



II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção
para a Indústria de Serviços

APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA VINÍCOLA DO VALE DO SÃO FRANCISCO.

Raul Seixas dos Santos Oliveira; raulsso.rs32@gmail.com

Fernanda Ferreira Santos; fernandaguif@gmail.com

Anna Karla Diniz Amorim; karladinniz@hotmail.com

Geiza Mariana Vieira Cruz; geizamcruz@gmail.com

Resumo

Com a intenção de garantir sua estabilidade diante do mercado, as organizações utilizam estratégias para atingir determinados objetivos, observando as deficiências e seus pontos fortes em ambiente interno e externo, análise das forças de mercado e a sua taxa de participação e crescimento. Sendo assim, as organizações procuram cada vez mais buscar estratégias que proporcionem um diferencial no cenário competitivo diante do mercado. Este estudo de caso tem como principal objetivo aplicar as ferramentas estratégicas dentro do ambiente da vinícola, utilizando: Análise de SWOT, Análise do mercado de Porter e a Matriz BCG (Boston Group Consulting).

Palavras-Chave: Ferramentas, Administração estratégica, estratégias.

Abstract

With the intention of ensuring stability on the market, organizations use strategies to achieve certain goals, noting their strengths and weaknesses in internal and external environment, analysis of market forces and their participation rate and growth. Thus, organizations are increasingly looking to find strategies that provide a differential competitive landscape on the market. This case study aims to apply strategic tools within the winery environment using: SWOT Analysis, Analysis of the market and Porter Matrix BCG (Boston Consulting Group).

Keywords: Tools, Strategic management, strategies.

1. Introdução

Como o dinamismo do mercado se faz necessário que as organizações busquem estratégias e ferramentas para melhorar seus serviços perante os clientes que são cada vez mais exigentes. A pesquisa aqui apresentada teve como objetivo aplicar as seguintes ferramentas estratégicas: Análise de SWOT, Análise do mercado de Porter e a Matriz BCG (*Boston Group Consulting*), em uma vinícola localizada no vale do Rio São Francisco. Este estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo exploratório e descritivo, no qual se utilizou um questionário semi-estruturado para coleta de dados e realizou-se uma entrevista com o corpo administrativo da empresa.



II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

1. Fundamentação teórica

Conceituando a Administração Estratégica vemos que ela é a maneira pela qual as organizações dinamizam os planos desenvolvidos na etapa de Planejamento Estratégico e é através deste tipo de gerenciamento que as instituições executam suas estratégias e geram - se necessário - revisões e realinhamentos na intenção de atingir os objetivos esperados.

Vejamos o que o renomado Ph.D Henry Mintzberg conceitua sobre a matéria:

“O processo de conceber, implementar e avaliar continuamente uma estratégia que assegure o êxito atual da organização e construa as competências essenciais para o seu sucesso no futuro.”

“Estratégia refere-se aos planos de Alta-administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.” (Wright, Peter L. p.24, 2000).

“A organização é afetada por forças ambientais externas. Mas as organizações também causam impactos sobre seu ambiente externo.” (Barney, J. B., p. 791-800, 1986).

“Em administração estratégica, pode-se argumentar que o executivo ideal do futuro será um líder, não um mero administrador.” (O’Reilly, B., Fortune, p. 37-47, 24 Jan.1994).

“Além de envolver mais de uma área da organização, as decisões estratégicas geralmente requerem a obtenção e alocação dos recursos dimensionados (humanos, organizacionais e físicos). E depois, as decisões estratégicas envolvem um longo período de tempo, algo entre alguns anos até uma década. Em consequência, as decisões estratégicas são orientadas para o futuro, com ramificações a longo prazo. Em outras palavras, as decisões estratégicas requerem comprometimento.” (Ghemawat, P.).

O gerenciamento através deste tipo de gestão busca responder aspectos como:

- Onde a organização está? (através do diagnóstico estratégico);
- Aonde a organização quer chegar? (através da visão e objetivos);
- Como a organização irá chegar? (através das metas, programas e ações);



- Como a organização está indo? (através dos sistemas de controle).

Através destes questionamentos podemos tomar conhecimento da atual situação da organização e com isso direcionar esforços na intenção de explorar os pontos fortes e as oportunidades existentes de forma objetiva; também podemos aproveitar o levantamento para eliminar pontos fracos encontrados e reduzir ou pelo menos minimizar os impactos das ameaças existentes no ambiente. Com isso, os objetivos poderão ser traçados de forma realista e mensurável.

1.2 Ferramentas da administração estratégica

1.2.1 Análise de SWOT

SWOT é a sigla dos termos ingleses Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Em Administração de Empresas, a Análise SWOT é um importante instrumento utilizado para planejamento estratégico que consiste em recolher dados importantes que caracterizam o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da empresa.

A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise ambiental, sendo a base da gestão e do planejamento estratégico numa empresa ou instituição. Graças à sua simplicidade pode ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um blog à gestão de uma multinacional. Este é o exemplo de um sistema simples destinado a posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa/instituição no ambiente em questão.

Sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

As informações referidas acima devem ser enquadradas nas categorias SWOT para análise do cenário da empresa:

- a) *Strengths (forças)* - vantagens internas da empresa em relação às concorrentes. Ex.: qualidade do produto oferecido, bom serviço prestado ao cliente, solidez financeira, etc;



II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

- b) *Weaknesses* (**fraquezas**) - desvantagens internas da empresa em relação às concorrentes. Ex.: altos custos de produção, má imagem, instalações desadequadas, marca fraca, etc.;
- c) *Opportunities* (**oportunidades**) – aspectos externos positivos que podem potencializar a vantagem competitiva da empresa. Ex.: mudanças nos gostos dos clientes, falência de empresa concorrente, etc.;
- d) *Threats* (**ameaças**) - aspectos externos negativos que podem por em risco a vantagem competitiva da empresa. Ex.: novos competidores, perda de trabalhadores fundamentais, etc.

Figura 1 – Matriz de SWOT

		Análise Externa	
		Oportunidades	Ameaças
Análise Interna	Pontos Fortes	<p>Política de ação ofensiva ou</p> <p>Aproveitamento: área de domínio da empresa</p>	<p>Política de ação defensiva ou</p> <p>Enfrentamento: área de risco enfrentável</p>
	Pontos Fracos	<p>Política de manutenção ou</p> <p>Melhoria: área de aproveitamento potencial</p>	<p>Política de saída ou</p> <p>Desativação: área de risco acentuado</p>

Fonte: adaptado CHIAVENATO e SAPIRO (2003, p.188)

A análise SWOT é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing, é algo relativamente trabalhoso de produzir, contudo a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios, afinal de contas, os cenários onde a empresa atua estão sempre mudando (MARTINS, 2006).

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão (DAYCHOUW, 2007).



II Simposio de Engenharia de Producao

As Contribuicoes da Engenharia de Producao para a Industria de Servicos

A funcao da analise SWOT e compreender fatores influenciadores e apresentar como eles podem afetar a iniciativa organizacional, levando em consideracao as quatro variaveis citadas (forças, fraquezas, oportunidades e ameacas), com base nas informacoes obtidas a empresa podera elaborar novas estrategias.

1.2.2 Analise do mercado de Porter

O modelo de analise das 5 (cinco) Forças de Porter publicado em 1979 na Harvard Business Review e utilizado ate hoje em analises de mercado, tanto para determinar a atratividade (valor) desse mercado, como para se obter informacoes para fundamentar um planejamento estrategico de lancamento de um novo produto ou servico, ou para um reposicionamento no mercado.

Embora o ambiente de negocios, hoje, seja muito mais sofisticado do que ha 30 anos, quando do lancamento do artigo, os principios basicos do modelo continuam validos e permite uma analise rapida e simples do ambiente de competicao, sem a necessidade de se ser um especialista em planejamento estrategico, para se fazer essa analise. A Metodologia das 5 (cinco) Forças de Porter resulta da acao conjunta de cinco fatores ou forças que agem sobre as empresas e sao capazes de modificar seu nivel e potencial de competitividade.

- a) Clientes: poder de barganha dos clientes;
- b) Fornecedores: poder de barganha dos fornecedores;
- c) Concorrentes: perfil de concorrência ou nível de competição entre os atuais *players* de uma determinada indústria;
- d) Sucedaneos: potencial de novas empresas entrarem no mercado;
- e) Substitutos: ameacas de surgimento de produtos substitutos aos atuais.

Figura 2 - Análise de mercado de Porter



Fonte: Porter (1991, p. 23)

Para cada uma das forças competitivas exercidas destacam-se critérios de análise que ajudam na condução de um aprofundamento acerca de cada uma delas. Vejamos:

- Força de novos entrantes: critérios relacionados à criação ou existência de barreiras de entrada (dificultadores) são de extrema importância tais como: economias de escala, produtos ou serviços diferenciados, *know-how*, custos de troca (*switching costs*), imagem, marca etc;
- Força Poder de Barganha de Fornecedores: aqui os principais critérios são relacionados à concentração e nível de dependência para com os mesmos, implicando em riscos potenciais que podem gerar a falta de insumos, arbitragem de preços ou recursos produtivos ou ainda por variáveis como a baixa qualificação ou quantidade de competidores para seus atuais fornecedores, gerando escassez de opções;
- Força do Poder de Barganha dos Clientes: abarca, dentre outros, critérios que impactam em riscos relacionados à concentração de altos volumes em poucos clientes ou *switching costs* (custos de troca) reduzidos na medida em que não há uma diferenciação clara e tangível em termos de proposta de valor, posicionamento, atributos diferenciais, serviços ou produtos;
- Força de Ameaça de Surgimento de Produtos Substitutos: se relaciona a critérios que podem colocar em risco toda uma operação ou mesmo a posição no setor de atuação, na medida em que



II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

estes substitutos podem passar a ter a preferência de seus clientes (principalmente se forem inovadores ou romperem os padrões da categoria vigente); em outras palavras, o que a empresa produz ou oferta atualmente deixa de ter valor percebido superior e toda uma estrutura estabelecida pode ficar obsoleta;

- Força da Concorrência: mesmo tendo sua dinâmica específica para cada mercado (vide mercados regulados, monopólios, mercados online, mercados globais, mercados altamente informais, etc.), alguns dos fatores essenciais referem-se ao crescimento da indústria ou setor em que se compete, gerando um contexto de aumento de competitividade mais ou menos acirrado pelo nível de demanda, competência de resposta à externalidades (leis, regulamentações, monitorias, etc.), capacidade de atendimento a demandas/clientes, custos fixos elevados, diferenciação frente a concorrência, *networking* e sólidos relacionamentos estratégicos.

Segundo Foss (1996), foi na identificação das habilidades da empresa para se relacionar com o ambiente externo que Porter (1980) concentrou sua análise. Por esse motivo, o ambiente competitivo acabou sendo mais enfatizado que o organizacional. Entretanto, outra linha de pesquisa observou que os recursos internos às firmas também eram potenciais fontes de vantagem competitiva (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 2002). Assim, o modelo de Porter (1980), de análise de ameaças do ambiente, pode ser complementado por outros que explorem as forças internas das organizações de forma a alcançar um melhor posicionamento competitivo (CARNEIRO et al., 1997).

1.2.3 Matriz BCG: Boston Group Consulting

Para se começar um negócio deve-se analisar uma estratégia que envolva toda a organização, chamada de estratégia de portfólio, que visa criar sinergia (uma área de negócios influenciar positivamente a outra) e combinação as unidades estratégicas de negócios. A maneira útil de pensar sobre estratégia de portfólio é a matriz BCG (DAFT, 2005).

A matriz BCG foi criada pelo *Boston Consulting Group* (um grupo de consultoria da cidade de Boston, nos EUA), e organiza os negócios de uma organização em forma de matriz, com os vetores participação no mercado e taxa de crescimento da empresa. O primeiro define a participação em

relaao a concorrncia e o segundo est relacionado com o crescimento da indstria como um todo (DAFT, 2005).

Entretanto, analisando-se a matriz BCG, a preocupao e manter o portflio da empresa com o caixa equilibrado, fazendo com que as vacas leiteiras garantam o desenvolvimento de outras atividades, estimulem o desenvolvimento das estrelas, faa uma anlise seletiva dos “em questionamento” e abandone os abacaxis que no se tornarem estrelas (Porter, 1986).

Figura 3 - Matriz BCG



Fonte: Portal do Marketing

a) **Estrela**

- Alto crescimento do mercado e alta participao relativa de mercado;
- Necessita de altos investimentos de marketing para se manter nessa posiao;
- De uma forma geral tem um fluxo de caixa neutro.

b) **Vaca leiteira**

- Baixo crescimento do mercado e alta participao relativa de mercado;



II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

- Não necessita de grandes investimentos para se manter;
- Com fluxo de caixa positivo seus lucros podem ser utilizados por outros produtos.

c) **Interrogação**

- Alto crescimento do mercado;
- Baixa participação relativa de mercado;
- Necessita de investimentos para aumentar a sua participação de mercado;
- Tem fluxo de caixa negativo.

d) **Abacaxi ou Cachorro**

- Baixo crescimento do mercado e baixa participação relativa de mercado.
- Tem fluxo de caixa neutro ou prejuízo.
- Requer decisão gerencial.

1.3 Metodologia

O referente estudo foi realizado no mês de Abril de 2013 buscando a melhor compreensão e aplicação dos conceitos teóricos de administração estratégica e algumas de suas ferramentas, adquiridos em sala de aula através da disciplina Administração para Engenharia. As ferramentas abordadas são: Análise de *SWOT*, Análise do mercado de Porter, Matriz *BCG* (*Boston Group Consulting*). Após feita consulta ao referencial bibliográfico, pôde-se ter uma melhor compreensão. E assim promover análise a fim de identificar as estratégias adotadas pela empresa e conhecer seu ambiente interno (organizacional) e externo (mercado consumidor), através de visitas em loco e entrevista com o corpo administrativo da empresa em caso.

2. Resultados e discussões

2.2 A Empresa objeto de análise



II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

Por volta de 1970 a 1980 o italiano Francesco Luigi Pérsico (Sr. Franco), era um dos percursores das culturas de uvas finas de mesa na região do Vale do Rio São Francisco e depois de perceber a consolidação da viabilidade da cultura da uva naquele local, resolveu mais uma vez acreditar no potencial da região, introduzindo variedade VINÍFERAS e de forma ainda artesanal criou as condições para que fossem elaboradas as primeiras garrafas de vinho fino no semiárido nordestino. No começo a finalidade da criação da produção do vinho, foi apenas para consumo próprio e presentear amigos. Em pouco tempo criou a logomarca VINHAS DA MILANO. Já no ano de 1984 foi criada a empresa em caso Vinícola do Vale do São Francisco S/A, instalada dentro da Fazenda Milano na estrada da Uva e do Vinho na Zonal Rural do município de Santa Maria da Boa Vista-PE CEP: 56380-000 sertão do São Francisco. Hoje em dia com o fundador Sr. Francesco Luigi Pérsico já falecido a empresa pertence a um grupo de acionistas.

Os produtos produzidos são os vinhos tinto (secos e suaves), branco (secos e suaves), os espumantes (normais, suaves e rosé) e suco de uva sendo consumidos atualmente no Brasil, Estados Unidos e alguns países da Europa.

Esse trabalho foi realizado a partir de visitas técnicas a empresa citada, de um levantamento da sua história, (de acordo com o atual dono, antigos funcionários e outras fontes), entrevistas realizadas, questões enviadas para a administração, registros dedados apurados através da observação do grupo, citações de pessoas que trabalham na empresa e fotografias. Com o objetivo de demonstrar as características do sistema de produção da empresa, sua estrutura e produção.

4.1 Análises estratégicas

Para iniciativa de análise estratégica da empresa, observamos sua **visão** e **missão**, sendo de grande importância para o desenvolvimento do estudo.

- a) **Visão:** Preservar status de empresa de empresa tradicional e de confiança que está a mais de 20 anos no mercado e buscando sempre está entre as melhores marcas de vinhos jovens da região do vale do são Francisco e até do Brasil.
- b) **Missão:** Manter o padrão de qualidade já conhecido da marca, produzindo vinhos de qualidade, para cada vez mais satisfazer a necessidade do cliente.



A empresa mostrou uma visão voltada para crescimento da marca até pelo fato de ser pioneira na produção em sua região tendo assim um nome e uma tradição a ser preservada.

Em relação a missão, o estudo mostra que a empresa está sempre focada na qualidade dos seus produtos e na satisfação dos seus clientes e que esperam está adquirindo um produto de ótimo custo-benefício.

- a) Para uma melhor análise e percepção da estratégia da organização em caso, podemos recorrer a um questionamento que nos passa conhecimento da atual situação da organização:
- b) Onde a organização está? (Está em saindo de um estado de conforto onde agora será preciso programar melhorias contínuas para que a organização perca seu espaço no mercado);
- c) Aonde a organização quer chegar? (Ao maior nível possível de produtividade e qualidade de seus produtos, conquistando assim cada vez mais seu público alvo para e fortalecendo sua marca que é pioneira nesse seguimento em sua região.);
- d) Como a organização irá chegar? (através de melhorias de infraestrutura, programas de marketing, melhoria da eficiência nos seus processos produtivos e aumento na variedade dos produtos.);
- e) Como a organização está indo? (ainda encontra-se de certa forma estacionaria, mas já visando mudanças que irão refletir a curto, médio e longo prazo para levar a empresa a um nível).

Em seguida aplicamos análise de SWOT na organização para assim compreendermos o seu ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças).

Tabela 2: Analise dos ambientes da empresa

Análise interna		Análise externa	
Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças



II Simposio de Engenharia de Producao

As Contribuicoes da Engenharia de Producao para a Industria de Servicos

- | | | | |
|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Boa localizacao • Variedade de produtos • Preço competitivo • Satisfacao dos clientes • Corpo de funcionarios competentes • Pioneira no segmento na regioao | <ul style="list-style-type: none"> • Falta de maquinario mais sofisticado • Atualizacao dos sistemas de producao • Estrutura fisica nao aproveitada. | <ul style="list-style-type: none"> • Rio Sao Francisco com abundancia em agua para irrigacao; • Mercado consumidor de vinhos crescendo bastante nos ultimos anos; | <ul style="list-style-type: none"> • Mercado muito competitivo • Clientes exigentes • Fatores climaticos |
|--|---|---|---|

Fonte: Autoria propria

Vimos que a empresa tem varios pontos fortes que aumenta sua competitividade no mercado e na conquista de novos clientes, mas ainda deixa a desejar em alguns pontos, por esse motivo sugerimos algumas estrategias e acoes para superar essas fraquezas.

Tabela 3: Estrategias e Acoes recomendadas

Estrategias	Acoes
<ul style="list-style-type: none"> • Atualizacao do maquinario • Melhor aproveitamento do espaco fisico 	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de maquinas mais sofisticadas • Efetuar uma mudanca de layout.

Fonte: Autoria propria

Para se ter um maior conhecimento das ameacas que sondam o ambiente da organizacao e o seu nivel perante a mesma, aplicaremos a analise das 5 (cinco) forcas de Porter tanto para conseguirmos determinar a atratividade (valor) desse mercado, como para se obter informacoes para programar



II Simposio de Engenharia de Producao

As Contribuicoes da Engenharia de Producao para a Industria de Servicos

planejamento estrategico de lancamento de um novo produto ou servico, ou para um reposicionamento no mercado.

A ameaca de novos entrantes que possam provocar preocupacao a organizacao em estudo se mostra baixa pela existencia de varias empresas concorrentes ja instaladas na regioao, que ja possuem renome no mercado assim como a propria Vinicola do Vale do Sao Francisco que ja tem mais de 20 (vinte) anos de historia e uma grande clientela.

Na Vinicola do Vale do Sao Francisco a forca de barganha dos fornecedores pode ser considerada como media, pois os insumos que sao terceirizados tais como: garrafas, rolhas, selos, rotulos, embalagens etc. Ja sao adquiridos a muito a tempo por fornecedores de total confianca e tambem pelo fato da organizacao sempre manter o estoque desses insumos, alem disso, o principal insumo da producao que no caso e o vinho em si e produzido independentemente da participacao de terceiros.

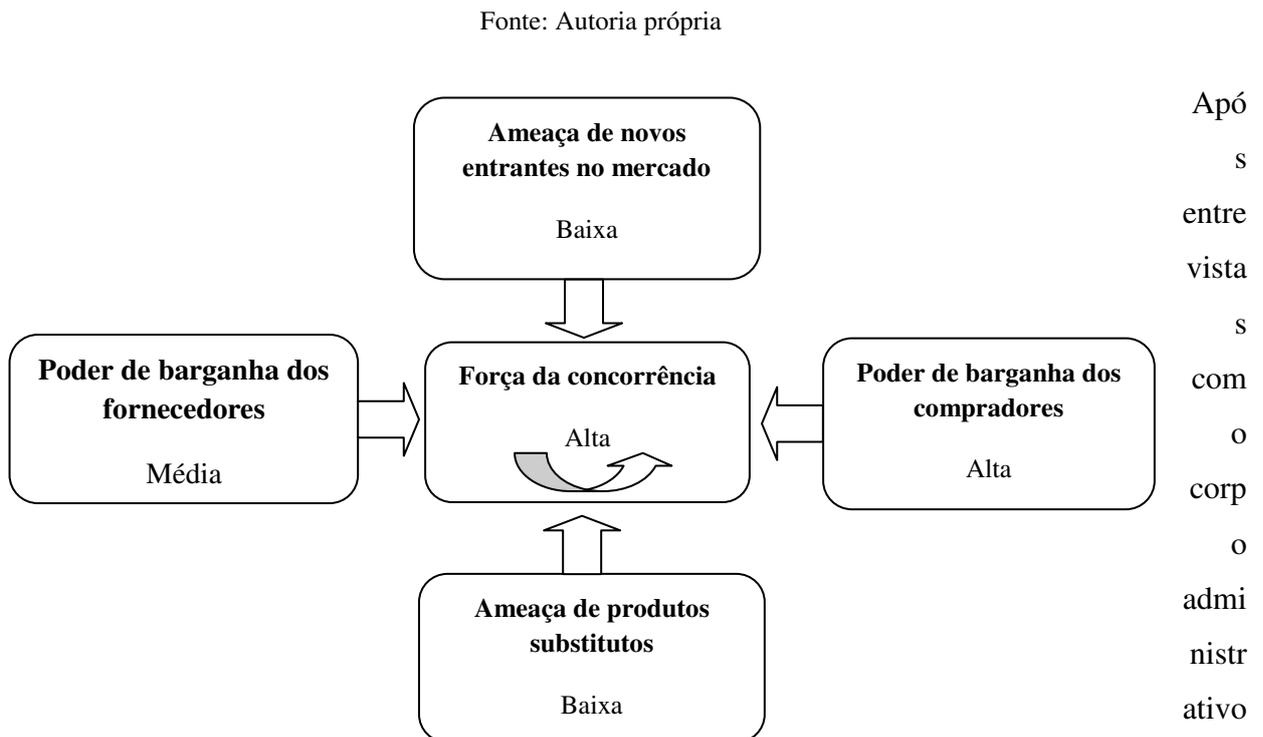
Os compradores exercem uma alta forca de barganha, pois o segmento de vinhos o Brasil leva certa desvantagem em consideracao a precos dos vinhos importados como os chilenos e argentinos por ter um menor custo de producao e serem de boa qualidade isso implica que as demais produtoras nacionais sao obrigadas a baixar seus precos se quiserem se tornar competitivas, o que nem sempre e possivel.

Ameaca de Surgimento de Produtos Substitutos na organizacao e considerada baixa a partir do momento em que a linha de vinhos e espumantes produzidos na empresa sao bastante aceitos no mercado, e ja carregam a marca da empresa ha muitos anos. Sao variedade de vinhos tintos e brancos (secos e suaves) e espumantes que ja atendem as necessidades do publico alvo da empresa assim nao cedendo espaco para produtos substitutos.

No mercado de vinhos jovens a um real auto nivel de concorrência não só região em que ela produz como também no restante do país, pelo grande numero de vinícolas hoje já instaladas que travam constante disputa pelo mercado consumidor, onde procuram oferecer o melhor custo beneficio para os clientes. Nesse ponto a Vinicola do Vale do Sao Francisco leva desvantagem pelo fato da existencia de empresas de maior porte em sua regioao que oferecem um maior mix de produtos, portanto o nivel de ameaca da concorrência pode ser considerado alto.

A partir dados colhidos da empresa e aplicação da análise do mercado de Porter as ameaças do ambiente foram devidamente classificadas.

Figura 4: Análise das cinco forças competitivas da empresa





II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

e alguns clientes da empresa em estudo pode-se obter dados que nos deram condição para aplicação de uma análise estratégica, de acordo com a Matriz BCG, gerando assim os seguintes resultados:

- a) **Estrela**—Nessa categoria se encaixa o vinho 1501, que é o mais novo lançamento da marca que presta homenagem ao tão querido rio São Francisco. O 1501 vêm ganhando cada vez mais espaço no mercado em que atua. É um vinho de alta qualidade e com custo razoavelmente maior que os demais da marca, atualmente bastante comercializado em restaurantes.
- b) **Vaca leiteira** – O vinho tinto seco Cabernet Sauvignon (carro chefe da empresa), que tem alto nível de participação relativa no mercado, mas tem o crescimento dessa participação baixo.
- c) **Interrogação** – Suco de uva, que vem como um novo seguimento na empresa e obtendo alta participação relativa no mercado e que pode futuramente participação considerável na lucratividade da vinícola.
- d) **Cão**—Na Vinícola do Vale do São Francisco não foram encontrados produtos em real declínio que se considerassem perda para a empresa, mas sim alguns que tem participação relativa baixa, que são: espumante BrutRosé, vinho tinto seco PetiteSyrah e branco seco Moscato.

5. Considerações finais

Após todos os levantamentos feitos na Vinícola do Vale do São Francisco obtendo-se assim um grande conhecimento proveitoso sobre o processo de vinificação, o ambiente em que atua e o mercado que empresas desse seguimento atingem. Isso juntamente aos conhecimentos adquiridos em sala de aula através da disciplina Administração para Engenharia e consulta ao referencial bibliográfico, puderam-se ser aplicadas as ferramentas estratégicas: análise *SWOT*, Análise de mercado Porter e a Matriz BCG, além de também conhecermos a visão e missão da empresa e conseguir respostas para os seguintes questionamentos: Onde a organização está? Aonde a organização quer chegar? Como a organização irá chegar? Como a organização está indo? Que foram de grande valor para identificarmos a atual situação e localização da organização perante o mercado.

Com a aplicação da análise *SWOT* conseguimos identificar na organização suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, que nos passaram assim uma ampla visão dos ambientes interno e externo da organização.



II Simposio de Engenharia de Producao

As Contribuicoes da Engenharia de Producao para a Industria de Servicos

Na analise de mercado Porter aplicada a empresa se pode ter um maior conhecimento sobre as ameacas que rodeiam a mesma e o seu nivel de forca atuante, para que assim possam ser elaborados programas de defesa. As 5 (cinco) forcas estudadas foram: Forca novos entrantes, Forca Poder de Barganha de Fornecedores, Forca Poder de Barganha dos Clientes, Forca Ameaca de Surgimento de Produtos Substitutos e Forca Concorrência.

De acordo com a Matriz BCG foram classificados os produtos da empresa de acordo com sua devida participacao relativa no mercado como estrela, vaca leiteira, interrogacao e cao, e assim se pode compreender a politica interna da organizacao.

As estrategias aplicadas a organizacao mostrarao ser de total importancia porque envolvem a empresa como um todo e trazem discussoes e decisoes que vao refletir a longo prazo nas organizacoes e as mesmas requerem um grande comprometimento.

6. Referencias

WRIGHT, Peter L., KROLL, Mark J., PARNELL, John. Administracao Estrategica: conceitos. Trad. Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo, Atlas, 2000, p.24.

BARNEY, J. B. Types of competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework. *Academy of Management Review*, 1986, Vol 11, no.4, p.791-800.

O'REILLY, B. Reengineering the MBA. *Fortune*, p. 37-47, 24 Jan. 1994.

GHEMAWAT, P. Competition and Business Strategy in Historical Perspective (2002)

DAYCHOUW, M. 40 Ferramentas e Tecnicas de Gerenciamento. Brasport, 2007.

LANGLOIS, Richard N., FOSS Nicolai J., 1996. "Capabilities and Governance the Rebirth of Production in the Theory of Economic Organization.

Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980. The book was voted the ninth most influential management book of the 20th century in a poll of the Fellows of the Academy of Management.



II Simposio de Engenharia de Producao

As Contribuicoes da Engenharia de Producao
para a Industria de Servicos

WERNERFELT, Birger. Strategic Management Journal. John Wiley & Sons, Vol. 5, No. 2 (Apr. - Jun., 1984)

BARNEY, Jay B. Gaining and sustaining competitive advantage. Prentice Hall, 2002.

Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos11/26714255.pdf>>

Disponível em: <<http://www.significados.com.br/swot/>>

Disponível em: <http://www.oficinadanet.com.br/artigo/2207/as_5_forcas_de_porter>

Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/>>