aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade. A declaração orienta funcionários geograficamente dispersos a trabalhar de maneira independente, embora coletivamente, para realiza as metas da organização. As melhores declarações de missão são aquelas guiadas por uma visão, uma espécie de ‘sonho impossível’ que fornece á empresa direcionamento para os 10 ou 20 anos seguintes.

O planejamento estratégico de unidades de negócios consiste nas oito etapas representadas na figura a seguir:

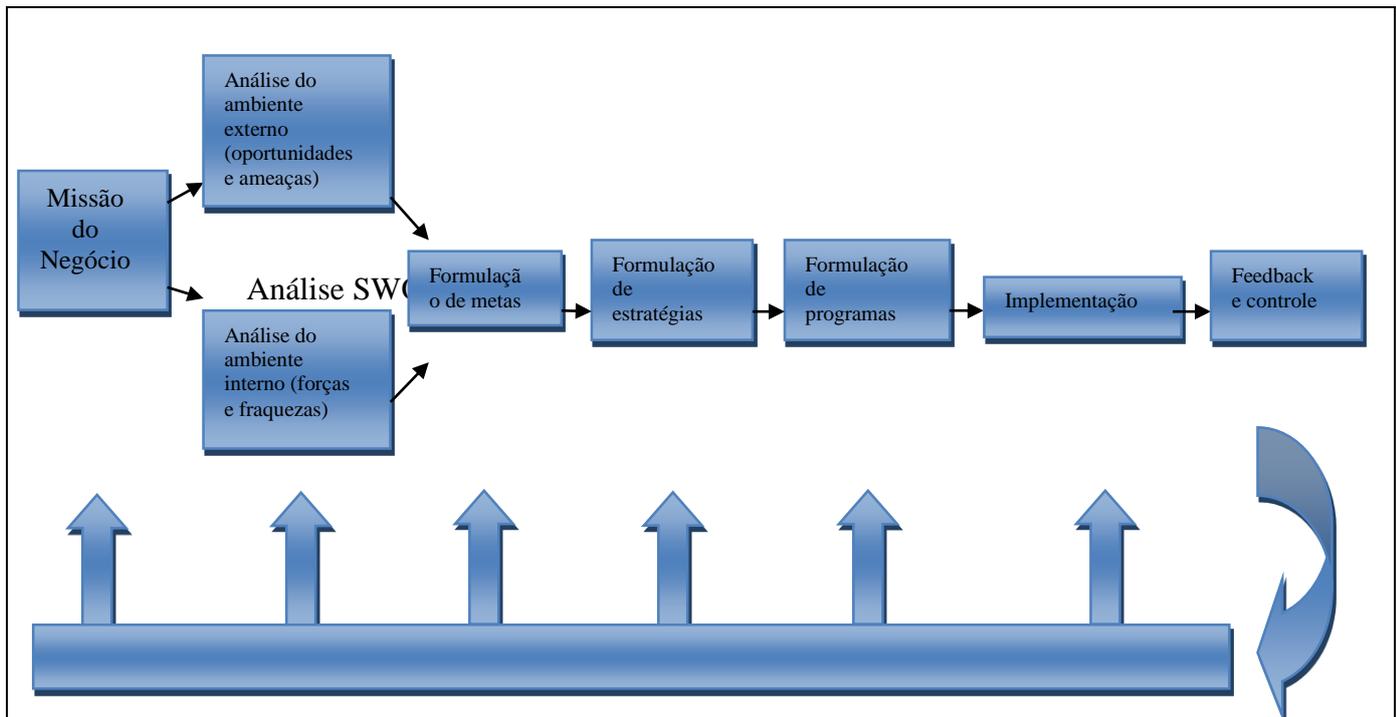


Figura 4: O processo de planejamento estratégico

Fonte: Kotler, 2000. Adaptado.

A análise SWOT: A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise SWOT (dos termos em inglês Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Formulação de metas: Depois de ter realizado uma análise SWOT, a empresa pode desenvolver metas específicas para o período de planejamento. Essa etapa do processo é denominada formulação de metas.

Formulação estratégica: As metas indicam aquilo que uma unidade de negócios deseja alcançar; estratégias é um plano de como chegar lá. Todos os negócios devem preparar estratégias para atingir suas metas: estratégia de marketing, estratégia de tecnologia e estratégia de busca de recursos. Embora haja muitos tipos de estratégias destaca-se a liderança total em custos, diferenciação ou foco.

Implementação: Uma estratégia clara e programas de apoio bem aquietados podem ser inúteis se a empresa não conseguir implementa-los com cuidado.

Feedback e controle: A medida que implementa sua estratégia, a empresa precisa acompanhar os resultados e monitorar os novos acontecimentos nos ambientes interno e externo. Alguns ambientes permanecem razoavelmente estáveis do ano para ano. Outros evoluem lentamente, de maneira bastante previsível.

3 METODOLOGIA

3.1 Objeto de estudo

A empresa em análise está sediada no município de comarcão, região nordeste do estado de Minas Gerais. Sua produção é dedicada a fabricação de cachaça artesanal, produção essa de cerca de 50 mil litros anuais, comercializada no município de origem e em mais nove cidades da região. Toda essa produção é engarrafada em embalagens de 350 e 970 ml. As embalagens de menor tamanho representam cerca de 60% do volume de vendas da empresa, e sua margem de lucro é cerca de 15% superior a embalagem de 970 ml. A comercialização ocorre exclusivamente para varejistas em caixas de 6, 12 ou 24 unidades.

Fundada em 1950, a empresa está em sua terceira linha de sucessão e nesse período passou por várias reformulações, chegando inclusive a paralisar a produção no período entre 2002 a 2006. Depois do retorno das atividades, sob nova direção, a empresa reformulou e modernizou toda sua produção, expandiu a área de abrangência e estipulou novos padrões de qualidade do processo produtivo.

3.2 Método de estudo

A metodologia empregada para esta investigação é o Estudo de Caso. Esse pode ser considerado como importante estratégia metodológica para a pesquisa em ciências humanas, pois permite ao investigador um aprofundamento em relação ao fenômeno estudado, revelando maneiras e formas difíceis de serem distinguidas “a olho nu”. Além disso, o estudo de caso favorece uma visão holística sobre os acontecimentos da vida real, destacando-se seu caráter de investigação empírica de fenômenos contemporâneos (YIN, 2001).

Como forma de coletar os dados, este trabalho apoiou-se na realização de entrevistas, análise dos arquivos eletrônicos disponíveis em sítios virtuais e na observação direta do ambiente organizacional. O tipo de entrevista utilizada nesta pesquisa foi a semiestruturada por permitir um caráter descritivo contemplando uma vasta extração de relatos e opiniões, focadas em torno do tema de interesse. Os questionamentos foram respondidos pelo representante da empresa, evidenciando as principais características do negócio, seus pontos fortes e fracos, que foram alicerce para construção do planejamento estratégico e organizacional da organização.

4. RESULTADO E DISCUSSÕES

Após a realização de visitas a empresas e da coleta de dados realizadas, pode-se verificar que um dos maiores desafios encontrados para a empresa pesquisa é crescer, sem perder de uma produção artesanal, e de conseguir envolver toda a organização nesse crescimento. Além disso, o gerente de operações afirma que as vendas clandestinas e a falta de estratégias empreendedoras na maioria dos produtores, e a falta de parcerias com objetivos comuns, enfraquecem o setor e o poder de barganha para compra de insumos. A empresa também enfatiza que, muitas vezes, a cachaça artesanal é marginalizada por um grande público, reflexo esse pelo fato de por maioria, a produção industrial da bebida, com foco na redução máxima de preço, coloca no mercado um produto de qualidade inferior, prejudicando toda o setor.

Diante desses levantamentos, ficou evidenciado a necessidade do planejamento das atividades da empresa, tendo em vista sua necessidade de crescimento. Então, foi realizada uma proposta em comum acordo para contribuir no desenvolvimento desta empresa. Os detalhes desse planejamento são apresentados a seguir.

Atuação: produção de cachaça artesanal desde o plantio das mudas até a venda do produto final.

Missão: Desenvolver um produto de qualidade superior carregando em sua essencial a tradição e sabores da sua região.

Visão: Ser uma empresa amplamente conhecida pelo mercado, ganhar vantagem competitiva entre os concorrentes alicerçados a qualidade, inovação tecnológica e eficiência.

Objetivos:

- ✓ Crescer com responsabilidade e ética nos relacionamentos intra e Inter organizacionais;
- ✓ Torna-se competitiva através da inovação, tecnologia sem abandonar a tradição;
- ✓ Valorização da região que a empresa está inserida;
- ✓ Produzir com qualidade desde a matéria prima até o produto final;
- ✓ Valorização dos colaboradores e senso participativo;
- ✓ Agilidade, entusiasmo e competência para enfrentar os desafios encontrados;
- ✓ Incentivar a formação dos colaboradores;
- ✓ Responsabilidade Ambiental em todas etapas do processo produtivo;
- ✓ Valorização da mão de obra local;
- ✓ Aproximar clientes e empresa para atender a necessidade do mercado.

Estratégia: A formalização da estratégia empresarial é fundamental para que uma empresa consiga atingir seus objetivos, sendo assim terá foco na qualidade para assim fidelizar o

mercado consumidor. A **diferenciação** será a estratégia da empresa para a fidelização do mercado e forma de ganhar vantagem competitiva no segmento. O cultivo de variedades superiores de cana de açúcar e diferentes formulações da cachaça produzida, aliado a um rigoroso padrão de qualidade é a forma de obter a estabilidade de mercado. O **Preço** também será pensado para atrair novos clientes, para isso, deverá buscar uma produção que evite desperdícios de matéria-prima, mão de obra entre outros. Para os atingir os objetivos institucionais o uso de estruturas enxutas (que favoreça o diálogo entre os níveis tático, estratégico e operacional) e definição de pequenas metas deverão ser ferramentas utilizadas.

Controle e *feedback*: O controle do Processo produtivo é essencial para que os objetivos e metas da empresa sejam cumpridos. Em uma empresa como a analisada, com foco na produção artesanal e qualidade ímpar, existe uma preocupação ainda maior com os diferentes fatores que poderão influenciar para atingir os objetivos propostos, dentre estas as pragas que estão sujeitos os canaviais, o clima, o rendimento da safra, e fatores que podem influenciar na produção da bebida propriamente dita (higiene, falta de cuidados nas operações, temperatura), sendo assim deve ser implementado um rigoroso controle de qualidade dentro da empresa. Existe também uma preocupação para que todos os objetivos estratégicos (financeiros, de satisfação dos clientes, do bem-estar dos funcionários) sejam alcançados, para tanto reuniões periódicas entre a equipe serão realizadas com a análise do despenho nos diferentes setores e funções. O *feedback* do sistema é essencial para a melhoria continua desta empresa, fazendo necessário a comunicação entre os diferentes setores e sobretudo a utilização de canais como site, e-mail, SAC's, pesquisas de satisfação, entre outros, podem realimentar o sistema com a opinião dos clientes favorecendo a melhoria do processo.

Estratégias de Marketing: Um dos maiores desafios de uma organização é aproximar empresa e consumidor e sobre tudo fazer com que os clientes sintam a marca e identifiquem-se com seus produtos. Deste modo a identidade regional deve estar intrinsecamente caracterizada nos produtos comercializados pela cachaçaria. Para a divulgação da marca, a empresa já participa de eventos sobre o assunto e na construção de parcerias com casas especializadas, além de apoiar eventos de caráter social, deste modo essas estratégias de marketing deverão ser intensificadas para o melhor visibilidade da marca.

5. CONCLUSÕES

O presente trabalho analisou o processo de planejamento organizacional e estratégico de uma agroindústria produtora de cachaça artesanal no extremo norte do estado de Minas Gerais. A necessidade surge, da verificação da falta de planejamento em agroindústrias, em especial, das cachaçarias de pequeno porte, setor que sofre em competir com as grandes concorrentes, mesmo essas apresentarem uma qualidade superior do produto final.

Quanto ao planejamento em si, destaca-se que nenhuma empresa funciona na base da improvisação. Nada é feito aleatoriamente. Tudo precisa ser planejado antecipadamente para evitar desperdícios, perda de tempo, atrasos ou antecipações desnecessárias. O processo produtivo deve funcionar como um relógio, desde que seja devidamente planejado. A alta competitividade atual força as empresas a buscarem qualidade, produtividade, redução dos custos e adoção de estratégias inovadoras. Deste modo, acredita-se que esse estudo tenha contribuído no norteamento da empresa em questão, servindo inclusive de espelho para as demais empresas do setor.

5 REFERÊNCIAS

BONACCINI, Luciano Alfredo. **A nova empresa rural: como implantar um sistema simples e eficiente de gestão**. Sebrae, 2000.

BRANDÃO, J. B. **A gestão da cadeia de suprimentos das redes regionais de varejo de frutas, legumes e verduras no Rio Grande do Sul**. Tese de Doutorado em Extensão Rural. UFSM, 2011.

CHIAVENATO, I. **Planejamento e controle da produção**. 2ª edição. Barueri, SP: Manole, 2008.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: A edição do novo milênio.** 10ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

MARTINS, P.G.; LAUGENI, F.P. **Administração da produção.** São Paulo: Saraiva, 2005.

VERDI, Adriana Renata. Dinâmicas e perspectivas do mercado da cachaça. **Informações Econômicas, São Paulo**, v. 36, n. 2, p. 93-8, 2006.