

## ANÁLISE ESTRATÉGICA: Um estudo de caso na empresa UNICAL

João Gustavo Lopes Veber<sup>1</sup>  
Fabiane Silveira da Silveira<sup>2</sup>

### RESUMO

O Planejamento Estratégico é uma forma de estabelecer metas e definições projetadas para atingir os principais objetivos da organização. Deste modo, o presente estudo está sendo realizado na empresa UNICAL – Universal de Calcários, atuante no ramo de calcário, visando analisar como é estabelecido o Planejamento Estratégico da UNICAL em relação ao posicionamento da empresa. Para tanto, foi realizado um estudo de caso, com metodologia descritiva, além de uma análise das entrevistas que foram feitas de forma qualitativa. Com base nos resultados, foi possível identificar que a empresa possui um planejamento satisfatório através de análise de mercado e diagnóstico do público alvo. No entanto, sugere-se melhorias sobre a continuidade do segmento para atuação futura, dado o possível esgotamento do produto.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Análise SWOT. Vantagens Competitivas.

### ABSTRACT

The Strategical Planning is a form to settle goals and definitions to reach the main objectives of the organization. In this way, the present study is being carried through in UNICAL Universal de Calcários company, which is operating in the calcareous branch, aiming at to analyze as the Strategical Planning of the UNICAL in relation to the positioning of the company is established. For in such a way, a case study was carried through, with descriptive methodology, and the analysis of the interviews had been made by the qualitative form. Based on the results, it was possible to identify that the company possesss a satisfactory planning through market analysis and diagnosis of the white public. However, it is suggested improvements on the continuity of the segment for future performance, given the possible exhaustion of the product.

**Keywords:** Strategic Planning. SWOT Analysis. Competitive Advantage.

---

<sup>1</sup> Graduando (a) do Curso de Administração da Faculdade Dom Alberto.

<sup>2</sup> Orientador (a) da Pesquisa.

## 1 INTRODUÇÃO

O tema abordado tem ênfase no Planejamento Estratégico e em suas atribuições nos processos organizacionais internos e externos, demonstrando a importância do planejamento para o posicionamento da empresa. Este posicionamento visa o fortalecimento da empresa e, por consequência, impulsiona o crescimento através de vantagens competitivas.

Considerando o tema, a pesquisa foi desenvolvida na UNICAL – Universal de Calcários LTDA, localizada em Pantano Grande – RS. Caracterizada como uma empresa de médio porte, a UNICAL integra o grupo UNIFERTIL. Hodiernamente, sua participação representa aproximadamente 8% do mercado gaúcho de fertilizantes, produzindo anualmente mais de 230 mil toneladas de calcário. Possui tradição no ramo de calcários, atuando no setor desde 1968, possuindo tecnologia em extração mineral, frota própria de caminhões espalhadores e atendimento em todo estado do Rio Grande do Sul, tratando-se de uma empresa conceituada na região.

A UNICAL iniciou suas atividades no município de Pantano Grande – RS devido a existência de reservas de calcário no município, sendo esta oriunda da sociedade entre dois moradores da localidade, Sr. Norberto Trevisan e o Sr. Rubem Doebber, e da empresa Adubos Pampa LTDA, situada em Canoas – RS, através do seu diretor Sr. Marcílio Schiavon (*in memorian*). Ademais, estes senhores foram os responsáveis pela fundação da empresa Calcários Pampa LTDA em 06 de setembro de 1968.

Como serviços, a empresa oferece aos seus clientes transporte para entrega dos produtos e serviço de espalhação, que se constitui em entregar o calcário espalhado na lavoura por meio de caminhões espalhadores. Assim, pensando na continuidade e fortalecimento da empresa, este estudo apresenta o seguinte problema de pesquisa:

Qual a importância do Planejamento Estratégico da empresa UNICAL em relação ao posicionamento e expansão da empresa?

Diante disso, este estudo possui o principal objetivo de analisar a importância do Planejamento Estratégico da UNICAL para que, desta maneira, a pesquisa possa propor melhorias, visando o sucesso da empresa através da análise SWOT.

Como objetivos específicos, pretende-se: a) analisar o atual momento da empresa sobre estratégias de mercado; b) investigar quais as formas de melhorias para possível expansão da empresa e c) realizar a análise SWOT na empresa.

Este trabalho justifica-se pela relevância do Planejamento Estratégico para a empresa através da aplicação da Matriz SWOT, objetivando propostas de melhorias para ela. Baseando-se na aplicação de seus conceitos nos processos internos e externos da organização, este estudo torna-se relevante, pois poderá impactar suas ações diante do mercado, sustentando a qualidade dos produtos e serviços agrícolas como principais formas de estabelecer a organização no negócio.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Planejamento Estratégico**

A definição dos propósitos organizacionais é a abertura para o começo do planejamento. Desta maneira, o fundamento das metas torna-se um fator básico para direcionar os objetivos. As metas organizacionais conseguem promover estruturas que alcançam o Planejamento Estratégico, incluindo até mesmo as finalidades operacionais da organização (CHIAVENATO, 2003, p. 167).

O Planejamento Estratégico é o processo organizacional que possibilita um suporte estrutural para o melhor desempenho e condução dos objetivos da organização, objetivando aperfeiçoar os níveis de relação com os elementos externos incontrolláveis, procedendo de maneira diferenciada e específica. O Planejamento Estratégico tem como principal intermediário a cúpula mais elevada da empresa, tendo relação nas definições referentes às ações e operações organizacionais, além de contar com circunstâncias internas e externas à organização, compreendendo seu desenvolvimento. Em suma, o Planejamento Estratégico adequa as necessidades empresariais no plano estratégico organizacional, abrangendo todo processo (OLIVEIRA, 2007, p. 17).

A construção de um Planejamento Estratégico apresenta a relevância dos fundamentos estratégicos para competitividade da organização no mercado. Nesse contexto, a eficiência e agilidade contribuem para retornos positivos sobre suas ações estratégicas diante das necessidades do negócio. Desta forma, o posicionamento da empresa é determinante para estabelecer sua sobrevivência, sendo assim, o desenvolvimento do Planejamento Estratégico é um fator essencial

para preparação organizacional compatível com seus objetivos (FALSARELLA; JANNUZZI, 2017, p. 610).

O Planejamento Estratégico é uma forma de observar a organização em diferentes proporções, conduzindo suas ações e controlando o desenvolvimento das atividades de maneira adequada. Desta forma, o Planejamento Estratégico torna-se uma ferramenta primordial para expansão e competitividade da organização, verificando os métodos que apresentem maiores benefícios e vantagens para empresa. (GOMES *et al.*, 2016, p. 3).

Atualmente, o Planejamento Estratégico trabalha como uma relevante ferramenta administrativa para as empresas. Ele consiste em uma grande importância em relação às operações da organização. É por meio deste instrumento que os administradores e seus assistentes determinam as formas de condução das operações organizacionais, orientando e mantendo o equilíbrio das atividades. O planejamento visa proporcionar as equipes métodos que providenciem dados e conhecimentos intencionados para o aprimoramento da tomada de decisão, prevenindo possíveis transformações presentes no mercado (ANDION e FAVA, 2002, p. 27). Deste modo, estabelecer métodos eficientes e maximizá-los utilizando recursos disponíveis torna explícitas as ideias e objetivos ambicionados pela organização.

A Análise Organizacional é um conceito tomado pelo gestor da organização, que procura conhecer as características do segmento atuante, com a intenção de apreciar novidades existentes no negócio no que se refere às pessoas, modernização e tecnologia, estruturas empresariais, procedimentos e técnicas organizacionais, assim como habilidades, concepções adquiridas em serviços e percepção de mercado, correlacionando as transformações, que ocorrem em ritmo acelerado (SERTEK, GUINDANI e MARTINS, 2011, p. 76).

Nos anos 80, o raciocínio estratégico, incluindo as alterações ambientais, potencialidades e as fragilidades organizacionais, proporcionavam que as organizações estabelecessem as suas estratégias como um fator específico no segmento em que operavam. Logo, as empresas se deparavam com problemas de planejamento e implementação. A formação do plano estratégico gerava complexidade e as organizações apresentavam dificuldades de antecipar e identificar as transformações que aconteciam no mercado. Então surge a expansão

do mercado globalizado, possibilitando que as organizações projetem novos caminhos e oportunidades (SERTEK, GUINDANI e MARTINS, 2011, p. 110 - 111).

Afirma-se, portanto, que a elaboração do Planejamento Estratégico de forma adequada conduz as organizações a formalizar suas ações relacionadas com o ambiente interno e externo, aperfeiçoando os aspectos de gestão das empresas, apresentando uma visão holística do mercado no qual está inserida, além de desenvolver e otimizar os processos organizacionais, mostrando a sua capacidade de operação e competitividade.

## **2.2 Análise SWOT**

A Matriz SWOT é um instrumento que visa situar todos os fatores internos e externos relacionados com a organização, relatando o seu posicionamento diante do mercado e sua capacidade de desenvolvimento através de uma análise, que identifica os pontos fortes e fracos da empresa, bem como possíveis oportunidades e ameaças no negócio. A análise SWOT é muito relevante para qualquer empresa, tendo em vista o conhecimento das potencialidades e as ameaças existentes no ambiente interno e externo da organização. Esta pesquisa é de grande importância para a preparação das empresas que visam contribuir e se envolver com as medidas tomadas pela cúpula das organizações (KOTLER; KELLER, 2007).

A análise SWOT é um método utilizado para realização da análise do ambiente. Ela é praticada nos processos de Planejamento Estratégico, analisando o posicionamento organizacional e suas potencialidades competitivas. Este método colabora para o desenvolvimento de novas estratégias através da caracterização dos pontos fortes e fracos no ambiente interno da organização, juntamente com as oportunidades e ameaças no ambiente externo da organização (SILVEIRA, 2001, p. 209).

A Matriz SWOT e sua análise é um método de gestão organizacional, que oportuniza o complemento da metodologia do Planejamento Estratégico. Sua definição se dá através da sustentação da caracterização dos fatores internos e externos, auxiliando na elaboração das ações estratégicas da organização e formalizando uma relação organizacional adaptada de acordo com o mercado (D'AMBROS; GONÇALEZ e ANGELO, 2012, p. 378).

Esta análise possibilita que a empresa certifique os objetivos da organização, o que evita desorientações, indecisões e indeterminações nos processos. A

execução do método é exercida de modo individual ou coletivo. Salienta-se ainda que, quando exercida pelo modo coletivo, proporciona mais vantagens para o desenvolvimento das ações, oportunizando maior diversidade de ideias para a tomada de decisão (SILVEIRA, 2001, p. 213).

O ambiente externo representa ampla importância no desenvolvimento das atividades da organização. Diante disso, a organização exerce a análise das ameaças e oportunidades encontradas no mercado partindo das previsões do negócio, presentes no segmento de atuação da empresa (BETHLEM, 2009).

De acordo com Maximiano (2008), conforme a análise do ambiente externo, realizam-se as análises internas, detectando os pontos fortes e pontos fracos da organização, investigando e analisando os principais departamentos da organização e averiguando sua estrutura empresarial e sua política organizacional.

**Quadro 1:** Matriz SWOT

<b>Fatores para análise</b>	<b>Conceito</b>	<b>Exemplos</b>
Pontos Fortes (Strengths)	Fatos, recursos, reputação ou outros fatores, identificados com o ambiente interno, que podem significar vantagem da organização em relação aos concorrentes ou um diferencial no cumprimento de sua missão; recursos ou capacidades que a organização pode usar efetivamente para alcançar seus objetivos; competências distintas.	Recursos financeiros, liderança abertura a mudança, clima organizacional, tamanho e lealdade da base de clientes, itens de diferenciação de produtos e serviços, margem de retorno, economia de escala.
Pontos Fracos (Weakness)	São deficiências ou limitações que podem restringir o desempenho da organização, identificados com o ambiente interno.	Inabilidades técnicas ou gerenciais, inadequado controle de custos, obsolescência de métodos e/ ou equipamentos, endividamento incompatível com fluxo de caixa, alto índice de turnover, falta de definições estratégicas, vulnerabilidade a competição.
Oportunidades (opportunities)	São fatos ou situações do ambiente externo que a organização pode vir a explorar com sucessos.	Novas tecnologias, tendências de mercado, novos mercados, novos produtos, créditos facilitados, alianças estratégicas, produtos complementares.
Ameaças (Threats)	Antíteses das oportunidades são situações do ambiente externo com potencial de impedir o sucesso da organização.	Novas tecnologias, tendências de mercado, legislação restritiva, novos competidores, taxa de juros, abertura de mercado.

Fonte: Silveira (2001, p.214)

Pode-se considerar, diante deste contexto, que esta análise desenvolve recursos para a organização decidir qual o melhor caminho a seguir, usando habilidades técnicas de gestão organizacional e buscando desenvolver uma visão holística do mercado e de tudo o que ele pode proporcionar. Logo, esse procedimento amplia o crescimento e atribui valores positivos para empresa.

### **2.3 GUT**

A análise SWOT e a Matriz GUT procedem simultaneamente juntas. A Matriz GUT é um conceito aplicado para identificar, definir e avaliar cada problema, utilizando os seguintes critérios de classificação: Gravidade, Urgência e Tendência.

Para Bezerra *et al.* (2014), a Matriz GUT consiste em um instrumento que procura mostrar informações de maneira lógica para o fracionamento dos problemas, visando solucioná-los. Diante de seus elementos (GUT), a Gravidade faz referência a possibilidade de causas ou prejuízos, demonstrando resultados de médio e longo prazo. A Urgência determina a ameaça do tempo no desenvolvimento das atividades para resolução dos problemas. Por fim, a Tendência aborda a capacidade de evolução de um cenário através do passar do tempo, gerando a possibilidade de aumento do problema.

Daychoum (2011) afirma que a Matriz GUT, sendo uma ferramenta, tem a função de identificar e priorizar os problemas e logo tratá-los. Isto reflete sobre os elementos Gravidade, Urgência e Tendência, assinalando o grau de escala de cada problema evidenciado.

A elaboração da Matriz GUT tem como objetivo distinguir os diferentes níveis dos problemas, para posteriormente os mesmos serem analisados, momento em que são caracterizados de acordo com o grau de ameaça. Ela é representada pelas adversidades identificadas pela GUT, que define a classificação das prioridades assinaladas pelos problemas, considerando o conceito de Gravidade, Urgência e Tendência da matriz, proporcionando maior racionalidade na tomada de decisão (OLIVEIRA, *et al.* 2016).

Para Periard (2011), é fundamental o desenvolvimento e a realização da listagem dos problemas detectados na organização, conseqüentemente avaliando os três elementos da Matriz GUT e suas variáveis.

**Quadro 2:** Variáveis GUT

Variável	Conceito
Gravidade	Representa o impacto do problema caso ele venha acontecer. É analisado sobre alguns aspectos, como: tarefas, pessoas, resultados, processos, organizações etc. Verifica-se sempre seus efeitos a médio longo prazo, caso o problema em questão não seja resolvido.
Urgência	Representa o prazo, o tempo disponível ou necessário para resolver um determinado problema analisado. Quanto maior a urgência, menor será o tempo disponível para resolver esse problema. É recomendado que seja feita a seguinte pergunta: “A resolução deste problema pode esperar ou deve ser realizada imediatamente? ”.
Tendência	Representa o potencial de crescimento do problema, a probabilidade de o problema se tornar maior com o passar do tempo. É a avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema. Recomenda-se fazer a seguinte perguntas: “Se eu não resolver esse problema agora, ele vai piorar pouco a pouco ou vai piorar bruscamente? ”.

Fonte: Periard (2011).

As atribuições agregadas pela Matriz GUT são de suma importância para a tomada de decisão da organização, porque facilita a identificação das principais falhas e irregularidades do processo, diferenciando o nível de prioridade de cada problema analisado, contribuindo para a eficiência e realização do Planejamento Estratégico. Conforme Porter (2004), o Planejamento Estratégico pretende mostrar as principais vantagens do processo estratégico, de maneira retificada, ordenando e identificando os seus objetivos. As definições do planejamento apontam os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, assim mencionando as perspectivas da empresa no mercado.

Seguindo as afirmações do autor, o Planejamento Estratégico pretende inserir métodos estratégicos, influenciando a imposição da empresa em seu mercado de atuação, introduzindo sua posição diante das cinco forças de Porter em relação às decisões tomadas no negócio, podendo preservar e defender seu posicionamento contra as forças ou utilizá-los para o benefício próprio da organização (PORTER, 2004).

Portanto, a formação do posicionamento estratégico da organização envolve todos os fatores apresentados na contextualização do tema. Estes aspectos fazem parte de todo o processo de desenvolvimento interno e externo da empresa, indicando as melhores formas de analisar e aplicar as decisões relativas a organização e ao seu negócio.



### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi realizada na empresa UNICAL Universal de Calcários, localizada em Pantano Grande – RS, atuante no ramo de calcário. Ela teve como objetivo analisar a importância do Planejamento Estratégico da UNICAL em relação ao posicionamento da empresa e identificar como o planejamento contribui para a expansão da UNICAL no mercado em que atua. Para tanto, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso que, segundo Gil (2008), se caracteriza por ser uma forma de pesquisa bastante aplicada nas ciências biomédicas e sociais, representando um estudo aprofundado de um ou mais fatores, ampliando conceitos e atividades de maneira especificada.

Para maior entendimento sobre o tema alusivo ao Planejamento Estratégico, utilizou-se fundamentação bibliográfica de autores renomados, tais como: Kotler e Keller (2007), Oliveira (2007) e Porter (2004). Deste modo, Gil (2008) explica que a pesquisa bibliográfica permite ao autor elaborar ideias baseadas em materiais já existentes, ou seja, conhecimentos adquiridos através de livros e artigos científicos.

Como metodologia, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva que, de acordo com Gil (2008), tem como finalidade descrever particularidades de certo público ou acontecimento, com o propósito de identificar característica de determinado grupo por intermédio de questionário, coleta de dados e observações sistemáticas.

Para obtenção da coleta de dados, o procedimento utilizado foi de uma entrevista semiestruturada com os gestores da empresa, no primeiro semestre de 2018. A empresa possui três gestores e 140 funcionários. Destes membros, o diretor, o encarregado de vendas e um supervisor departamental foram entrevistados.

Sendo assim, foi realizado um teste piloto com os demais funcionários dos departamentos operacionais e expedição. Devido a inexistência de informações, optou-se por considerar apenas os gestores envolvidos no planejamento da empresa, no qual possuem conhecimentos específicos sobre a organização e ampla experiência de mercado.

A escolha dos respondentes é dada pelos seus respectivos conhecimentos na área. Sendo assim, considera-se a Diretora pelo domínio de informações da empresa e segmento; o Gestor de Vendas pelas suas atividades realizadas na

empresa que requer análise crítica e conhecimento de mercado e o Gestor da Qualidade através de sua experiência e entendimento em aspectos específicos da área.

As entrevistas foram realizadas na empresa, fundamentadas através de uma entrevista semiestruturada, em que foi realizado um teste piloto e, posteriormente, foi validada a ferramenta de coleta de dados. A entrevista semiestruturada possibilita maior direção para o tema, por via da formulação de perguntas básicas e pontuais para o conteúdo pesquisado, sempre visando alcançar o objetivo da pesquisa.

A atual diretoria é composta por Luiz Felipe Schiavon e Marcelo Schiavon, estabelecidos na Matriz situada em Canoas – RS, junto à empresa UNIFERTIL, e por Carlos Alberto Trevisan e Fabiane Trevisan, que atuam no setor industrial em Pantano Grande – RS.

A pesquisa realizou-se na filial pelo fato de obter como principal segmento a produção de calcário dolomítico, diferenciando da matriz UNIFERTIL, empresa fabricante e fornecedora de fertilizantes agrícolas. Além das entrevistas realizadas, foi utilizado o método observatório através de visitas assistemáticas a empresa. Durante as cinco visitas realizadas no primeiro semestre de 2018, foi possível coletar dados significativos do sistema empírico da empresa.

Para análise dos dados, foi utilizado uma pesquisa qualitativa que, segundo Minayo (2003), trata-se de fundamentos e métodos empregados para construção de fatores reais aplicados em situações que não podem ser enumeradas, podendo perseverar conceitos e concepções diversificadas.

#### **4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A presente pesquisa, realizada na UNICAL de Pantano Grande – RS, tem por objetivo analisar a importância do Planejamento Estratégico da UNICAL em relação ao posicionamento da marca e identificar como o planejamento contribui para a expansão da empresa no mercado em que atua, através da análise SWOT. Para tanto, foram entrevistados um diretor e dois gestores da empresa como fonte estratégica, considerando que os respondentes possuem conhecimento para delinear as respostas em que objetivamos atingir os objetivos desta pesquisa.

Assim, considerando as entrevistas realizadas no mês de abril de 2018, obteve-se as seguintes respostas:

Primeiramente, foi questionado qual a definição das estratégias da empresa para ampliar sua atuação no mercado. O Gestor de Qualidade relata que existe um estudo de mercado como, por exemplo, “as jazidas que hoje são exploradas têm um limite, ou seja, não podemos explorar tudo de uma vez, e posteriormente ficar sem matéria-prima para trabalhar. Então é feito anualmente uma reunião para definir qual a participação no mercado a UNICAL estará inserida”. Na visão do Gestor de Vendas, “as principais definições para o crescimento no mercado surgem na ampliação da rede de vendas, assistência técnica direto na lavoura e ações de marketing”. Neste questionamento, a Diretora posiciona de forma congruente aos demais entrevistados, argumentando que “a análise de mercado é essencial para exploração satisfatória das jazidas, e assim determinar seu posicionamento no mercado”.

Este estudo é desenvolvido através de pesquisas realizadas nas jazidas, que quantificam a capacidade e autonomia de exploração da pedreira, estimando sua capacidade produtiva. No entanto, conforme relato dos gestores, a empresa salienta que existe matéria prima a ser explorada a longo prazo, o que, neste momento, não condiciona a empresa estabelecer novas estratégias sobre novos produtos ou talvez troca de segmento.

Em sequência, ambos os gestores destacaram que é realizado um estudo de mercado para exploração das jazidas de pedreiras, conforme quadro abaixo.

O quadro abaixo exemplifica as respostas obtidas na primeira pergunta da entrevista:

**Quadro 3:** Qual definição das estratégias para ampliação de mercado?

Diretora	Estudo de mercado para exploração satisfatória das jazidas.
Gestor da Qualidade	Análise das estimativas para determinar seu posicionamento no mercado.
Gestor de Vendas	Ampliação da rede de vendas, assistência técnica direto na lavoura e ações de marketing.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Na sequência, o segundo questionamento trata sobre a narrativa de qual a parcela de participação da empresa nesse ramo. A Diretora relatou que “a empresa participa somente do mercado gaúcho de corretivo de solos, onde nos últimos anos vem atingindo uma participação de 8% deste mercado, satisfazendo as expectativas

da organização, representando uma grande fatia de mercado, que é disputado por 10 indústrias produtores de calcário”.

“A empresa UNICAL tem uma relevante participação no segmento de calcário no Rio Grande do Sul. A definição da representação de mercado é imposta pela organização conforme sua capacidade produtiva. Mantendo um controle sobre todo processo produtivo. Esta forma de posicionamento da organização é relacionada a origem da sua matéria prima, que sucede da extração de um minério (Pedra Calcária), sendo assim um recurso não renovável. Então através do Planejamento Estratégico realiza-se uma estimativa de mercado para verificar a representatividade da empresa no segmento”. Os Gestores de Vendas e Qualidade posicionam-se de maneira paralela, quantificando a representatividade da empresa em 8% no mercado.

Em suma, podemos compilar as respostas da pergunta dois, conforme o quadro abaixo.

**Quadro 4:** Qual a parcela de participação da empresa nesse mercado?

Diretora	Planejamento e análise da representatividade da empresa no segmento, com base na demanda de mercado.
Gestor da Qualidade	A empresa representa 8% do mercado gaúcho de calcário.
Gestor de Vendas	Atualmente a empresa apresenta uma participação de 8% do mercado de calcário.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Na sequência, na terceira pergunta, questionava-se sobre quais os principais fatores de diferenciação da empresa no segmento de calcário e a resposta foi positiva. A Diretora argumenta que “a empresa é responsável por toda a cadeia produtiva do produto final, desde a extração da matéria-prima (rocha calcária), passando pelo beneficiamento (calcário moído e britado) e comercialização do produto, podendo ainda realizar o transporte deste até o cliente e também a espalhação do mesmo nas propriedades rurais, a empresa tem total controle sobre a qualidade do produto, prazos de entrega, valores de comercialização, sendo assim, é auto suficiente nesta cadeia, não dependendo de terceiros, o que lhe dá total autonomia para cumprir com as responsabilidades assumidas perante os clientes”. O Gestor de Qualidade relata, “a qualidade do produto, agilidade nas entregas e assistência direto na lavoura, o diferencial da organização”. O Gestor de Vendas tem

sua resposta com base semelhante aos demais entrevistados, sendo assim, argumenta que “a qualidade do produto, agilidade nas entregas e assistência direto na lavoura são os principais fatores de diferenciação”.

O quadro abaixo exemplifica o retorno obtido no terceiro questionamento.

**Quadro 5:** Quais os principais fatores de diferenciação da empresa no segmento de calcário?

Diretora	Alta autonomia de sua cadeia produtiva, possuindo maior controle sobre a qualidade, comercialização dos produtos e seus prazos. Não dependendo de terceiros. Prestando serviços diferenciados relacionando ao segmento (espalhação).
Gestor da Qualidade	A qualidade do produto, agilidade nas entregas e assistência direto na lavoura são os principais fatores de diferenciação.
Gestor de Vendas	A autonomia da empresa sobre suas atividades no segmento serve como diferencial para o relacionamento com seus clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

No quarto questionamento, foi perguntado sobre as principais estratégias de vendas utilizadas em negociações com clientes em potencial (fumageiras, cooperativas, produtores), e a resposta foi bem definida. A Diretora descreve “como estratégia de vendas para continuar na lista de fornecedores de empresas consumidoras de calcário, a UNICAL preza pela qualidade de seus produtos, serviços e atendimento, promovendo uma pré e pós-vendas através de visitas de sua rede de supervisores de vendas, ofertando visitas e palestras de técnicos especializados, e ainda utilizando pesquisa de satisfação do cliente”.

“Porém, o que ainda regue o mercado de potenciais clientes como fumageiras, cooperativas e prefeituras, é o preço. E para estes casos, a empresa procura praticar um preço mínimo que possibilidade que se continue entregando um produto e serviços com a mesma qualidade habitual, além de manter sempre regularizada toda a documentação legal (fiscal, tributária, ambiental, etc) exigida”.

“Com os clientes pessoas físicas, no caso, produtores rurais, as estratégias utilizadas são as mesmas, primando sempre pelo bom atendimento, entrega de produtos e serviços de qualidade”. Para o Gestor de Vendas “o contato direto de representantes e supervisores com clientes de grande potencial é a principal estratégia de vendas”. O Gestor da Qualidade coloca argumentos idênticos aos dos entrevistados relatando que “a qualidade do produto e a rapidez da entrega do calcário, através da frota própria de caminhões”.

Podemos observar que todos respondentes foram unânimes em sua resposta, conforme o quadro:

**Quadro 6:** Quais as principais estratégias de vendas utilizadas em negociações com clientes potências (Fumageiras, Cooperativas, produtores e etc)?

Diretora	Prática de preço mínimo para seus clientes potenciais, através de visitas da rede de seus supervisores de vendas ofertando palestras. Mantendo toda sua documentação legal (fiscal, tributária, e ambiental) exigida.
Gestor da Qualidade	Qualidade do produto e a rapidez da entrega do calcário, através da frota própria de caminhões.
Gestor de Vendas	Contato direto de representantes e supervisores com clientes de grande potencial.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Quando perguntado de qual forma a concorrência pode impactar na lucratividade da empresa, a Diretora relata que “a concorrência pode impactar na lucratividade da empresa através da intervenção na política de preços do segmento. Podendo fazer com que a empresa pratique preços abaixo do custo do produto para não perder sua participação no mercado (*market share*)”. Na visão do Gestor de Vendas, “a concorrência pode impactar nos resultados da empresa mediante a baixa excessiva de preços”. Para o Gestor da Qualidade, “os preços inferiores em que o mercado de calcário está inserido também podem causar alguns impactos”.

Conforme o quadro abaixo, os entrevistados tiveram respostas uniformes.

**Quadro 7:** De que forma a concorrência pode impactar na lucratividade da empresa?

Diretora	A intervenção na política de preços do segmento. Podendo fazer com que a empresa pratique preços abaixo do custo do produto para não perder sua participação no mercado.
Gestor da Qualidade	Os preços inferiores em que o mercado de calcário está inserido também podem causar impactos nos resultados da organização.
Gestor de Vendas	A concorrência pode impactar nos resultados da empresa mediante a baixa excessiva de preços.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Na sequência, foi questionado sobre quais as principais fragilidades da empresa atualmente. Nas organizações, podemos detectar algumas barreiras que podem prejudicar o desenvolvimento do negócio. Estas fragilidades podem aparecer no âmbito interno ou externo da organização. Atualmente, na UNICAL, existem

alguns pontos desfavoráveis relacionados a empresa. A demora na liberação da licença de novas áreas de lavra de pedra calcária junto a órgãos públicos é um ponto negativo a ser citado, podendo causar problemas na cadeia produtiva do calcário.

Neste segmento, as atividades do mercado são sazonais, gerando um fluxo sazonal maior no meio do exercício anual. Isto provoca ociosidade nos processos operacionais em períodos de entressafra. As operações relacionadas às entregas do produto através da frota própria de caminhões, por outro lado, apresentam algumas possíveis fragilidades aos custos das operações logísticas. Outro fator importante a salientar sobre algumas fragilidades do segmento é em relação a matéria prima. O calcário é um minério extraído de rochas, desta forma, automaticamente passa a ser um recurso não renovável, que futuramente, ao longo dos anos, exprime a possibilidade de extinguir-se.

No questionamento sobre o posicionamento estratégico virtual (sites), a resposta foi positiva. A Diretora cita que a empresa possui seu próprio site, onde se encontram os dados da empresa, histórico, produtos, vendas, notícias do agronegócio, etc. O Gestor da Qualidade relata que “a empresa utiliza outras mídias que visam alcançar aqueles produtores rurais cujo acesso à internet ainda é restrito ou precário, tais como: jornais e rádios locais e regionais”. O Gestor de Vendas teve posições congruentes relacionada ao posicionamento estratégico virtual, argumentando que “a empresa utiliza site próprio e as mídias locais para divulgação da marca e de seus produtos”.

Seguindo o quadro abaixo, observa-se a unanimidades das respostas.

**Quadro 8:** A UNICAL possui posicionamento estratégico virtual (site ,etc) ?

Diretora	A empresa possui um site, onde se encontram os dados da empresa, histórico, produtos, vendas e notícias do agronegócio.
Gestor da Qualidade	É utilizado outras mídias que visam alcançar aqueles produtores rurais cujo acesso à internet ainda é restrito ou precário, tais como: jornais e rádios locais e regionais
Gestor de Vendas	A empresa utiliza site próprio e as mídias locais para divulgação da marca e de seus produtos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

No prosseguimento, questionava-se quais ações estão sendo utilizadas para o fortalecimento da marca. Para a Diretora, “entre as ações utilizadas pela empresa

para fortalecimento da marca estão: o contato cada vez mais direto com o cliente, através da intensificação das visitas *in loco* nas propriedades rurais, nas empresas do agronegócio, cooperativas, prefeituras, etc; divulgação nas mídias locais e regionais; e, principalmente, a busca pela fidelização do cliente através da qualidade de seus produtos e serviços”. O Gestor de Vendas relata, “estamos fortalecendo a marca através da mídia em tv e rádios da região, placas de publicidade em propriedades que usam o calcário UNICAL, sendo essas propriedades às margens de vias públicas”. Já o Gestor da Qualidade argumenta sobre “a importância da participação em feiras como Expodireto cotrijal, Não Me Toque, Afubra, dias de campo, e a divulgação em rádios e site”.

Seguindo as respostas paralelas no quadro abaixo.

**Quadro 9:** Quais ações estão sendo utilizadas para fortalecimento da marca?

Diretora	O contato direto com o cliente, através da intensificação das visitas nas propriedades rurais, nas empresas do agronegócio, cooperativas e prefeituras, divulgação nas mídias locais e regionais. Participação em feiras e a busca pela fidelização dos clientes através da qualidade de seus produtos e serviços.
Gestor da Qualidade	Participação em feiras como Expodireto cotrijal, Não Me Toque, Afubra, dias de campo, e a divulgação em rádios e site.
Gestor de Vendas	Fortalecimento da marca através da mídia em tv e rádios da região, placas de publicidade em propriedades que usam o calcário UNICAL, sendo essas propriedades às margens de vias públicas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Para concluir, o último questionamento foi a respeito das ferramentas que os gestores consideram mais importantes para a elaboração do Planejamento Estratégico. O Gestor da Qualidade descreve que seria “a utilização de fundamentos como ciclo PDCA e a gestão de recrutamento”. Já a Diretora afirma que “o Planejamento Estratégico deve ser elaborado em reuniões de troca de informações de todos os setores da empresa com a direção, para em âmbito geral termos todas as informações necessárias para a elaboração do mesmo. Já o gestor de vendas salienta, “agregar informações junto com os responsáveis de cada departamento para preparação do Planejamento Estratégico”.

De acordo com o quadro, foram obtidas respostas uniformes.



**Quadro 10:** Quais ferramentas você considera importantes para a elaboração do Planejamento Estratégico?

Diretora	Planejamento Estratégico deve ser elaborado em reuniões de troca de informações de todos os setores da empresa com a direção, para em âmbito geral termos todas as informações necessárias para a elaboração do mesmo.
Gestor da Qualidade	Utilização de fundamentos como ciclo PDCA e a gestão de recrutamento.
Gestor de Vendas	Agregar informações junto com os responsáveis de cada departamento para preparação do Planejamento Estratégico.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Além das entrevistas realizadas, as visitas realizadas ao longo do semestre de 2018 proporcionaram o diagnóstico da posse do sistema de frota próprio da empresa. Através deste estudo, é possível sugerir que, se o sistema de caminhões fosse terceirizado, a exemplo das grandes indústrias, este setor poderia reter ganho de custos. Assim, compilando os resultados obtidos e considerando a metodologia observatória e de entrevistas, foi possível estabelecer a seguinte Matriz SWOT demonstrada no Quadro 11.

**Quadro 11:** Matriz SWOT

<b>MATRIZ SWOT</b>	
<b>FATORES INTERNOS</b>	
<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
Qualidade do Produto	Período sazonal
Produção Constante	Minério: Recurso Não Renovável
Consolidação no Mercado	Terceirização
Localização Privilegiada	
Agilidade no Processo de Carregamento	
Serviços Diferenciado: Espalhação	

<b>FATORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
Possibilidade de novos clientes a cada período sazonal.	Condições climáticas/Tempos instável
Expansão da Vendas	Intervenção na política de preços
	Economia

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Portanto, a entrevista semiestruturada permitiu a coleta de informações primordiais relacionadas ao objetivo da pesquisa, colaborando para a descrição e análise de dados dos materiais pesquisados, bem como contribuindo para a investigação do estudo de caso, enfatizando e abordando os principais assuntos do tema de pesquisa.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa procurou contextualizar as possíveis análises estratégicas da empresa para condução do posicionamento estratégico diante das situações de mercado ao analisar o planejamento como principal forma de persuadir a tomada de decisão dos gestores, assegurando uma posição estratégica favorável para organização.

A partir das análises de mercado, observa-se que a empresa UNICAL tem uma relevante participação no segmento de calcário no Rio Grande do Sul, definindo sua representação e seu posicionamento de mercado, conforme sua capacidade produtiva, além de manter um controle sobre todo processo produtivo. Esta forma de posicionamento da organização é relacionada a origem da sua matéria prima, que sucede da extração do minério (Pedra Calcária) nas jazidas. Através do Planejamento Estratégico, realiza-se uma estimativa de mercado, verificando a autonomia de exploração do produto e a definição do grau de representação no segmento, formando uma base de planejamento para organização.

A empresa encontra-se em uma posição consolidada no ramo, sendo este um fator essencial para o mantimento e estabilidade do negócio e também de suas atividades e processos relacionados ao exercício da organização no segmento.

Percebe-se que a empresa UNICAL apresenta grandes vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes, que mostram alguns aspectos de fraquezas no segmento. Atualmente, existem outros concorrentes potenciais, mas encontram-se em outras regiões, ficando indisponível de projetar novos clientes geograficamente, sendo inviável operar nessas áreas em relação a alguns fatores de preço e custos de logística e produtos.

Neste contexto, mediante as análises estratégicas, afirma-se que a expansão das vendas resulta em grandes oportunidades para a organização, possibilitando o alcance de novos clientes a cada período sazonal, aumentando o grau de

consumidores do produto de forma constante. A venda do calcário para seus clientes potenciais (fumageiras, cooperativas, prefeituras, etc) eleva os níveis de rotatividade dos clientes, gerando um aumento da demanda do produto a cada ano. O fato apontado oportuniza o crescimento da rede de clientes, ampliando a relação com seus principais compradores, tornando maior o relacionamento entre as organizações, deste modo, proporcionando a captação de clientes potenciais ao estabelecer novas entradas para comercialização do produto.

Com base na coleta de dados, foi possível responder aos objetivos da pesquisa que se propôs a investigar formas de melhorias para a expansão da empresa. Considerando a premissa acima, observou-se que a empresa possui um nicho de mercado fidelizado, no entanto, não existem políticas da empresa que proponham o estreitamento de relacionamento com os clientes. Possivelmente, havendo uma campanha de marketing para tornar a empresa mais divulgada, poderiam fortalecer a imagem da UNICAL, bem como os laços com os clientes atuais e proporcionar maior longevidade em relação às relações comerciais.

Desta maneira, considerando a natureza da pesquisa, este estudo propôs a realização da Matriz SWOT e suas análises. Os aspectos internos têm o propósito de identificar os elementos relacionados às forças e fraquezas organizacionais, apresentando princípios referentes ao máximo aproveitamento das forças da organização, minimizando os pontos fracos.

Os fatores externos mencionam e verificam aspectos relacionados às oportunidades e ameaças presentes em frente à organização. Desta maneira, as transformações e acontecimentos externos podem ocorrer constantemente, assim identificando e prevenindo as modificações existentes no mercado, beneficiando as oportunidades e amenizando possíveis consequências negativas relacionadas às ameaças.

A utilização das variáveis estratégicas nos processos organizacionais possibilita aos gestores que viabilizem e mensurem os problemas, identificando o seu respectivo grau de prioridade, desta maneira contribuindo para a elaboração do Planejamento Estratégico de cada setor, colaborando para o processo de tomada de decisão.

Diante do caso em tela, a expansão das vendas resulta em grandes oportunidades para a organização, possibilitando o alcance de novos clientes a cada período sazonal, tendo como consequência o aumento do grau de consumidores do

produto de forma constante. A venda do calcário para seus clientes potenciais (fumageiras, cooperativas, prefeituras, etc) eleva os níveis de dos clientes, gerando um aumento da demanda do produto a cada ano.

A UNICAL – Universal de Calcário, diante da pesquisa realizada, percebe que a empresa apresenta grandes vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes, que demonstram alguns aspectos de fraquezas no segmento. Atualmente existem outros concorrentes potenciais, mas encontram-se em outras regiões, ficando indisponível de projetar novos clientes geograficamente, assim, sendo inviável operar nessas áreas em relação a alguns fatores de preço e custos de logística e produtos. Logo, no cenário atual, a empresa atuante do setor agrícola encontra-se consolidada no ramo.

Por ser atuante na extração de calcário dolomítico, pode-se afirmar que a empresa se encontra em uma posição consolidada no segmento de minérios, em específico na produção de corretivo de acidez do solo. A qualidade do produto é um dos principais pontos fortes da organização neste segmento, com alta tecnologia em extração mineral.

A empresa se mantém ativa ao longo de todo o ano. Todavia, existe um período sazonal com maiores movimentações operacionais devido às tendências de plantio do soja, arroz e tabaco. Ao começar o preparo da terra, os produtores necessitam adubar o solo com o calcário, o que resulta na sazonalidade começando no mês de abril e mantendo-se em alta até outubro. O período sazonal pode ser considerado um dos pontos fracos da empresa, mesmo com a organização estando consolidada no mercado.

Conforme a coleta de dados, o minério extraído também pode ser considerado um ponto fraco para empresa, pelo fato de ser classificado como um recurso natural não renovável, no qual uma vez utilizado, não consegue ser reproduzido novamente, criando possibilidades de escassez da matéria-prima. Os fatores econômicos, de outro modo, conseguem proporcionar variadas vertentes relacionadas à organização, possibilitando gerar condições de ameaça e oportunidade para a empresa.

Em suma, realizando o encerramento deste estudo, é possível propor uma pesquisa futura englobando os demais funcionários da empresa, considerando que as entrevistas foram realizadas pelos três gestores da UNICAL, por estes possuírem

as informações necessárias para essa pesquisa. Portanto, sugere-se a ampliação da coleta para a continuidade do presente estudo de caso no futuro.

## REFERÊNCIAS

ANDION, Maria Carolina, FAVA, Rubens, **Gestão empresarial / Fae School**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002.

BETHLEM, A. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BEZERRA, Taynara tenorio Cavalcante. CARVALHO, Marcus Vinicius Paim Souza. CARVALHO Isadora Menezes. PERES, Wagner Oliveira Marques. BARROS, Karina Onety de. **Aplicação das ferramentas da qualidade para diagnóstico de melhorias numa empresa de comercio de materiais elétricos**. Enegep,2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. atual. Rio de Janeiro : Elsevier, 2003.

D'AMBROS, Jorge; GONCALEZ, Joaquim Carlos; ANGELO, Humberto. **Contribuições à implantação de polo moveleiro na Região Central do Tocantins**. CERNE, Lavras, v. 18, n. 3, p. 377-386, set. 2012 .

DAYCHOUM, M. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

FALSARELLA, Orandi Mina; JANNUZZI, Celeste Aída Sirotheau Corrêa. **Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação: uma abordagem utilizando projetos**. Gest. Prod., São Carlos, v. 24, n. 3, p. 610-621, set. 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, M, C; MIRANDA, M, C; CARRARO, I, R; FURLAN, J. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA LOGÍSTICA: Etapas e Estratégias para a Implementação**. Sustainable Business international Journal, Revista científica ISSN – 1807, n. 67, p 1 – 20, nov. 2016.

KOTLER, P.; e KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINAYO, M.C. de S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, L, L, M; FILHO, F; MADEIRA; M, J, A; ALMEIDA, E, M; SOUSA, M, V. **Aplicação da Matriz GUT em uma microempresa de assistência técnica**. ENGEMA. Revista científica – ISSN 2359 – 1048, dez. 2016.

PERIARD, Gustavo. **Matriz GUT: Guia Completo**, 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/matriz-gut-guia-completo/>>. Acesso em: 28 abril. 2018.

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

SERTEK, P; GUINDANI, R. A; MARTINS, T. S. **Administração e Planejamento Estratégico**. 3.ed. Curitiba: Ibplex, 2011. – (Série Administração Estratégica)

SILVEIRA, Henrique. SWOT. IN: **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Org. Kira Tarapanoff. Brasília. Ed. UNB, 2001.