

Estudo de Caso Sobre a Proposição de um Posicionamento Estratégico para uma Empresa de Construção de Silos e Armazéns

Luciana de Oliveira Lima (UTFPR) luci.oliveiralima@gmail.com
Caroline Dalla Lasta (UTFPR) dallalastacaroline@gmail.com
Lorena Victória Januário Wosch (UFPR) lorenawosch@outlook.com
Cezar Augusto Romano (UTFPR) caromano@utfpr.edu.br
Rodrigo Eduardo Catai (UTFPR) catai@utfpr.edu.br

Resumo:

Algumas empresas de sucesso nem sempre conhecem as próprias estratégias que utilizam. É o que acontece na empresa deste estudo de caso, que projeta e executa obras de silos e armazéns graneleiros no Brasil, na região do Mato Grosso. Em tempos de instabilidade política e econômica, a falta de um posicionamento estratégico pode fragilizar o rumo de uma empresa. Assim, com o intuito de manter a empresa bem posicionada no mercado, e de traçar um caminho definido de metas e objetivos, realizou-se um diagnóstico empresarial em formato de entrevistas, além de uma análise dos cenários externos brasileiros. Com base nisso, foi possível realizar uma análise SWOT para situar a empresa frente a um posicionamento estratégico, onde se definiu a estratégia de manutenção. Por fim, com base na análise SWOT e na avaliação dos cenários externos, sugeriram-se alguns planos estratégicos para que a empresa possa se manter preparada frente às fraquezas internas e ameaças externas.

Palavras chave: Planejamento Estratégico, Diagnóstico Empresarial, Agronegócio.

Case Study on Proposing a Strategic Positioning for a Silos and Warehouse Construction Company

Abstract:

Some successful companies do not always know their own strategies. This is what happens in the company of this case study, which designs and executes works of silos and bulk warehouses in Brazil, in the region of Mato Grosso. In times of political and economic instability, the lack of a strategic positioning can weaken the direction of a company. Thus, in order to keep the company well positioned in the market, and to draw a defined path of goals and objectives, a business diagnosis was conducted in interviews format, as well as an analysis of Brazilian external scenarios. Based on this, it was possible to conduct a SWOT analysis to situate the company in front of a strategic positioning, where the maintenance strategy was defined. Finally, based on the SWOT analysis and the evaluation of the external scenarios, some strategic plans were suggested so that the company can keep itself prepared against internal weaknesses and external threats.

Key-words: Strategic Planning, Business Diagnostics, Agribusiness.

1. Introdução

Estratégia é a integração do conjunto de atividades de uma empresa. O sucesso da estratégia depende de se conseguir fazer muitas coisas bem e em saber integrá-las (PORTER, 1996).

O desenvolvimento de um Planejamento Estratégico proporciona à empresa um profundo

conhecimento de si mesma. O resultado deste desenvolvimento pode gerar informações de visão, missão, objetivos, metas e estratégias da empresa (RIZZO e FALSARELLA, 2006).

Ainda, uma empresa pode não ter necessariamente uma estratégia definida, mas seguramente assume algum perfil estratégico, porém muitas empresas de sucesso nem sabem quais são suas próprias estratégias (OLIVEIRA, 2010).

Desta forma, dada a importância de um posicionamento estratégico empresarial, este estudo de caso propõe a estruturação de uma postura estratégica para a empresa em análise, a qual possui nove anos de experiência no setor de construção de silos e armazéns de grãos no Brasil, mas que ainda não possui um planejamento estratégico definido.

2. Metodologia

O estudo de caso de planejamento estratégico em questão realizou-se em uma empresa que atua no ramo da construção civil e que tem por finalidade projetar e executar obras industriais e agroindustriais. Neste setor, a empresa já projetou e executou em torno de trinta silos, armazéns e unidades armazenadoras completas de grãos de soja, milho, dentre outros grãos. A organização encontra-se instalada no estado do Mato Grosso, que é conhecido como o “celeiro nacional”.

Para o planejamento de estratégia empresarial em questão, estruturou-se um questionário de diagnóstico baseado no formulário de auto-diagnóstico SEBRAE (2017), em alguns critérios elencados por Oliveira (2010), e nos conhecimentos das autoras, de forma que o formulário foi avaliado e aprovado por professor doutor na área.

A aplicação do questionário foi realizada duas vezes, em duas reuniões diferentes, de forma que os dois sócios da empresa pudessem ser consultados. Além disso, levantaram-se dados relacionados aos cenários externos brasileiros, de forma a projetar oportunidades e ameaças enfrentadas pela empresa.

A estratégia empresarial desenvolvida no presente estudo tem por objetivo estabelecer um caminho definido de planos, metas e objetivos para a empresa em análise. As principais etapas deste estudo foram:

- a) Realizar análise SWOT;
- b) Situar a empresa frente às forças competitivas de Porter (2004);
- c) Definir uma estratégia competitiva genérica de Porter (2004);
- d) Estabelecer uma postura estratégica;
- e) Propor planos estratégicos de melhoria.

3. Análise dos Cenários Externos Brasileiros

Segundo Oliveira (2010), a análise dos cenários proporciona a previsão do futuro com base na interação entre tendências e eventos históricos. Além disso, a avaliação dos cenários é uma das etapas de um diagnóstico empresarial, a fim de enquadrar a empresa em questão em uma postura estratégica.

Para tanto, os cenários externos estudados foram o cenário econômico, político-legal, tecnológico e demográfico, e encontram-se detalhados nas próximas seções.

3.1 Cenário Econômico

O Brasil ocupa notável posição mundial na produção agroindustrial, e tem batido recordes de produção. Na avaliação feita no mês de Maio de 2017 pelo IBGE, o Mato Grosso liderou

como maior produtor nacional de grãos, com uma participação de 25,6%, seguido pelo Paraná (17,9%) e Rio Grande do Sul (15,3%), que, somados representaram 58,8% do total nacional.

O Paraná embora não seja o maior produtor nacional de grãos, possui a maior produtividade média de soja, sendo a maior do mundo na safra 2016/2017. Com a produção de 3,6 toneladas por hectare, o estado supera em 4% a média colhida nos Estados Unidos, maior produtor mundial, que atingiu 3,5 ton/hectare, segundo dados do Paraná (2017a). O volume médio paranaense também é superior à média brasileira, que alcança 3,2 ton/hectare.

A Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (2016), afirma que o desempenho do agronegócio brasileiro no período de 2016 a 2026 será melhor do que a média mundial, aumentando a participação do país no mercado global. Esse fato vem sendo confirmado com as produções recordes de grãos que é resultado das condições climáticas favoráveis, emprego de tecnologia e aumento das áreas de plantio.

As projeções para 2024/25 são de uma safra de grãos de aproximadamente 259,7 milhões de toneladas. Comparado com a safra de 2014/15, que está estimada em 200,7 milhões de toneladas, corresponde a um acréscimo de 29,4%. Esse acréscimo corresponde a uma taxa anual de crescimento de 2,6% (BRASIL, 2015).

3.2 Cenário Político-Legal

Dado o fato de que o cenário político brasileiro encontra-se instável, uma das áreas que são diretamente afetadas é a de oferecimento de linhas de crédito para o agronegócio. Um exemplo disso é o Programa para Construção e Ampliação de Armazéns (PCA). Esta linha de crédito tem por objetivos ampliar a capacidade de armazenamento agrícola, reduzir problemas logísticos de escoamento da produção em pico de safra, além de proporcionar ao produtor rural e as cooperativas a possibilidade de escolher o melhor momento de escoamento e comercialização dos produtos (BANCO DO BRASIL, 2017).

Embora essa linha de crédito exista, desde o final de 2015, cerealistas não conseguem mais acessar o financiamento por meio do PCA, o qual cobria 100% do projeto. Barbiero (2017), presidente da Associação das Empresas Cerealistas do Rio Grande do Sul (Acergs), afirma que a opção que os cerealistas têm é um crédito com juro mais alto e que cobre apenas 50% do investimento, o que dificulta a ampliação de silos (ZH CAMPO E LAVOURA, 2017).

Como a armazenagem tem sido um problema para os agricultores, o governo anunciou recentemente o Plano Safra 2017/2018, que consiste em um programa dentro das condições fiscais do país e que possibilita um crescimento relativamente pequeno no volume de recursos para financiamentos e juros levemente mais baixos, de acordo com a avaliação da Associação Brasileira do Agronegócio (ABAG, 2017).

O Plano Safra é um incentivo para retomada, pois há necessidade de cobrir o déficit de armazenagem devido aos recordes de produção de grãos. Com este cenário, as empresas fabricantes de silos e armazéns podem ficar otimistas e esperar um crescimento no volume de vendas (MAIS GOIÁS, 2017).

3.3 Cenário Tecnológico

No quadro da produção agrícola nacional, as empresas e produtores de agronegócio estão passando por uma modernização do padrão tecnológico. Assim, a competitividade não está mais relacionada aos recursos naturais de cada uma, mas sim à qualidade da industrialização do produto. Isto resulta em um aumento de produção por hectare (PARANÁ, 2017b).

No âmbito de tecnologias para projetos, a plataforma BIM (*Building Information Modeling*) vem ganhando espaço. Esta plataforma de trabalho propõe a integração entre projetos, e a

parametrização do desenho, de forma que problemas vistos apenas na fase da obra sejam antecipados para a fase de projeto. Desde 2011 a comissão especial de estudos 134 da ABNT vem trabalhando em NBRs específicas para projetos BIM no Brasil (CATELANI, 2016).

Além disso, o governo de Santa Catarina lançou em 2015 um guia para projetos BIM, já que passou a exigir em alguns processos de licitação projetos neste formato. Este ato incentivou outros Estados a se organizarem, como o Paraná, que pretende lançar um caderno BIM para o próprio estado ainda em 2017 (PARANÁ, 2017c).

Por fim, quanto às tecnologias na fabricação de silos, Viscardi (2013), diretor de Vendas e Marketing de Armazenagem de Grãos da GSI Brasil, destaca a utilização de sistemas de termometria que controlam a temperatura do grão dentro do armazém. Ao sinal de qualquer alteração, o equipamento aciona o sistema de aeração para refrigerar o local.

3.4 Cenário Demográfico

De acordo com a Pesquisa Nacional de Amostras por Domicílio (PNAD) divulgada pelo IBGE, a região Centro-Oeste do Brasil foi a que registrou maior número de migrantes no ano de 2013, onde 34,2% dos habitantes desta região são de outras regiões do país. A pesquisa também apontou que o estado do Mato Grosso foi o que teve maior porcentual neste quesito, chegando a 38% de migrantes, sendo que a principal motivação destas migrações é a busca por trabalho (VEJA, 2014).

Historicamente o estado do Mato Grosso teve um papel importante com relação à migração, visto que até os anos 80 foi uma das poucas alternativas de destino para pessoas ligadas a atividades agrícolas. No entanto, hoje o estado apresenta aumentos demográficos, e parte desse crescimento se dá pelo surgimento de novos núcleos rurais. Ainda, o crescimento nos grandes centros urbanos é um evento notável, pois existe atualmente um processo de desruralização e inchamento urbano causado pelas principais atividades econômicas, a pecuária e a soja (CUNHA et al., 2002).

4. Análise e Resultados

4.1 Análise SWOT

Como o diagnóstico estratégico deve focar o momento atual, a empresa precisa ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos para enfrentar as ameaças e oportunidades dos cenários externos (OLIVEIRA, 2010). Assim, após entrevistas com os sócios da empresa e análises dos fatores externos, desenvolveu-se a análise SWOT detalhada na Tabela 1 a seguir.

Ambiente	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Interno	a) Potencial no ramo do agronegócio;	a) A matriz da empresa se encontra em Curitiba;
	b) As principais atividades da empresa se encontram no Mato Grosso;	b) Falta de metas e indicadores;
	c) Conhece bem o mercado, o perfil dos consumidores e as forças da concorrência;	c) Falta de repasse das decisões e metas da alta gerência para os colaboradores;
	d) Equipe capacitada, com bom inter-relacionamento;	d) Não define com precisão as responsabilidades e funções;
	e) Boa estrutura de suporte para produção;	e) Comunicação interna falha, distância física entre colaboradores;
	f) Qualidade do produto final;	f) Sistema operacional defasado, o que resulta em retrabalhos;
	g) Cumprimento de prazos;	g) Falta de tecnologias na área de projetos (<i>hardware</i> e <i>software</i>);
	h) Parceria com fornecedores;	h) Não acompanhamento de novos processos de projeto (BIM).
	i) Equilíbrio na negociação com os clientes;	
	j) Bom relacionamento com clientes;	
	k) Satisfação dos clientes;	
	l) Fabricação própria de peças de concreto utilizadas nas obras.	

Ambiente	Oportunidades	Ameaças
Externo	a) Produções recordes de grãos e projeções positivas para o agronegócio; b) Mato Grosso lidera produção nacional de grãos; c) Paraná possui a maior produtividade média mundial de grãos (ton/hectare); d) Clientes em fase de expansão e desenvolvimento.	a) Cenário político instável; b) Novos entrantes no mercado; c) Soluções paliativas, como os “silos-bolsa”; d) Concorrentes podem estar a frente ao dominar as novas tecnologias de projeto; e) Concorrentes com preço inferior; f) Governos exigem elaboração de projetos com a tecnologia BIM.

Fonte: Autoria própria (2017)

Tabela 1 – Análise SWOT formulada para a empresa em estudo

Destacam-se como pontos fortes a valorização pela qualidade do produto final e o cumprimento dos prazos de entrega das obras. Quanto aos pontos fracos, a falha na comunicação entre departamentos e a falta de repasse das decisões da alta gestão merecem atenção. Além disso, a empresa ainda não começou a se preparar para os projetos BIM.

Em relação às oportunidades, a região de atuação da empresa, Mato Grosso, é líder de produção nacional de grãos. Por fim, quanto as ameaças mais significativas, destacam-se a instabilidade do cenário político; e a exigência de projetos BIM em alguns processos de licitação lançados pelo Governo.

4.2 Forças Competitivas de Porter

Porter (2004) relaciona cinco principais forças competitivas que indicam como as empresas se posicionam no ambiente competitivo. São elas: novos entrantes no mercado, produtos substitutos, poder de negociação com fornecedores/compradores e rivalidade entre concorrentes atuais. Desta forma, na Tabela 2, descreve-se como a empresa encontra-se posicionada frente a estas forças.

Forças	Posicionamento Empresa	Ameaça
Novos Entrantes no Mercado	Ameaçada	Não há barreiras de entrada no mercado.
Produtos Substitutos	Ameaçada	A popularização do “Silo-Bolsa” pode entrar como substituto de um armazém, pois é oito vezes mais barato do que o silo convencional.
Poder de Negociação dos Fornecedores	Sem Ameaça	Criou sua própria fornecedora de concreto e de pré-moldados; Criou laços de parceria com demais fornecedores, mesmo pagando mais caro por certos produtos.
Poder de Negociação dos Compradores	Sem Ameaça	Apesar de o cliente possuir tendência a investir apenas o necessário, de forma que o preço seja favorável para si (PORTER, 2004), a experiência da empresa supera esta possível ameaça.
Rivalidade entre Concorrentes Atuais	Ameaçada	A estrutura de rivalidade que mais se encaixa neste caso, segundo Porter (2004) seria a de “Crescimento lento da indústria”. Como a empresa não procura expandir sua fatia de mercado, este pode ser um ponto perigoso, caso seus concorrentes pretendam expandir negócios.

Fonte: Autoria própria (2017)

Tabela 2 – Posicionamento da empresa frente às Forças Competitivas de Porter

4.3 Estratégia Competitiva Genérica

Segundo as definições das estratégias competitivas genéricas de Michael Porter (2004), as quais são liderança em custo, diferenciação e foco, a empresa pratica a estratégia de diferenciação. Este tipo de estratégia preza pela imagem da marca e pelo diferencial do produto. No caso da empresa em análise, este diferencial é a qualidade final das obras e o cumprimento dos prazos de entrega.

Para atingir estes dois diferenciais, a empresa investiu em equipamentos para montar a sua própria concreteira, produzindo assim, suas próprias peças pré-moldadas, o que garante a qualidade estrutural e de acabamento final dos armazéns. Além disso, a empresa também possui uma gama de equipamentos próprios, como máquinas para movimentação de terra e caminhões betoneiras, que otimizam o tempo de execução das obras.

Conforme Porter (2004), a estratégia de diferenciação proporciona a fidelização dos clientes, mesmo que estes paguem um preço mais caro do que o valor ofertado pelos concorrentes. Frente a isto, a empresa que usa desta estratégia deve estar bem preparada em relação à diferenciação, não somente perante os concorrentes diretos, mas também em relação aos produtos substitutos.

Ainda, deve-se levar em consideração que nem todos os clientes podem pagar ou estão dispostos a obter esta diferenciação. Assim, a empresa deve estar ciente de que atinge apenas uma fatia do mercado, e é de suma importância que este público seja identificado para que possa se direcionar o marketing a esta parcela (PORTER, 2004).

Para manter esta estratégia, Porter (2004) elenca alguns recursos e habilidades que se requerem. São eles:

- a) Grande habilidade de marketing;
- b) Engenharia do produto;
- c) Tino criativo;
- d) Grande capacidade em pesquisa básica;
- e) Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia;
- f) Longa tradição na indústria;
- g) Forte cooperação dos canais.

De todas as características listadas, ainda falta a empresa se firmar como líder no seu nicho de atuação, além de aprimorar as habilidades de marketing, a fim de criar estudos que identifiquem os principais clientes, e propor estratégias para melhorar a divulgação da marca.

Já a “longa tradição na indústria” é o principal diferencial dentre as habilidades listadas, já que a empresa possui vinte e quatro anos de existência, e nove anos de experiência em projetos e execução de silos e armazéns graneleiros.

4.4 Postura Estratégica

Segundo Oliveira (2010) uma postura estratégica adequada otimiza a interação entre os fatores externos e os internos da empresa. Além disso, define um objetivo a se alcançar, e traça a maneira para se atingir este objetivo. As quatro principais posturas estratégicas são desenvolvimento, crescimento, manutenção e sobrevivência.

Sendo assim, com base na análise SWOT e na análise dos cenários externos, enquadra-se a organização na postura estratégica de manutenção, pois a empresa enfrenta um ambiente

externo de ameaças, mas passa por um momento onde os pontos fortes são tão significativos que permitem que a empresa possa sobreviver às adversidades externas, e ainda se manter na posição conquistada até o presente (OLIVEIRA, 2010).

Na Tabela 3 demonstra-se o posicionamento de cada postura frente aos pontos fortes e fracos e oportunidades e ameaças.

Análise Interna			
Predominância de:			
		Pontos Fortes	Pontos Fracos
Análise Externa	Oportunidades	Desenvolvimento	Crescimento
Predominância de:	Ameaças	Manutenção	Sobrevivência

Fonte: Adaptado de Oliveira (2010)

Tabela 3 – Tipos básicos de posturas estratégicas com destaque na Estratégia de Manutenção

De acordo com a análise SWOT, a empresa em estudo possui predominância de pontos fortes, porém, devido ao cenário externo político-legal representar uma ameaça, a empresa deve aproveitar este momento para potencializar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos. Isto não significa que a empresa deve parar de investir, mas sim, moderar os investimentos. (OLIVEIRA, 2010)

Ainda segundo Oliveira (2010), ao se adotar esta postura estratégica, a empresa deve buscar medidas defensivas frente às ameaças. Para tanto, a estratégia de manutenção pode se mostrar de três maneiras distintas, sendo estas a estratégia de estabilidade, de nicho e de especialização. O tipo de estratégia que mais se enquadra a realidade da empresa em análise é a estratégia de nicho.

A estratégia de nicho propõe que a empresa evite se expandir geograficamente, adote uma postura de menor risco e foque em um único negócio, de forma a não desviar recursos para outras atuações. Para tanto, o produto precisa ser diferenciado para que possa ser competitivo. Ainda, recomenda-se que depois de se escolher este nicho é que a empresa comece a traçar as estratégias, a fim de denotar representatividade e importância (OLIVEIRA, 2010).

Portanto, no caso da empresa em estudo, o nicho de serviço ao qual merece destaque é o de projeto e construção de obras agroindustriais, mais precisamente na área de projetos e construção de silos e armazéns graneleiros na região do Mato Grosso. Este nicho é a principal atividade e especialidade da organização, além de que a empresa já se encontra instalada no Estado destacado.

Quanto ao diferencial deste serviço, destaca-se a qualidade final da obra e o cumprimento nos prazos de entrega.

4.5 Propostas Estratégicas

A fim de minimizar os pontos fracos da empresa, e de prepará-la para enfrentar as ameaças externas, propõem-se, nas seções a seguir, as seguintes propostas estratégicas para que a empresa possa se manter na postura estratégica de manutenção.

4.5.1 Atualizar o organograma

Observou-se que o organograma contido no Manual da Qualidade em vigor na empresa encontra-se defasado. Como o fluxo de informações é um elemento chave para os processos

decisórios da alta gestão (OLIVEIRA, 2010), elaborou-se um novo organograma de acordo com a estrutura organizacional atual da organização, conforme demonstrado abaixo:

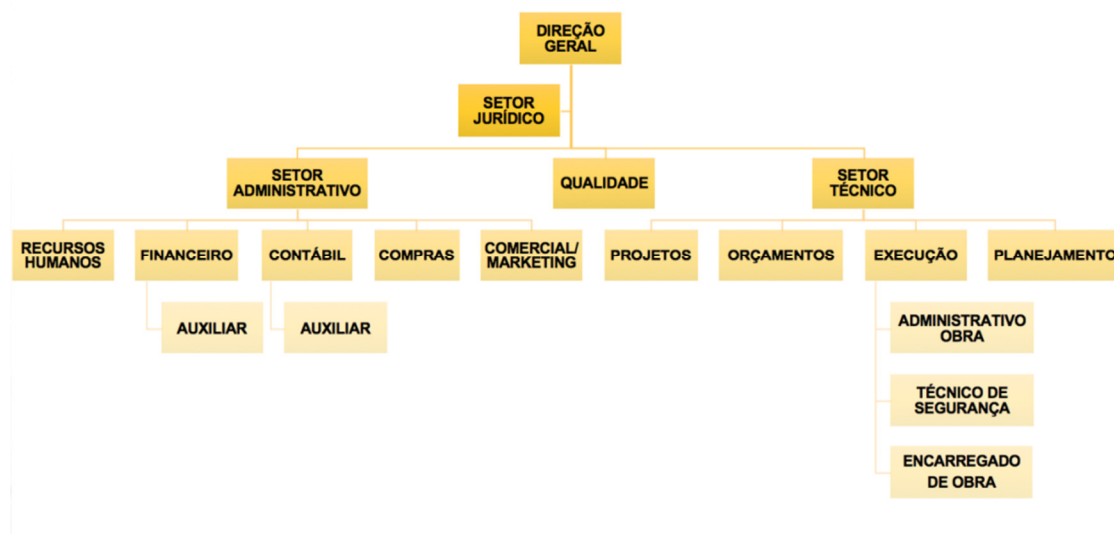


Figura 1 – Proposta de atualização do organograma da empresa

4.5.2 Revisão da política da qualidade missão, visão e valores

Missão, visão e valores da empresa são os principais componentes de um diagnóstico estratégico. Estes componentes definem a identidade da empresa, de forma que a missão define a razão de ser da organização (OLIVEIRA, 2010). Assim sendo, elaborou-se uma nova revisão da política de qualidade, missão, visão e valores por descrever melhor o perfil que a empresa possui atualmente, de acordo com a estratégia competitiva de diferenciação e do posicionamento estratégico de manutenção. Segue o modelo sugerido na Tabela 4.

Sistema de Gestão da Qualidade	Descrição
Política da Qualidade	Promover a melhoria contínua da qualidade nos projetos e na execução das edificações, visando à satisfação dos clientes e a redução dos custos de produção.
Missão	Atuar no ramo da construção civil, atendendo as necessidades dos clientes, através da melhoria contínua da sua infraestrutura e tecnologia a fim de garantir qualidade, rapidez, flexibilidade e confiabilidade em seus contratos.
Visão	Ser referência no mercado do agronegócio, como uma construtora que se destaca pela qualidade, confiança e comprometimento com a satisfação dos seus clientes.
Valores	a) Honestidade, simplicidade, verdade e ética norteiam as ações da nossa empresa; b) Qualidade nos serviços e produtos; c) Pontualidade no cumprimento de contratos; d) Respeito e segurança com seus colaboradores, bem como a valorização das equipes e incentivos de desenvolvimento pessoal e profissional; e) Responsabilidade socioambiental; f) Busca constante por novas tecnologias atreladas a construção; g) Engenharia atuante com equipes que valorizam o respeito e a harmonia entre si.

Fonte: Autoria própria (2017)

Tabela 4 – Proposta de atualização de política da qualidade, missão, visão e valores para a empresa

A atualização da missão da empresa irá direcionar o corpo diretor no estabelecimento de novas metas e planos. A sugestão para o cumprimento dessas novas diretrizes é de realizar reuniões semestrais com todos os colaboradores para apresentar os resultados e acompanhar indicadores.

Propõe-se reformular e reanalisar esta missão a cada três anos. Segundo Fung et al. (2008) neste tempo é possível se lançar ao desafio de alcançar as metas, e ainda não estar defasado quanto a mudanças de cenários externos.

4.5.3 Atualizar meios de comunicação virtuais

Como o posicionamento genérico de diferenciação preza pela marca e imagem da empresa, é imprescindível que os meios de comunicação virtuais, como site e LinkedIn, estejam sempre atualizados e bem apresentados, visto que estes meios encontram-se todos bastante desatualizados. Ainda, Porter (2004) listou como requisito a “grande habilidade em marketing” para manter o posicionamento em diferenciação e destacar a marca da empresa.

Assim, a empresa deve atualizar as últimas obras realizadas, missão, visão e valores, além de dar destaque para notícias relacionadas ao agronegócio para vincular a marca da empresa com o ramo de atuação.

4.5.4 Desenvolver a comunicação interna

Foi observado que a comunicação interna entre colaboradores é um tanto falha. Devido ao afastamento frequente da alta gestão para visitar as obras e as demais filiais, ocorrem casos de falta de comunicação, ou de repetição dos dados já informados. Sendo assim, são sugeridas a seguir duas propostas de aprimoramento para comunicação entre alta gestão e colaboradores, e entre matriz, filiais e departamentos.

4.5.4.1 Comunicação entre alta administração e colaboradores

Estratégia e liderança estão intrinsecamente conectadas (PORTER, 1996). É essencial que a alta gestão repasse os posicionamentos estratégicos para a equipe. Para o cumprimento das metas e planos estabelecidos é necessário que sejam praticadas reuniões com os colaboradores para o repasse e acompanhamento das informações. Sugere-se que as reuniões sejam realizadas semestralmente para apresentação de resultados e acompanhamento de indicadores.

Além disso, é neste momento que os colaboradores podem também fazer um *brainstorming*, ou seja, trazer ideias, visões e sugestões de melhorias nos processos da empresa.

4.5.4.2 Comunicação entre departamentos

A comunicação diária entre departamentos, matriz e filiais também pode ser aprimorada. Nesse sentido propõe-se a utilização de um *software* específico para comunicação e gerenciamento de tarefas, como a ferramenta Trello, que é um programa baseado no sistema *kanban*.

O *software* é um organizador de tarefas e eventos. É ideal para organizar as tarefas de uma equipe, visualizar a ordem de prioridade dessas atividades e ainda facilitar a comunicação entre as pessoas envolvidas. Isto auxilia na correção da falha de comunicação e dos repasses repetitivos da mesma informação, já que o programa funciona como um agente central de informações, em que todos os envolvidos se reportam a este agente central.

O ideal é que haja um colaborador responsável em apresentar a ferramenta para a equipe, prestar suporte na implantação e posteriormente supervisionar e garantir que todos estejam usando a ferramenta de forma adequada.

Com a ideia consolidada, posteriormente sugere-se que seja utilizado um *software* de

gerenciamento mais complexo e que englobe mais informações relevantes, como dados financeiros e fluxos físico-financeiro das obras.

4.5.5 Implantar setor da qualidade

Apesar de a empresa em análise possuir o sistema ISO 9001, por falta de tempo dos gestores e de responsáveis pela qualidade, a empresa não irá renovar este sistema em 2017. Sendo assim, para haver uma melhor distribuição das tarefas da qualidade entre os colaboradores, e manter o sistema, sugere-se formar uma equipe responsável pela manutenção das boas práticas da qualidade.

A proposta é que a equipe seja formada por um membro de cada setor da empresa. Esta equipe seria responsável por manter atualizadas as metas e indicadores da organização. Para o treinamento desta equipe, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) oferece cursos gratuitos baseados no Modelo de Excelência em Gestão (MEG) incluindo até mesmo cursos online e presenciais, além de certificados para os participantes (FNQ, 2017).

4.5.6 Atualização de *hardwares*, *softwares* e implementação da plataforma BIM (*Building Information Modeling*)

Visto que a tecnologia de projetos BIM vem ganhando espaço, e que aos poucos o Governo está passando a exigir projetos neste formato, é essencial que a empresa comece a investir neste aprimoramento tecnológico.

Segundo Succar e Kassem (2016), a primeira etapa de uma implantação BIM é investir na capacidade tecnológica de *hardware*, *softwares* de modelagem e preparação da equipe. A apresentação de projetos tridimensionais é um dos primeiros passos a se trilhar; e além da empresa se preparar para utilizar esta tecnologia disruptiva, ainda melhora a visualização dos projetos perante seus clientes, soma qualidade ao produto final, e agrega valor a estratégia de diferenciação.

5. Considerações Finais

A importância do posicionamento estratégico se dá pelo fato de preparar a organização para os futuros acontecimentos e tendências, além de auxiliar na manutenção da posição que uma empresa possui, pois se antecipa a alguns riscos que possam cercar a organização. Assim, o objetivo do estudo foi elaborar uma proposta de postura estratégica para a empresa em análise, dada a importância de se estabelecer um rumo bem definido para a organização.

Primeiramente realizou-se uma análise SWOT, a fim de se conhecer as principais características da empresa e do ambiente externo.

Em seguida, confrontou-se a empresa frente às forças competitivas de Porter (2004), e concluiu-se que a empresa encontrava-se mais bem preparada frente ao poder de negociação dos fornecedores, pois a empresa em questão estabelece vínculos de parceria com os principais deles. Além disso, como forma de prezar pelo controle de qualidade e dos prazos, a empresa montou sua própria fornecedora de materiais de obra de concreto pré-moldado.

Quanto à estratégia competitiva de Porter (2004), a empresa se enquadrou na estratégia de diferenciação, pois preza pela qualidade do produto final e pelo prazo de entrega das obras. Assim, a empresa deve estar atenta à imagem da marca, e às estratégias de marketing, pois o diferencial de seu produto será o nome e a qualidade, de forma que nem todos os clientes estarão dispostos a pagar a mais por estas características (PORTER, 2004).

Por fim, em relação à postura estratégica, a empresa foi situada na postura de manutenção. Isto significa que a empresa possui predominância de pontos fortes, porém, a instabilidade do

cenário externo político-legal pode representar uma ameaça. Assim, sugere-se aproveitar este momento para potencializar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos para se preparar às ameaças em questão.

Porém, apesar de definida uma postura estratégica, o planejamento deve ser revisado de acordo com a mudança dos cenários e do amadurecimento da empresa, à medida que missão e visão sejam também revisadas.

Neste sentido, após se consolidar o posicionamento de manutenção, e logo que o cenário externo encontrar-se mais favorável, propõe-se que a organização adote a postura de crescimento com estratégia de expansão, e atente-se a alternativa de expandir os negócios para o Estado do Paraná.

Os recordes de produção de grãos no Paraná, que inclusive ultrapassou os índices de produtividade dos Estados Unidos em 2016/2017 (PARANÁ, 2017a), dão indícios de um mercado que pode ser explorado, o que reforça a ideia de que um planejamento estratégico pode ter um perfil dinâmico e passível de mudanças.

Referências

ABAG. *Plano Safra tem pontos positivos; nova colheita recorde é possível, diz Abag.* Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/agronegocios/noticia/plano-safra-tem-pontos-positivos-nova-colheita-recorde-e-possivel-diz-abag.ghml>>. Acesso em: 19 jun. 2017.

BANCO DO BRASIL. *PCA – Construção e Ampliação de Armazéns: Modernização, reforma e construção de novos armazéns.* Disponível em: <[http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/agronegocios/agronegocio---produtos-e-servicos/credito/investir-em-sua-atividade/pca---construcao-e-ampliacao-de-armazens#/>](http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/agronegocios/agronegocio---produtos-e-servicos/credito/investir-em-sua-atividade/pca---construcao-e-ampliacao-de-armazens#/) >. Acesso em: 15 jun. 2017.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). *Projeções do Agronegócio: Brasil 2014/2015 a 2024/2015.* Brasília: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, 2015.

CATELANI, Wilton S. *Coletânea Implementação do BIM Para Construtoras e Incorporadoras.* Vol. 3 - Colaboração e Integração BIM. 132 p. Brasília: CBIC, 2016.

CUNHA, José M. P.; ALMEIDA, Gisele M. R.; RAQUEL, Fernanda. *Migração e Transformações Produtivas na Fronteira: o caso de Mato Grosso.* Disponível em: <http://www.abep.nepo.unicamp.br/docs/anais/pdf/2002/gt_mig_st33_cunha_texto.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2017.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. *Outlook Fiesp 2016: Projeções para o Agronegócio Brasileiro.* São Paulo: FIESP, 2016.

FNQ. *Cursos.* Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/aprenda/cursos>>. Acesso em 15 set. 2017.

FUNG, Victor K; FUNG, William K.; WIND, Yoram. *Competindo em um mundo plano: Como construir empresas para um mundo sem fronteiras.* 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Estatística da Produção Agrícola: maio de 2017.* Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Producao_Agricola/Fasciculo_Indicadores_IBGE/estProdAgr_201705.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2017.

MAIS GOIÁS. *Construção de armazéns deve crescer 30% neste ano com o Plano Safra 2017/2018.* Disponível em <<http://www.emaisgoias.com.br/construcao-de-armazens-deve-crescer-30-neste-ano-com-o-plano-safra-20172018/>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.* 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PARANÁ. Agência de Notícias. *Paraná é o primeiro do mundo em produtividade de soja.* Disponível em: <<http://www.aen.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=93562&tit=Parana-e-o-primeiro-do-mundo-na-produtividade-de-soja>>. Acesso em: 17 jun. 2017a.

PARANÁ. Secretaria da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. *Tecnologias para o Agronegócio.* Disponível em: <<http://www.seti.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=11>>. Acesso em: 19 jun. 2017b.

PARANÁ. Secretaria de Infraestrutura e Logística. *LaBIM.* Disponível em: <<http://www.bim.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=12>>. Acesso em: 19 jun. 2017c.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.* 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, Michael E. *What is strategy.* Harvard Business Review, 1996.

RIZZO, Giovana de A.; FALSARELLA, Orandi M. *Estrutura informacional para monitoramento do planejamento estratégico apoiado no balance scorecard.* eGesta - Revista Eletrônica de Gestão de Negócios. Vol. 2, n.2, p. 113-137.

SEBRAE. MPE Diagnóstico. Disponível em: <<http://www.diagnosticodagestao.sebrae.com.br/login>> Acesso em: 10 mai. 2017

SUCCAR, Bilal; KASSEM, Mohamad. *Building Information Modelling: Point of Adoption.* CIB World Congress, Tampere Finland, May 30 - June 3, 2016.

TERRA. *Novos silos aumentam a capacidade de armazenagem de grãos.* Disponível em: <<https://www.terra.com.br/economia/brasil-rural/novos-silos-aumentam-a-capacidade-de-armazenagem-de-graos,7fc9631a2a33f310VgnVCM20000099cceb0aRCRD.html>> Acesso em: 21 jun. 2017.

VEJA. *Centro-Oeste é a região com mais migrantes no país.* Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/politica/centro-oeste-e-a-regiao-com-mais-migrantes-no-pais/>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

ZH CAMPO E LAVOURA. *Com safra recorde, silos-bolsa e piscinões se multiplicam no campo.* Disponível em: <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/campo-e-lavoura/noticia/2017/04/com-safra-recorde-silos-bolsa-e-piscinoes-se-multiplicam-no-campo-9772153.html>>. Acesso em: 17 jun. 2017.