

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
ESCOLA DE AGRONOMIA E ENGENHARIA DE ALIMENTOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIO**

**CRISTIANE CABRAL DOS SANTOS**

**INDICADORES ESTRATÉGICOS DE DESEMPENHO PARA  
RE VENDAS DE INSUMOS AGRÍCOLAS DO SUDOESTE GOIANO  
UTILIZANDO O *BALANCED SCORECARD***

**GOIÂNIA**

**2009**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**CRISTIANE CABRAL DOS SANTOS**

**INDICADORES ESTRATÉGICOS DE DESEMPENHO PARA  
RE VENDAS DE INSUMOS AGRÍCOLAS DO SUDOESTE GOIANO  
UTILIZANDO O *BALANCED SCORECARD***

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócio da Universidade Federal de Goiás como requisito parcial para a obtenção do título de mestre.

Orientadora: Profa. Dra. Eliane M. S. de Souza

**GOIÂNIA**

**2009**

**CRISTIANE CABRAL DOS SANTOS**

**INDICADORES ESTRATÉGICOS DE DESEMPENHO PARA  
RE VENDAS DE INSUMOS AGRÍCOLAS DO SUDOESTE GOIANO  
UTILIZANDO O *BALANCED SCORECARD***

Dissertação defendida no Curso de Mestrado em Agronegócio da Universidade Federal de Goiás, para obtenção do grau de Mestre, aprovada em 13 de julho de 2009, pela Banca Examinadora constituída pelos seguintes professores:

Orientadora:

---

Profa. Dra. Eliane Moreira Sá de Souza  
Presidente da Banca/UFG

Membro da Banca:

---

Prof. Dr. Tasso de Sousa Leite  
Universidade Federal de Goiás - UFG

Membro da Banca:

---

Profa. Dra. Neiva de Araújo Marques  
Universidade Federal do Mato Grosso - UFMT

Aos meus pais – Edson e Yone, exemplos de honestidade e perseverança.

Ao meu marido – Kamyro – pelo amor, incentivo e apoio necessários, em todos os momentos.

## AGRADECIMENTOS

À professora Eliane Moreira Sá de Souza pela orientação, incentivo e motivação para realização deste trabalho.

Aos meus familiares, especialmente meus pais, irmã, e marido, pela paciência e presteza nos momentos de dificuldade, sempre me incentivando.

Aos meus amigos, mais próximos ou distantes, que não citarei nomes para não cometer injustiças ao esquecer algum de vocês.

Aos amigos (as) que conquistei durante o mestrado, especialmente a Luciana, a Fernanda e o Alexandre, os quais me permitiram desfrutar de inúmeros momentos de descontração, alegria e aprendizado.

Ao programa de mestrado em Agronegócio da Universidade Federal de Goiás, pela oportunidade de realização do mestrado e aos professores pela dedicação e sabedoria ao repassar os conhecimentos.

Às revendas de insumos agrícolas que cederam espaço para a realização deste trabalho.

À direção e ex colegas da Faculdade Objetivo de Rio Verde pelo incentivo e apoio inicial para a realização do mestrado.

À Dona Tereza, e à Cleonice pelo excelente atendimento na secretaria do mestrado.

E a todos aquele que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta dissertação.

“O que não é medido, não é gerenciado”

Kaplan e Norton.

## RESUMO

A história do Brasil com suas implicações sociais, políticas e culturais, está diretamente ligadas ao agronegócio, que ao longo dos anos vem crescendo, se modernizando, e contribuindo para geração de riqueza e renda do País. O setor do agronegócio que instigou este estudo é o de revendas de insumos agrícolas, que desempenha importante papel na comercialização de produtos, insumos, equipamentos, acessórios, implementos e serviços para o setor agropecuário. Assim, esta dissertação teve por objetivo geral indicar um modelo de controle e acompanhamento para a gestão estratégica, que apresente indicadores de desempenho para as revendas de insumos agrícolas no Sudoeste de Goiás, por meio de um instrumento que alinhe os indicadores aos objetivos estratégicos aplicados a este segmento. Para o desenvolvimento do tema proposto foi utilizada a abordagem qualitativa, sendo a pesquisa do tipo exploratória-descritiva, com a coleta de dados baseada em entrevistas semi-estruturadas com os gestores das empresas e questionários com perguntas abertas e fechadas direcionados aos colaboradores das empresas, no intuito de analisar o ambiente organizacional das revendas de insumos agrícolas e identificar as principais estratégias adotadas por tais empresas. O estudo apresenta ainda as estratégias e indicadores de desempenho sugeridos ao segmento em estudo. Os indicadores desenvolvidos contemplam as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*: financeira; clientes/mercado; processos internos e aprendizado e crescimento. A pesquisa permitiu concluir que a gestão das revendas de insumos agrícolas é frágil e necessita de aprimoramento. A falta de controles, de definição de objetivos e estratégias organizacionais deixam as organizações vulneráveis e sem condições de competirem num mercado onde o cliente apresenta um crescente nível de exigência, e está cercado de opções. Diante deste contexto, a gestão estratégica voltada para o acompanhamento do desempenho através da utilização de indicadores alinhados com os objetivos estratégicos contribui para o aumento da competitividade das revendas de insumos agrícolas do sudoeste goiano, conforme apresentado nesse trabalho.

**Palavras-Chave:** Agronegócio, *Balanced Scorecard*, Indicadores de desempenho, Gestão estratégica.



## ABSTRACT

Brazil history, with all the social, cultural and political implications, is directly related to agribusiness, which has presented throughout all this years an increasing, becoming more modern and contributing for the income of the country. The agribusiness sector which has instigated this study was the agricultural inputs reselling, which performs an important role on the products, inputs, equipments and service commercialization. Thus, this dissertation has the objective of indicate a control model for strategic management, which presents performance indicators of agricultural inputs reselling on Southwest Goiás, using a tool for aligning the indicators with the strategic objectives of this area. In order to develop the proposed work, it was used a qualitative approach, being the research considered exploratory-descriptive type, with the data collection based on a semi-structured interview with the companies' leaders and by a questionnaire containing discursive and objective questions applied on companies' collaborators and clients, with the intention of analyzing the agricultural inputs reselling organizational environment and indentifying the main strategies adopted for those companies. The proposal even presents the strategic and performance indicators suggested to the sector in study. The developed indicators have the four perspectives of the Balanced Scorecard: financial, clients/market, internal processes, learning and growth. The study allowed concluding the agricultural inputs reselling management is weak and need to be improved. The lack of controls, definition of goals and organizational strategies let the companies vulnerable and without condition of competing in a market where the clients have a lot of options, becoming them evens more demanding. Therefore, the strategic management for the performance monitoring, using indicators aligned with the objectives, can significantly contribute for the competitiveness increasing of the agricultural inputs reselling points on Southwest Goiás, as presented on this work.

Key-words: Agribusiness, Balanced Scorecard, Performance indicators, strategic management.

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AGRODEFESA - Agência Goiana de Defesa Agropecuária.

ANDA – Associação Nacional para Difusão de Adubos.

AR's - Atores Relevantes.

BSC – Balanced Scorecard.

CEPEA-SP - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada da Universidade de São Paulo.

CNA - Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil.

CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento.

COMIGO – Cooperativa Mista dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano.

EBITDA - Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária.

IBAMA – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

IFA – International Fertilizer Industry association.

MAPA – Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento.

PIB – Produto Interno Bruto

SEPLAN – Secretaria de Estado do Planejamento e Desenvolvimento.

SIEG - Sistema Estadual de Estatística e de Informações Geográficas de Goiás.

SWOT - *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças).

VR's - Variáveis Relevantes.

10-Ms - *Management*, Mão-de-obra, Máquinas, Marketing, Materiais, Meio ambiente, Meio físico, Mensagens, Métodos e Money.

**LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 – Exemplos de Visão .....	32
QUADRO 2 – Exemplos de Missão.....	33
QUADRO 3 – Segmentos e elementos do ambiente geral.....	35
QUADRO 4 – Variáveis do macroambiente .....	39
QUADRO 5 – Informações do macroambiente que auxiliam na identificação de oportunidades e ameaças para a empresa .....	41
QUADRO 6 – Aspectos do microambiente que auxiliam na identificação de oportunidades e ameaças para a empresa .....	42
QUADRO 7 – Matriz SWOT .....	47
QUADRO 8 – Matriz Produto-Mercado .....	50
QUADRO 9 – Resumo das estratégias de Porter, Ansoff e Mintzberg.....	57
QUADRO 10 – Matriz SWOT das revendas de insumos agrícolas do Sudoeste Goiano .....	86
QUADRO 11 – Maiores produtores de insumos agrícolas .....	92
QUADRO 12 – Principais inovações realizadas pelas revendas nos últimos anos....	98
QUADRO 13 – Classificação dos grupos de produtores rurais .....	99
QUADRO 14 – Estratégias utilizadas pelas revendas <i>versus</i> estratégias sugeridas..	104
QUADRO 15 – Missão e Visão para o segmento das revendas de insumos agrícolas do Sudoeste Goiano .....	105
QUADRO 16 – Mapa estratégico para a perspectiva financeira.....	108
QUADRO 17 – Mapa estratégico para a perspectiva clientes/mercado.....	108
QUADRO 18 – Mapa estratégico para a perspectiva de processos internos.....	109
QUADRO 19 – Mapa estratégico para a perspectiva de aprendizado e crescimento.....	110

**LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 – Cadeia produtiva do Agronegócio .....	20
FIGURA 2 – O processo de estratégia .....	31
FIGURA 3 – O ambiente externo.....	34
FIGURA 4 – Forças que dirigem a concorrência na indústria .....	36
FIGURA 5 – Níveis da concorrência – Indústria de bombons.....	41
FIGURA 6 – Três estratégias genéricas .....	49
FIGURA 7 – As quatro perspectivas do Balanced Scorecard .....	60
FIGURA 8 – Modelo do mapa estratégico do Balanced Scorecard .....	63
FIGURA 9 – Mapa do Sudoeste Goiano .....	71
FIGURA 10 – Cargo ocupado pelos gestores. ....	74
FIGURA 11 – Formação dos gestores.....	75
FIGURA 12 – Quantidade de empresa familiar e não-familiar.....	75
FIGURA 13 – Percentual de vendas que comercializam cada tipo de produto. ....	76
FIGURA 14 – Faturamento médio das vendas em milhões de reais.....	76
FIGURA 15 - Lealdade dos clientes das vendas .....	77
FIGURA 16 – Tempo em que os funcionários trabalham nas vendas .....	78
FIGURA 17 – Nível de escolaridade dos funcionários pesquisados.....	78
FIGURA 18 – Resultados da avaliação dos aspectos da categoria gestão .....	79
FIGURA 19 – Resultados da avaliação dos aspectos da categoria mão de obra.....	80
FIGURA 20 – Resultados da avaliação dos aspectos da categoria máquinas .....	81
FIGURA 21 – Resultados da avaliação dos aspectos da categoria marketing .....	81
FIGURA 22 – Resultados da avaliação dos aspectos da categoria materiais.....	82
FIGURA 23 – Resultados da avaliação dos aspectos da categoria meio ambiente....	83

FIGURA 24 - Resultados da avaliação dos aspectos da categoria meio físico .....	83
FIGURA 25 - Resultados da avaliação dos aspectos da categoria mensagens .....	84
FIGURA 26 - Resultados da avaliação dos aspectos da categoria métodos .....	85
FIGURA 27 – Forças que dirigem a concorrência das revendas de insumos agrícolas.....	92
FIGURA 28 – Quantidade de empresas que realizam planejamento estratégico.....	96
FIGURA 29 – Empresas que realizam planejamento estratégico completo ou parcial .....	97
FIGURA 30 – Formas das revendas buscarem a diferenciação no mercado .....	97
FIGURA 31 – Perfil das revendas quanto à disponibilidade de novos produtos .....	98
FIGURA 32 – Opção das revendas por trabalharem com determinado grupo de clientes.....	100
FIGURA 33 – Revendas que atuam em outros segmentos do mercado.....	101
FIGURA 34 – Empresas que optaram ou não pela integração vertical.....	102
FIGURA 35 – Utilização da estratégia de desenvolvimento de mercados.....	102
FIGURA 36 – Mapa estratégico das revendas de insumos do sudoeste goiano.....	106

## SUMÁRIO

RESUMO .....	VI
ABSTRACT .....	VII
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....	VIII
LISTA DE QUADROS .....	IX
LISTA DE FIGURAS .....	X
<b>I. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1. OBJETIVOS.....	16
1.1. Objetivo Geral .....	16
1.2. Objetivos Específicos .....	16
2. JUSTIFICATIVA.....	16
3. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	17
<b>II. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
1. O AGRONEGÓCIO BRASILEIRO .....	19
1.1. As Revendas de Insumos Agrícolas no Agronegócio Brasileiro.....	21
1.2. Tendências de Cenários Globais e do Agronegócio Mundial e Brasileiro.....	24
2. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E COMPETITIVIDADE.....	27
2.1. Fundamentos para formulação de estratégias .....	30
2.2. Análise do ambiente organizacional.....	33
2.2.1. Análise SWOT.....	46
3. TIPOS DE ESTRATÉGIAS .....	47
3.1. Estratégias segundo Michael E. Porter .....	47
3.2. Estratégias segundo Igor Ansoff .....	50
3.3. Estratégias segundo Henry Mintzberg.....	52

4. ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO: BALANCED SCORECARD (BSC) .....	58
<b>III. METODOLOGIA .....</b>	<b>65</b>
1. ABORDAGEM E TIPO DE PESQUISA.....	65
2. OBJETO DE ESTUDO .....	66
3. COLETA DE DADOS .....	66
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	67
5. VALIDAÇÃO DOS RESULTADOS .....	68
<b>IV. APRESENTAÇÃO DE DADOS DA PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>70</b>
1. CARACTERIZAÇÃO DA REGIÃO FOCO DO ESTUDO.....	70
2. PERFIL SÓCIO-ECONÔMICO DOS ENTREVISTADOS/PESQUISADOS .....	74
3. ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DAS REVENDAS DE INSUMOS AGRÍCOLAS DO SUDOESTE GOIANO .....	79
3.1. Tendências de Cenários e do Agronegócio Mundial e Brasileiro .....	95
4. ESTRATÉGIAS PARA AS REVENDAS DE INSUMOS AGRÍCOLAS.....	95
5. MAPA ESTRATÉGICO (BSC) PARA AS REVENDAS DE INSUMOS AGRÍCOLAS .....	104
6. VALIDAÇÃO DOS RESULTADOS .....	111
<b>V. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>113</b>
1. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	116
REFERÊNCIAS .....	117
ANEXOS .....	123

## I INTRODUÇÃO

A história da economia brasileira, com suas decorrências sociais, políticas e culturais, está diretamente ligada ao agronegócio. Da colonização ao crescimento econômico do Brasil estão vinculados vários ciclos agroindustriais, como a cana-de-açúcar, a borracha, o café, a pecuária e a soja.

Ao longo dos anos o agronegócio brasileiro vem crescendo, se modernizando, e contribuindo para geração de riqueza e renda do País. Neste cenário, destaca-se a agricultura, a pecuária e os negócios em torno de ambas que tornaram-se o principal motor da economia brasileira. De acordo com o MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2008), em 2008 o agronegócio brasileiro apresentou superávit de US\$ 59,98 bilhões. Este resultado gerou saldo positivo da balança comercial brasileira, que fechou o ano de 2008 com superávit de US\$ 24,7 bilhões, já que os demais setores apresentaram déficit de US\$ 35,2 bilhões.

O Estado de Goiás é um dos responsáveis pelo superávit da balança comercial, pois, atualmente é o quarto maior produtor de soja e o sexto maior produtor de milho do Brasil. Na região Centro-Oeste o Estado ocupa o segundo lugar em produção de grãos, ficando atrás apenas do Estado do Mato Grosso. A maior concentração de lavouras está no sudoeste goiano nos municípios de: Rio Verde, Jataí, Chapadão do Céu, Montividiu e Mineiros, sendo que as principais culturas são: soja, milho, sorgo, algodão, arroz e feijão (IBGE, 2008).

As atividades econômicas ligadas ao agronegócio brasileiro compreendem: a produção de insumos para a agricultura, como fertilizantes, defensivos e corretivos; a produção agropecuária, que inclui as lavouras, pecuária, florestas e extrativismo; a agroindustrialização dos produtos primários; o transporte e comercialização de produtos e processados (CONTINI, 2001).

O segmento do agronegócio foco deste estudo é de vendas de insumos para agricultura, que desempenham importante papel na comercialização de produtos, insumos,



equipamentos, acessórios, implementos e serviços para o setor agropecuário. Estima-se que este segmento movimentava cerca de R\$ 37 bilhões por ano (CROZARIOL, 2006). Entretanto, o foco comercial nem sempre é acompanhado pela gestão profissional dos pontos-de-venda, pois muitas falhas de gestão podem ser encontradas neste segmento, como a falta de planejamento de longo prazo.

A partir do século XXI o ambiente organizacional das revendas de insumos agrícolas vem passando por mudanças significativas. A competição global e a profissionalização dos agricultores tornaram o mercado mais exigente e a concorrência acirrada. Isso exige das revendas uma mudança na postura de gestão, que agora além das vendas, interessa-se pelo planejamento, estratégias, desempenho, qualidade no atendimento e fidelização de clientes.

Neste cenário, a utilização de estratégias que assegurem uma vantagem competitiva e sustentável para essas organizações passa a ser de grande importância. A estratégia reflete o posicionamento da organização no mercado e define como ela pretende se conduzir em relação à concorrência no setor em que atua. Segundo ANDREWS *apud* MAÑAS (2003:43) estratégia é “[...] o conjunto de objetivos, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividade se encontra a companhia, que tipo de empresa ela é ou deseja ser”.

Contudo, a implantação de estratégias pelas revendas de insumos agrícolas requer o desenvolvimento de um mecanismo de medição de desempenho eficiente, que forneça informações e permita os ajustes dessas estratégias.

A utilização de indicadores de desempenho possibilita que as revendas de insumos agrícolas avaliem seu desempenho e acompanhem o seu avanço em relação à estratégia estabelecida, além de permitir que comparem seus resultados com os de outras empresas do mesmo setor.

Ressalta-se que o sistema de medição de desempenho deve ser coerente com as estratégias estabelecidas pela revenda. As medidas de desempenho, ao associarem missão, estratégia, metas e processos da organização com a satisfação dos clientes, tornam-se fundamentais para o modelo de gestão. Assim, o modelo de gestão inicia-se com o diagnóstico organizacional e a formulação de objetivos estratégicos e estende-se até a análise e ações decorrentes das informações advindas do sistema de medição de desempenho (MOREIRA, 2002).

Uma vez que o gerenciamento do desempenho pode contribuir para a mudança de comportamentos e melhoraria das atividades, bem como mostrar onde se encontram os problemas organizacionais, o presente estudo é norteado pela seguinte pergunta: a gestão estratégica voltada para o acompanhamento do desempenho com a utilização de indicadores alinhados aos objetivos estratégicos pode contribuir para o aumento da competitividade das revendas de insumos agrícolas do Sudoeste de Goiás?

## **1. Objetivos**

### **1.1. Objetivo Geral**

Indicar um modelo de controle e acompanhamento para a gestão estratégica, que apresente indicadores de desempenho para as revendas de insumos agrícolas do Sudoeste de Goiás, por meio de um instrumento que alinhe os indicadores aos objetivos estratégicos aplicados a este segmento.

### **1.2. Objetivos Específicos**

- a) Realizar análise do ambiente organizacional das revendas de insumos agrícolas;
- b) Identificar as principais estratégias adotadas pelas revendas de insumos agrícolas na região do sudoeste goiano.
- c) Caracterizar as estratégias que se aplicam ao segmento em estudo;
- d) Identificar indicadores de desempenho adequados aos objetivos estratégicos propostos para o segmento em estudo.

## **2. Justificativa**

Desde o seu surgimento, o segmento das revendas de insumos agrícolas está passando por inúmeras transformações. Durante muitos anos o foco das revendas foi a comercialização. Entretanto, a globalização acompanhada das constantes inovações

tecnológicas, da grande variedade de produtos e do surgimento de novos competidores propiciou diversas mudanças na forma de atuação dessas organizações.

A competição globalizada exige melhoria contínua da empresa e de seus colaboradores e impõe padrões de desempenho mais rigorosos em muitas dimensões como: qualidade, custos, produtividade e operações mais eficientes (HIT et al., 2002).

Esse ambiente altamente competitivo em que as revendas de insumos agrícolas estão inseridas gera a necessidade do aperfeiçoamento constante de práticas de gestão que propiciem a essas organizações informações sobre o seu ambiente organizacional, bem como meios de mensurar o seu desempenho.

A gestão estratégica se insere nesse contexto, uma vez que permite ao gestor ter uma visão holística do ambiente em que a organização está inserida e visualizar seus pontos fortes, fracos, as oportunidades e ameaças, além de permitir prospectar cenários futuros para a organização, que subsidiem a elaboração de um bom plano estratégico.

Outro fator que justifica o desenvolvimento deste trabalho é a carência de estudos sobre gestão estratégica e indicadores de desempenho voltados para o segmento das revendas de insumos agrícolas.

Desta forma, acredita-se que desenvolver um modelo de acompanhamento e controle voltado à gestão estratégica, que utilize indicadores para mensurar o desempenho das revendas, irá contribuir de forma considerável para o aumento de sua competitividade e manutenção no mercado.

### **3. Estrutura da dissertação**

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro evidencia a temática desenvolvida, a justificativa do estudo proposto, bem como os objetivos da pesquisa. O segundo capítulo apresenta a base teórica da dissertação, cuja estrutura contempla o agronegócio, as particularidades das revendas de insumos agrícolas, gestão estratégica com foco nas estratégias empresariais de Michael E. Porter, Igor Ansoff e Henry Mintzberg, e, aborda o *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta para acompanhamento do desempenho. O terceiro capítulo descreve a concepção metodológica necessária para a execução da pesquisa. O quarto capítulo explicita os resultados e análise dos dados obtidos

mediante a conciliação com a teoria exposta, por fim, estão apresentadas as considerações finais e sugestões para possíveis novos estudos.

## II REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico tem por objetivo apresentar as contribuições teóricas que serão utilizadas para a sustentação deste estudo, de acordo com o eixo que rege a pesquisa.

Neste sentido, ele está dividido em quatro partes. A primeira parte aborda sobre o agronegócio, o posicionamento das vendas de insumos agrícolas no Agronegócio brasileiro e as tendências de cenários do agronegócio mundial e brasileiro.

A segunda parte refere-se à origem da estratégia e à sua relação com a competitividade, além de evidenciar os fundamentos para formulação de estratégias e a análise do ambiente organizacional.

Em seguida são apresentados os tipos de estratégia segundo Michael E. Porter, Igor Ansoff e Henry Mintzberg.

Finalmente, a quarta parte refere-se à ferramenta utilizada para controle e acompanhamento do desempenho: *Balanced Scorecard* (BSC) e apresenta modelos de indicadores que podem ser utilizados pelas empresas.

### 1. O AGRONEGÓCIO BRASILEIRO

O termo agronegócio é definido pelo MAPA (2008) como o conjunto das atividades de fornecimento de bens e serviços à agricultura, da produção agropecuária, do processamento, da transformação e da distribuição de produtos de origem agropecuária até o consumidor final. No segmento de produção, são contemplados o pequeno, o médio e o grande produtor rural.

FURTUOSO & GUILHOTO (2003) concordam com o conceito do MAPA ao afirmarem que o agronegócio inclui a fração dos setores da economia que respondem a estímulos para frente e para trás do setor de produção agrícola. Desta forma, o agronegócio

computa as seguintes atividades: a atividade Agropecuária; as atividades agroindustriais, os setores industriais fornecedores da Agropecuária e os setores terciários fornecedores da Agropecuária, como os serviços de comercialização, transporte, securitização, etc. A Figura 1 ilustra os setores que compõem a cadeia produtiva do agronegócio.

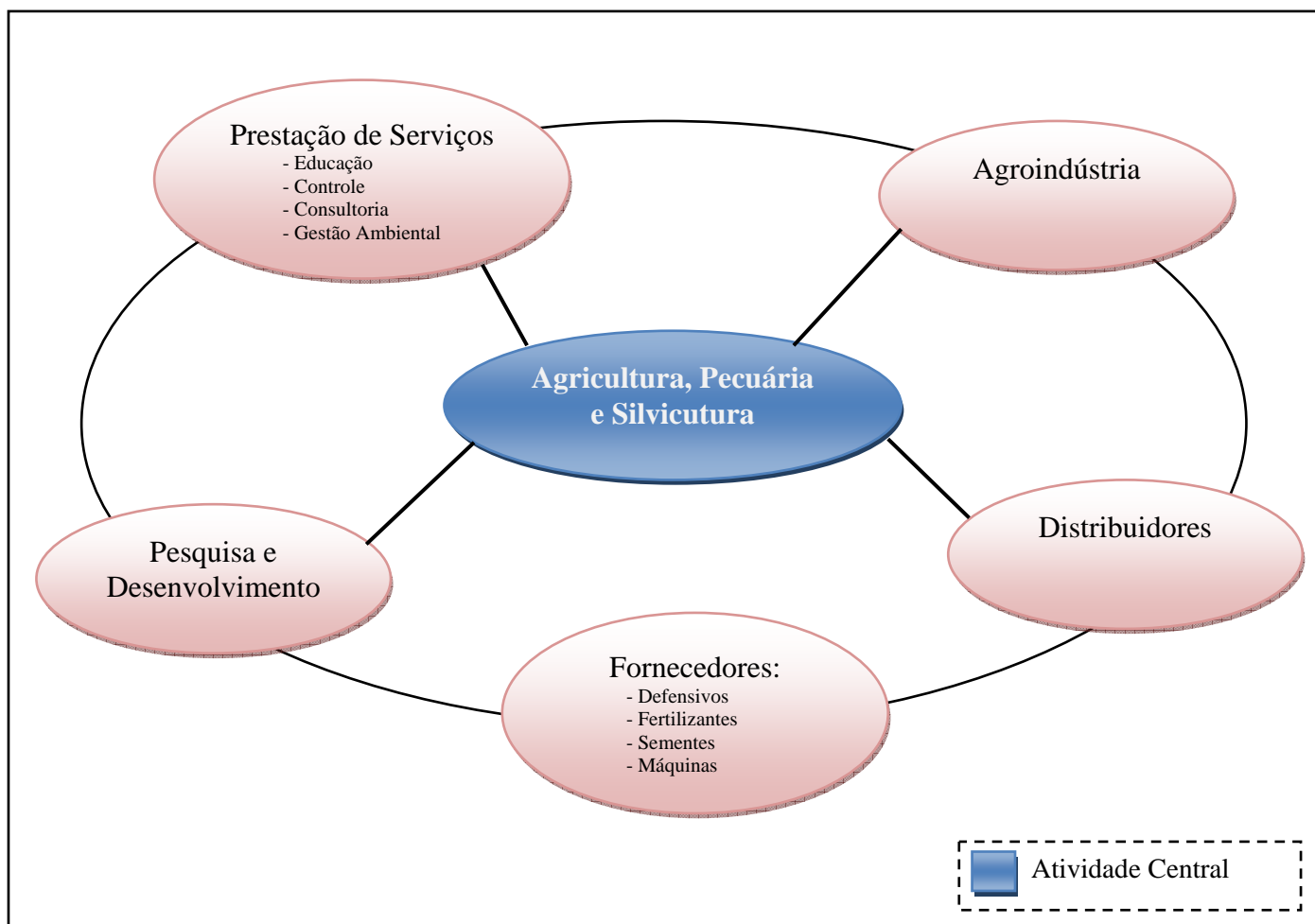


FIGURA 1 – Cadeia produtiva do Agronegócio.

Fonte: Adaptado de MAPA (2008) e FURTUOSO & GUILHOTO (2003).

O agronegócio brasileiro é uma das atividades no País com maior impacto para o seu desenvolvimento. De acordo com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA (2008), o agronegócio é hoje o principal segmento da economia brasileira e responde por um em cada três reais gerados no país.

CIEGLINSKI (2008) ressalta que em 2007 o agronegócio brasileiro fechou com um produto interno bruto (PIB) recorde de R\$ 611,8 bilhões, apurado pela Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) e pelo Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada da Universidade de São Paulo (CEPEA-SP). Este valor representa um crescimento

de 7,89% em relação a 2006. O bom desempenho do agronegócio foi alavancado principalmente pelo segmento primário (atividades dentro da porteira das fazendas) e pelos insumos agrícolas, que registraram crescimento superior a 12% em relação a 2006 (CIEGLINSKI, 2008).

Segundo o MAPA (2009), no período entre fevereiro de 2008 a janeiro de 2009, as exportações do agronegócio totalizaram US\$ 71,3 bilhões, valor 20% acima do que foi exportado entre fevereiro de 2007 e janeiro de 2008. O superávit comercial acumulado nos últimos 12 meses foi de US\$ 60 bilhões. Em reais, no mesmo período, o superávit foi de R\$ 110 bilhões, valor 14,7% superior ao do período anterior quando o saldo positivo foi de R\$ 96 bilhões. Os setores que mais contribuíram para o incremento das exportações do agronegócio no período analisado foram: complexo soja (+53%), carnes (+23%), complexo sucroalcooleiro (29%), café (21%), fumo e seus produtos (+18%) e lácteos (+59,5%).

Os seus efeitos positivos são refletidos tanto para a indústria quanto para o comércio, pois, proporcionam aumento na oferta de produtos e conseqüentemente de empregos, além de gerar outros numerosos benefícios.

### **1.1. As Revendas de Insumos Agrícolas no Agronegócio Brasileiro**

De acordo com MARINO et al. (2008) a produção agropecuária brasileira apresentou notável crescimento entre 1990 e 2008. Neste período a produção de grãos saltou de 58 milhões de toneladas no início de 1990, para 143,87 milhões de toneladas em 2008, sendo que a área plantada cresceu pouco mais de 23% (CONAB, 2008), o que evidencia um aumento significativo na utilização de insumos e tecnologia. Somente em 2006 a agropecuária brasileira demandou US\$ 3,920 bilhões de defensivos aplicados, mais de 10,3 milhões de toneladas de nutrientes, 46 mil unidades de máquinas agrícolas automotrizes, US\$ 1 bilhão de produtos veterinários. MARINO et al. (2008) apresentam ainda que no ano de 2007 houve um aumento de 20% na demanda de defensivos, além de serem negociados US\$ 1,5 milhão em sementes e utilizados R\$ 49,1 bilhões em crédito de custeio, comercialização e investimento.

ARAÚJO (2008) destaca que o Brasil é o terceiro maior produtor agrícola do mundo e o primeiro entre os países emergentes. E ainda possui potencial para aumentar a produtividade média por meio do uso de mais tecnologia nas áreas plantadas. “Embora o

consumo de fertilizantes tenha aumentado 178% entre 1990 e 2006, o país consome menos de 6% do volume de fertilizantes no mundo, o que indica que o uso ainda deverá crescer bastante (IFA – International Fertilizer Industry association e ANDA – Associação Nacional para Difusão de Adubos, *apud* ARAÚJO, 2008:60).

Diante deste cenário as revendas de insumos agrícolas assumem importante papel, pois são as principais organizações que disponibilizam os insumos necessários para a condução da atividade agrícola.

Os canais de distribuição agropecuários responsáveis pela distribuição de insumos somam mais de seis mil. No entanto estima-se que este número reduza nos próximos anos, em virtude da consolidação do segmento, o que ocasionará o estreitamento das relações com os fornecedores de insumos e fortalecimento de parcerias. Embora estes canais sejam extensões das multinacionais responsáveis por produzir agroquímicos, possuem estratégias próprias e representam vários fornecedores (MARINO et al., 2008). CÔNSOLI et al. (2008) salientam que é comum as revendas trabalharem com várias linhas e marcas de rações, sementes, fertilizantes, defensivos, equipamentos, ferramentas, utensílios e suprimentos diversos.

Este segmento do agronegócio brasileiro apresenta algumas características, conforme apresenta MARINO et al. (2008):

- a) Pequeno número de fabricantes de defensivos - presença de poucas multinacionais, que investem em pesquisa, desenvolvimento de produtos e serviços;
- b) Demanda brasileira em crescimento;
- c) Mercado herbicida indefinido em virtude dos transgênicos;
- d) Mercado de fungicidas crescente, principalmente para o cultivo de soja;
- e) Presença de multinacionais com elevado desenvolvimento de produtos;
- f) Redução do risco do crédito com crescente emprego de garantias e seleção de clientes;
- g) Revendas e cooperativas como principais agentes distribuidores;
- h) Estruturação das operações de troca de defensivos, entre outros.

Os autores acima citados mencionam ainda que a maioria das revendas de insumos agrícolas são altamente dependentes da cultura da soja que é um importante item do custo de produção para os agricultores. A margem de lucro é estreita e resulta da venda de



fertilizantes, com garantia de recebimento de grãos, através de operação de troca, ou contratos de compra antecipada.

Para MARINO et al. (2008) dentre as variáveis que impactam a comercialização de insumos agrícolas destacam-se:

- a) A falta de recursos via financiamento subsidiado pelo governo: a partir da década de 1990 o Estado deixou de ser o principal agente financiador da agricultura, isto fez com que as empresas privadas (agroindústrias e revendas de insumos) se estruturassem para financiar a produção agrícola, assumindo todos os riscos que envolvem esta atividade como a inadimplência e quebra de contratos por parte dos produtores rurais.
- b) Pirataria: seja ela oriunda do contrabando de produtos nas fronteiras ou da multiplicação de sementes não autorizada. Este mercado pirata inibe os investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novas variedades, pois teme-se a impossibilidade de retornos futuros.

Segundo PRADO (2007) o segmento das revendas de insumos agrícolas vem passando por várias transformações ao longo dos anos. Grande parte do setor foi constituído por profissionais que saíram da indústria de defensivos e montaram suas empresas para distribuição. Essas pessoas possuíam muitas habilidades comerciais e conhecimento técnico, mas pouco domínio das técnicas administrativas. Entretanto, com o aperfeiçoamento do agricultor nos anos 1970/1980, que aprendeu a produzir com alta tecnologia e percebeu a necessidade de realizar bons negócios, as revendas precisaram então se adaptar, aperfeiçoar suas práticas comerciais, buscar informações, fazer vendas futuras e a inserir novas modalidades de negociações, como trabalhar com troca de grãos por insumos.

A partir do ano 2000 o agricultor deixa de ser apenas produtor rural para ser empresário rural. Isto significou mudanças de postura, como a realização de planejamento, práticas de gestão financeira, capacitação da equipe de trabalho, enfim ter uma estratégia de crescimento estabelecida para o negócio. Essa mudança de postura no campo e o aumento da competição global fizeram com que as revendas percebessem que necessitam não só de vender produtos agrícolas, mas sim criar valor percebido, dar uma atenção especial aos clientes e melhorar suas práticas de gestão para não ficarem fora do mercado (PRADO, 2007).

Sobre a gestão das revendas PRADO (2007) acrescenta que muitos empresários estão buscando a profissionalização, mas grande parte ainda está estagnada em velhas

técnicas de gestão. Isto ocasiona segundo FERREIRA & MARINO (2008) problemas como: infra-estrutura inadequada, principalmente para armazenamento de produtos químicos; baixo emprego de ferramentas gerenciais; inexistência de relatórios formais; ausência ou exploração inadequada dos softwares de gestão; centralização do poder no gestor principal; falta de atendimento especial aos clientes diferenciados; precariedade no planejamento de vendas e análise de crédito dos clientes, dentre outros fatores.

Mas o setor começa a dar sinais de mudança, pois segundo MARINO (2005), algumas modificações começaram a ocorrer no setor a partir do final do século XX, dentre elas, destacam-se:

- a) Consolidação dos canais de distribuição e fortalecimento das parcerias com os fornecedores de defensivos: as revendas estão se profissionalizando e ajustando-se às necessidades do mercado. Passaram por exemplo, a oferecer pacote de produtos e serviços de um único fornecedor, o que exige maiores conhecimentos técnicos específicos dos produtos e aumentaram as exigências de garantias para a concessão de crédito aos agricultores.
- b) Reestruturação organizacional: maior profissionalização do setor e melhor divisão de responsabilidades dentro da empresa.
- c) Segmentação de clientes: através da segmentação e desenvolvimento de ações específicas para os diferentes grupos de clientes as revendas conseguem obter vantagens competitivas.
- d) Redefinição de negócios: as revendas estão caminhando para a diversificação de atividades, onde além de vender fertilizante e sementes passam a receber a produção agrícola, realizar comercialização, oferecer assistência técnica e crédito.

Diante do que foi exposto, a gestão estratégica se apresenta como uma ferramenta útil para organizar, combater os problemas que ainda existem e principalmente alinhar as operações da empresa às estratégias de gestão.

## **1.2. Tendências de Cenários Globais e do Agronegócio Mundial e Brasileiro**

A velocidade e a frequência das alterações no ambiente empresarial geram a necessidade dos empresários estarem sempre atentos às novas tendências de mercado.

Embora não seja fácil identificar e analisar tendências de cenários devido à grande quantidade de variáveis incontroláveis, os empresários dependem dessas informações para realizar o planejamento estratégico e assim obter vantagens competitivas.

Diante deste contexto a EMBRAPA (2003) e o MAPA (2006) realizaram um estudo e determinaram as principais tendências globais e do agronegócio mundial e brasileiro até o ano de 2015.

Segundo o relatório do MAPA (2006), entre as projeções e as tendências estudadas para os próximos anos por instituições nacionais e internacionais, a população mundial continuará crescendo no período de 2020 a 2030, sendo que, neste cenário, a Ásia responderá por 50% do crescimento mundial total e a urbanização será a principal característica. A urbanização traz expressivas mudanças nos hábitos alimentares, sobretudo entre os países em desenvolvimento. A primeira mudança significativa é a migração de um consumo baseado em alimentos mais ricos em carboidratos (cereais), para uma dieta mais protéica (carnes e laticínios). A segunda mudança é a crescente busca por alimentos processados e de rápida preparação. A urbanização, agregada ao envelhecimento populacional, principalmente nos países mais desenvolvidos, tende a aumentar a demanda por alimentos mais saudáveis e funcionais como frutas, hortaliças e produtos orgânicos.

No Brasil, o processo de urbanização e o crescimento da renda tende a acarretar a diminuição do consumo de alimentos, como arroz, feijão, pão etc., e aumento de alimentos processados, como derivados do leite, e de maior valor protéico, como carne (especialmente a de frango) e ovos. Já nas áreas rurais, a tendência é de manter-se o consumo de gêneros alimentícios habituais.

O envelhecimento da população brasileira, juntamente com o crescimento da renda *per capita*, aumentará a demanda por alimentos mais saudáveis e funcionais. Além disso, como o consumidor brasileiro tem se tornado cada vez mais exigente, a procura por produtos com qualidade, com rastreabilidade e certificação de conformidade tende a aumentar.

Sobre os subsídios internacionais a EMBRAPA (2003) salienta que o mercado europeu deve manter algumas barreiras para proteção da agropecuária, entretanto, deverão escolher áreas estratégicas para concentrar seus subsídios, pois seu orçamento pode não suportar a demanda projetada com o ingresso dos países do Leste Europeu. Já os EUA, devem eliminar os subsídios aos agricultores que tiverem ganhos acima de 500.000 dólares

anuais, a partir de outubro de 2009. Com isso o governo americano pouparia cerca de 9,8 bilhões de dólares em 10 anos (VEJA, 2009).

Os temas sociais e ambientais tornar-se-ão cada vez mais relevantes para o agronegócio. Pelo lado social, os países desenvolvidos passarão a exigir alimentos, fibras e fontes de energia de regiões que não utilizam mão-de-obra escrava e respeitem às leis trabalhistas. Pelo lado ambiental, o aquecimento global ocasionado pelo crescimento das emissões antrópicas de gases do efeito estufa à atmosfera, aliado à escassez de água, tendem a se tornar problemas extremamente importantes ao setor. Mas, também existem oportunidades, pois com a entrada em vigor do Protocolo de Kyoto e do Mecanismo de desenvolvimento Limpo (MDL), a agricultura deve ter papel fundamental para a redução das emissões de gases do efeito estufa. Nesse sentido o Brasil possui crescentes oportunidades por meio de projetos de redução e de seqüestro desses gases, como biocombustíveis, sistema de plantio direto, reflorestamento, biodigestores etc., o que levará a auferir importantes dividendos provenientes da venda de créditos de carbono.

A disponibilidade de recursos hídricos tende a ser fundamental para o desenvolvimento do agronegócio e da segurança alimentar. Por isso, as melhorias tecnológicas para a utilização da água na agricultura irrigada poderão otimizar a área agricultável do mundo, e repercutir positivamente na composição dos preços e na oferta de alimentos.

As projeções da Embrapa e Mapa evidenciam, também, transformações mais velozes e intensas na área de biotecnologia e nanotecnologia, com importantes reflexos para o agronegócio, sobretudo para o setor de bioindústrias, com vistas ao desenvolvimento mais preciso de plantas, animais e microorganismos aperfeiçoados, com diversidade de atributos, além de processos industriais mais eficientes e ambientalmente corretos. Assim, acompanhar o avanço do conhecimento nessa área é estratégico para a competitividade do agronegócio brasileiro.

Quanto ao desempenho da produção agropecuária, países superpopulosos, como a China e a Índia, terão dificuldades de atender às demandas de alimentos e de matéria-prima de origem agrícola em função do esgotamento de suas áreas agricultáveis. Desta forma a produção agropecuária tornar-se-á mais concentrada em alguns países, como: Estados Unidos, Brasil e Argentina, enquanto a China e o Japão se classificarão como os maiores importadores de produtos agropecuários, especialmente cereais e oleaginosas.

O setor de carnes deverá manter o crescimento, e a carne de aves será o tipo mais consumido tanto pelos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), quanto pelos países em desenvolvimento até 2015. E os principais exportadores desse tipo de carne deverão continuar sendo Brasil, Tailândia e China.

As projeções realizadas tanto pela Embrapa quanto pelo MAPA, mostram que o agronegócio no Brasil tem grande potencial para crescer e se tornar ainda mais competitivo e dinâmico.

O aumento da população e da renda nos próximos anos aumentará significativamente a demanda por alimentos. Milho e soja tendem a continuar sendo os principais produtos da produção agrícola brasileira, respondendo pela maior parte da área plantada de grãos. Com relação às carnes, o aumento de produção projetado para 2015 é em média de 35%, sendo que o aumento relativo mais expressivo se dará para a carne bovina. Porém, a carne de aves continuará liderando, nos próximos dez anos, as exportações do setor (MAPA, 2006).

## **2. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E COMPETITIVIDADE**

Segundo MAÑAS (2003) a palavra estratégia nasceu como uso militar e era vista como uma grande tática, centrada na força onde quem estabelecia as estratégias de combate eram os líderes dos exércitos do alto comando. A estratégia denotava inicialmente a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra – um esforço de guerra (GHEMAWAT, 2000). Significava um meio de vencer o inimigo, um instrumento de vitória na guerra.

A partir do século XX, em virtude do crescente nível de exigências das empresas, que queriam cada vez mais embasamento para orientar suas ações, protegerem sua posição no mercado e crescer (ALDAY, 2002), a palavra estratégia passou a abranger o universo organizacional. Origina-se assim como um meio de “um vencer o outro”, como uma virtude de um general de conduzir seu exército à vitória, utilizando-se para isso de estratégias e instrumentos que assegurassem a superioridade sobre o inimigo (GRAVE e MENDES, 2001).

Com isto, o significado de estratégia deixa de focalizar a força e passa a ser sinônimo de planos e objetivos traçados pela organização com finalidade pré-determinada.

Numa organização, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos. Ou seja, o conceito básico de estratégia envolve a empresa e o meio em que ela está inserida, bem como orienta o processo de desenvolvimento de uma organização, imprimindo-lhe regras e diretrizes para decisão. Neste sentido, a estratégia tem por finalidade estabelecer quais serão os caminhos a serem percorridos para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

ANDREWS (1971) *apud* MAÑAS (2003:43) conceitua estratégia como “[...] o conjunto de objetivos, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividade se encontra a companhia, que tipo de empresa ela é ou deseja ser”. Segundo MEIRELES & GONÇALVES (2001), o conceito de estratégia pode significar desde um curso de ação formulado de maneira precisa, todo o posicionamento em seu ambiente, até toda a alma, a personalidade e a razão existencial de uma organização. PORTER (1999:63) liga o conceito de estratégia com competitividade e a conceitua como sendo “uma oportunidade para criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”.

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, basicamente, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa competirá, quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para a conquista dessas metas (PORTER, 2004).

De acordo com HITT et al. (2002) a alma da administração estratégica é a busca da competitividade. Ele enfatiza também que o caminho que a organização adotará bem como os recursos que usará para alcançar os objetivos desejados e ser competitiva é resultado da utilização eficaz das partes interdependentes do processo de gestão estratégica.

A competitividade empresarial pode ser definida como “a capacidade das empresas formularem e implementarem estratégias que lhes permitam manter ou ampliar suas posições no mercado” (COUTINHO & FERRAZ (1994) *apud* BATALHA, 2005:23). BATALHA (2001) expõe uma definição semelhante ao garantir que o conceito de competitividade é a capacidade de um dado sistema produtivo obter rentabilidade e manter participação tanto no mercado interno quanto externo de maneira sustentada.

Desta forma, BATALHA & SILVA (2007) sugerem que o impacto de uma série de fatores resultaria em certa condição de competitividade. Estes fatores direcionadores de competitividade podem ser divididos em quatro grupos:

- a) *Fatores* controláveis pela firma: estratégia, produtos, tecnologia, política de Recursos Humanos e Pesquisa e Desenvolvimento etc.
- b) Fatores controláveis pelo Governo: política fiscal e monetária, política educacional, leis de regulação do mercado, etc.
- c) Fatores quase controláveis: preços de insumos, condições de demanda, etc.
- d) Fatores não controláveis: fatores naturais e climáticos.

WEDEKIN & NEVES (1995) *apud* ALMEIDA (2003) salienta que uma empresa é competitiva quando consegue atender a seus consumidores antes que os seus concorrentes o façam. E para atender estes consumidores que estão cada vez mais exigentes é preciso que a empresa analise seu ambiente interno para identificar seus pontos fortes e pontos fracos e que analise o seu ambiente externo para identificar oportunidades e ameaças. De acordo com MEGGINSON et al. (1998) *apud* ALMEIDA (2003), esta análise é útil para que as empresas possam identificar fatores internos e externos, assim como salientar oportunidades em potencial e se resguardarem de possíveis e eventuais ameaças. Percebe-se assim uma estreita ligação entre gestão estratégica e competitividade.

O ambiente altamente competitivo em que as organizações estão inseridas torna a necessidade de direcionar esforços para a estabilidade e mudanças, um fator determinante para o sucesso organizacional. O novo enfoque estratégico faz com que as empresas se reestruturem e mudem sua postura com o ambiente externo. Assim, alguns aspectos como a definição de missão, filosofia, crenças e valores passam a ter um valor especial, uma vez que são fundamentais para a formulação de estratégias (ALMEIDA, 2003).

As estratégias são desenvolvidas na tentativa das organizações se diferenciarem dos concorrentes, entretanto, as semelhanças encontradas entre as diversas organizações apontam para pontos comuns entre as estratégias aplicadas com êxito. Segundo SINK & TUTTLE (1993), esses pontos são:

- a) Maior flexibilidade organizacional. Para que as organizações possam reagir mais rapidamente dentro do novo ambiente de velozes mudanças em escala mundial, faz-se necessário, introduzir diferenças no funcionamento nas mesmas, relacionadas com a estrutura, a integração de sistemas de informações por meio de fronteiras funcionais, tomada de decisões descentralizadas, menor número de classificações de cargos e forças de trabalho com múltiplas aptidões, comunicação mais eficaz entre grupos funcionais, pensamento estratégico em todos os níveis organizacionais e atividades de solução de problemas em equipe;

- b) Inovação de produtos e processos. A criatividade para se adaptar às novas necessidades dos clientes, implica em inovação dos produtos. Assim, é necessária a inovação nos processos para manter a vantagem competitiva;
- c) Redução de custos. Na estratégia competitiva, é muito importante, a estrutura de custos e preços. Em alguns produtos, o custo é principal fator de êxito competitivo. Entretanto, os clientes estão se conscientizando cada vez mais da importância de outros fatores na seleção de produtos, tais como: qualidade, prazo de entrega, projeto, etc.;
- d) Melhoria da qualidade. Qualidade significa preocupação em garantir que as especificações do produto satisfaçam as especificações do cliente. Quando as organizações adotam a qualidade como estratégia competitiva, assumem um compromisso com uma importante variável competitiva para enfrentar a nova concorrência. Por outro lado, pode-se constatar que a qualidade já não representa uma vantagem competitiva como antes, considerando-se a tendência das empresas de se igualarem no nível de qualidade atingido e assim serem obrigadas a procurar desenvolver outras vantagens competitivas diferenciadas para aumentar a sua competitividade.

Conforme discutido, a formulação de estratégias é fundamental para as organizações, uma vez que ela possibilita conhecer a sua realidade em um determinado espaço de tempo e assim realizar intervenções com investimentos, recursos e mudanças que levem a organização ao sucesso desejado e obtenha vantagem competitiva (PORTER, 2003); (FERNANDES & BERTON, 2005); (HITT et al., 2002).

## **2.1. Fundamentos para a Formulação de Estratégias**

A criação da estratégia e sua implementação devem ser abordadas como um processo, isto é, como um conjunto de atividades que transforma insumos em resultados. Segundo LUECKE (2008) esse processo é descrito na Figura 2, onde é possível observar que a criação da estratégia se inicia com a definição do propósito organizacional, ou seja, da Visão, Missão, Abrangência, Princípios e Valores. COSTA (2003) define o propósito de uma organização como um conjunto de informações básicas que caracterizam aquilo que a



organização gostaria de ser no futuro, sua aspiração de ser e agir. Sem o propósito, a organização fica estática ou sem direção.

Uma vez conhecido o propósito organizacional os dirigentes da empresa estabelecem os objetivos – manifestações tangíveis do propósito. Os objetivos, conforme a Figura 2 devem ser baseados na compreensão pragmática do ambiente externo e das capacidades internas da organização (LUECKE,2008).

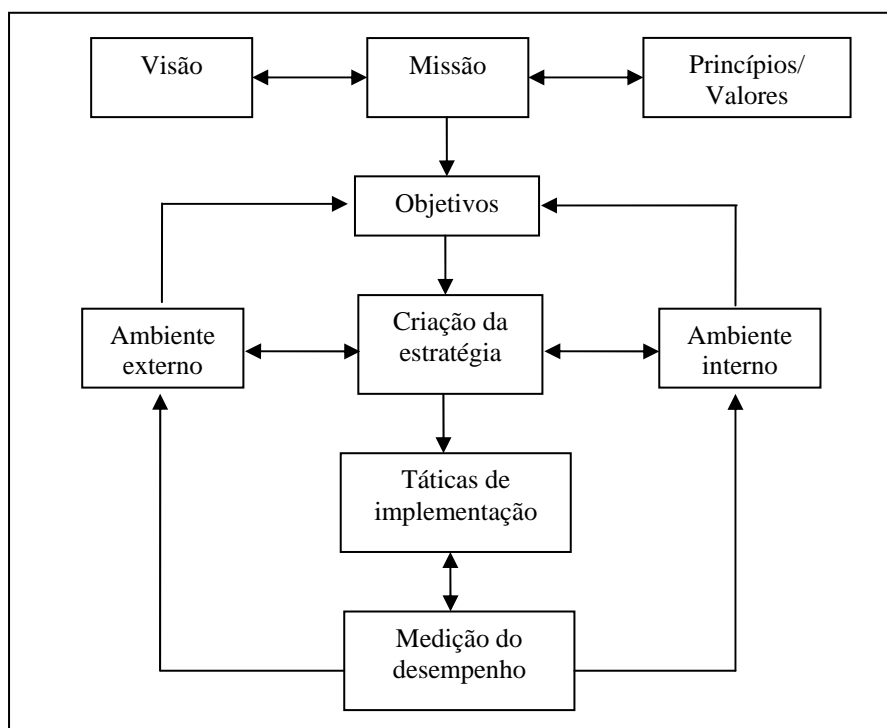


FIGURA 2 – O processo de estratégia

Fonte: Adaptado de LUECKE (2008).

Embora a visão e missão sejam dois conceitos essenciais e distintos, também são complementares e intimamente ligados entre si: a visão procura representar o que a organização quer ser no futuro e a missão indica a razão da sua existência (COSTA, 2003); (FERNANDES & BERTON, 2005); (OLIVEIRA, 2006); (HITT et al., 2002).

A visão da empresa “procura descrever o que ela quer ser no futuro, ou seja, é um modelo mental, claro, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível” (COSTA, 2003:35). OLIVEIRA (2006) destaca que a visão representa os limites que os empresários conseguem visualizar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. E por isso, deve ser resultante do consenso e do bom-senso de um grupo de líderes e não da vontade de uma só pessoa. QUIGLEY (1993) *apud* OLIVEIRA (2006:89) apresenta algumas orientações para o delineamento da visão: a) a

visão deve ser tão clara quanto o objetivo de lucro; b) é necessário que seja definido e respeitado os direitos das pessoas e c) a visão e os valores devem direcionar aos focos básicos, ou seja, aos clientes, funcionários e fornecedores.

Além disso, ressalta-se que a visão deve ser simples, objetiva, possuir linguagem compreensiva, de forma a ser útil para todos os envolvidos com a organização, sejam eles o público interno ou externo. É também imprescindível que ela seja compartilhada pelos líderes da empresa e explicitada, justificada e disseminada por todos os colaboradores da organização (COSTA, 2003). Exemplos de visão estão expostos no Quadro 1.

QUADRO 1 – Exemplos de Visão

TIM Sul	Ser a melhor opção para o cliente e referência no negócio de comunicação.
Avon	Ser a empresa que melhor entende e satisfaz globalmente as necessidades de produto, serviço e auto-realização da mulher.
O Boticário	Ser reconhecido por colaboradores, parceiros, clientes e segmento em que atua como uma das mais importantes referências mundiais em beleza e fazer com que suas ações para a preservação da vida estabeleçam uma forte identificação com a sociedade.

Fonte: Tim Sul; Avon; O Boticário.

Já a missão, segundo COSTA (2003:36) “procura responder a perguntas como: qual a necessidade básica que a organização pretende suprir? Que diferença faz, para o mundo externo, ela existir ou não? Para que serve? Qual a motivação básica que inspirou seus fundadores? Por que surgiu?”. Enfim, identifica o que a empresa faz.

Para OLIVEIRA (2006) a missão é uma forma de se traduzir o sistema de valores e crenças em termos de negócios e áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa. Funciona como orientadora e delimitadora da ação empresarial, dentro de um período de tempo, geralmente, longo, em que ficam comprometidos valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos.

Uma missão bem definida ajuda todos os colaboradores a compreenderem o que fazem na organização e a uniformizar os esforços de todos no que é fundamental para a empresa. Por caracterizar a organização e ser um ponto de estabilidade em um ambiente em constante mudança, ela não pode ser presa a produtos ou serviços específicos ou fazer menção a situações transitórias. No entanto, diante de mudanças significativas no ambiente, por alterações internas em sua concepção de atuação ou pelo desejo de entrar em novos

mercados é admissível que a missão seja repensada e reformulada FERNANDES & BERTON (2005). O Quadro 2 retrata exemplos de missão.

QUADRO 2 – Exemplos de Missão

TIM Sul	Facilitar a vida das pessoas pela comunicação sem fronteiras.
McDonald's	Servir alimentos de qualidade, com rapidez e simpatia, num ambiente limpo e agradável.
O Boticário	Criar produtos e serviços que enalteçam a beleza e promovam o bem-estar das pessoas, traduzindo essa intenção em valores percebidos pelos clientes, para conquistar a sua fidelidade e assegurar o crescimento e a rentabilidade do negócio.

Fonte: Tim Sul; Avon; O Boticário.

A abrangência expõe as limitações reais ou auto-impostas para atuação da organização, por exemplo: área geográfica, grupos sócio-econômicos alvo e faixas etárias preferenciais (COSTA,2003).

Todas as empresas possuem, explícita ou implicitamente, suas crenças e virtudes que querem exaltar. Esses aspectos são também denominados Princípios e Valores. De acordo com COSTA (2003:39), “os princípios são aqueles pontos e tópicos que a organização não está disposta a mudar, aconteça o que acontecer”. Eles podem estar explícitos no código de ética da empresa. Este mesmo autor conceitua Valores como virtudes, qualidades da organização que devem ser preservadas, meritizadas e incentivadas.

Definido o propósito organizacional e uma vez que o mesmo está disseminado e compreendido por todos os colaboradores, a segunda etapa para a formulação de estratégias é a análise do ambiente organizacional.

## 2.2. Análise do Ambiente Organizacional

A análise do ambiente externo e interno é uma etapa relevante do processo de formulação das estratégias, pois estes ambientes estabelecem o contexto histórico e espacial que a organização atua. Segundo FERNANDES & BERTON (2005:31) “a análise do ambiente constitui uma das principais etapas da administração estratégica, pois o seu monitoramento pode identificar riscos e oportunidades para a empresa”. Esta análise pode ser realizada com a matriz SWOT – do inglês *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas),

*opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Onde no ambiente externo são analisadas as oportunidades e ameaças e no ambiente interno as forças e fraquezas.

De acordo com LUECKE (2008) as forças são capacidades que permitem que a empresa tenha um bom desempenho, e que, portanto, necessitam ser alavancadas. As fraquezas são características que impedem que a empresa ou unidade tenha um bom desempenho, e precisam ser combatidas. As oportunidades são tendências, eventos e idéias que a empresa pode tirar proveito. E as ameaças são eventos ou forças possíveis que se encontram fora do controle da empresa e requerem que a mesma planeje como mitigá-los.

Pesquisas e experiências das organizações ao longo do tempo têm evidenciado que o ambiente externo é capaz de afetar o desenvolvimento e a lucratividade da empresa mais que o ambiente interno. Costa (2003) reforça esta idéia ao afirmar que a experiência comprova que os principais fatores que condicionam a formação do sucesso futuro da organização estão mais fora, no ambiente externo, do que dentro dela, no ambiente interno. As modificações no cenário político, a força das economias de diferentes países e a evolução constante das tecnologias são alguns exemplos das condições do ambiente externo que afetam as organizações.

Diversos autores denominam o ambiente externo de ambiente geral, que por sua vez pode ser dividido em macroambiente ou microambiente. HITT et al. (2002) divide o ambiente externo em ambiente geral, do setor e da concorrência, conforme Figura 3.

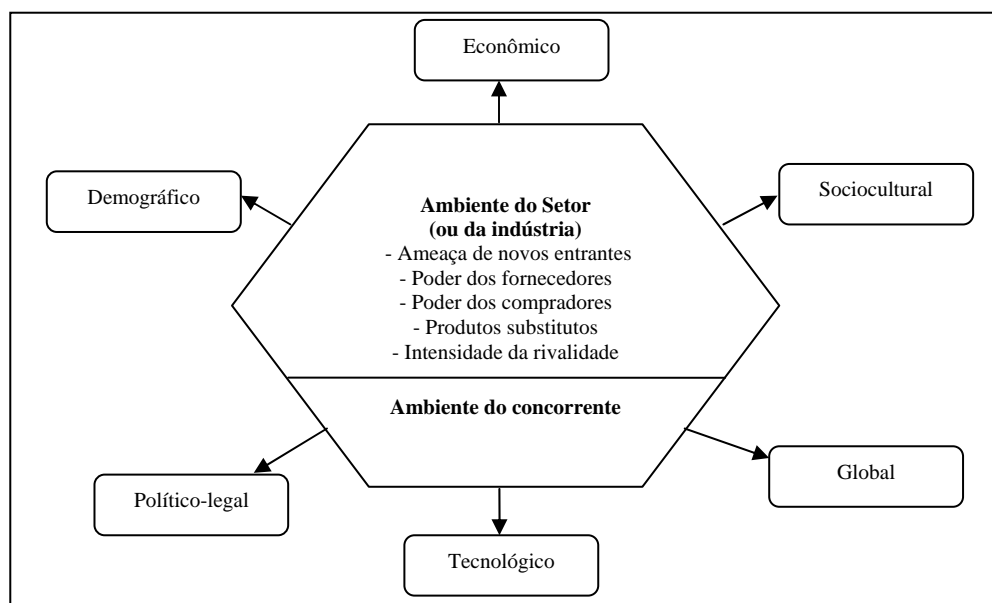


FIGURA 3 – O Ambiente externo  
Fonte: HITT et al. (2002).

Ainda segundo HITT et al. (2002:50), o ambiente geral “é constituído dos elementos de alcance mais amplo na sociedade que influenciam o setor e as empresas correlatas”. Este por sua vez é agrupado em seis segmentos: demográfico, econômico, político-legal, sociocultural, tecnológico e global. Exemplos de elementos analisados nesses segmentos estão expostos no Quadro 3.

QUADRO 3 – Segmentos e elementos do ambiente geral.

Segmento Demográfico	Tamanho da população; Estrutura etária; Distribuição Geográfica; Composto étnico; Distribuição da renda.
Segmento Econômico	Taxas de inflação e juros; Déficits ou superávits na balança comercial; Produto Interno Bruto (PIB), etc.
Segmento Político-legal	Leis antitruste; Leis tributárias; Leis trabalhistas; Filosofia de desregulamentação; Filosofias e políticas educacionais.
Segmento Sociocultural	A mulher na força de trabalho; Atitudes em relação à qualidade de vida profissional; Questões ambientais; Mudanças nas preferências de trabalho e carreira, etc.
Segmento Tecnológico	Inovações de produto; investimento em pesquisa e desenvolvimento; Novas tecnologias de comunicações, etc.
Segmento Global	Eventos políticos importantes; Mercados globalizados críticos; Países recém-industrializados; Atributos culturais e institucionais diferentes, etc.

Fonte: HITT et al. (2002).

O ambiente do setor é representado pelo conjunto de fatores: ameaças de novos entrantes, fornecedores e poder de barganha de compradores, produtos substitutos e o grau de intensidade da rivalidade entre os concorrentes. Esses fatores exercem influência direta sobre a empresa, suas ações e reações competitivas (PORTER, 2004). HITT et al. (2002) salienta que as interações entre esses cinco fatores determinam o potencial de lucro de um dado setor e que o maior desafio é identificar uma posição no setor no qual a empresa possa influenciar favoravelmente esses fatores ou se defender com eficácia da influência destes.

Segundo PORTER (2004) o modelo baseado nas cinco forças competitivas determina a atratividade de uma indústria e a rentabilidade potencial que as empresas podem obter, porque estabelece os preços que as empresas podem cobrar, os custos que pode suportar e os investimentos necessários para competir. Desta forma, a análise da indústria possibilita às organizações uma melhor compreensão do seu meio ambiente, através das forças competitivas da indústria e sua estrutura como um todo. É importante salientar a definição de indústria, que segundo o mesmo autor é “o grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si”.

FERREIRA & MARIANO (2001) apresentam que o segredo para o desenvolvimento de uma estratégia competitiva de sucesso é pesquisar e analisar todas as forças relevantes para a indústria, de forma a encontrar uma posição que permita à empresa se defender melhor dessas forças ou utilizá-las ao seu favor.

A Figura 4 ilustra as cinco forças competitivas defendidas por PORTER (2004).

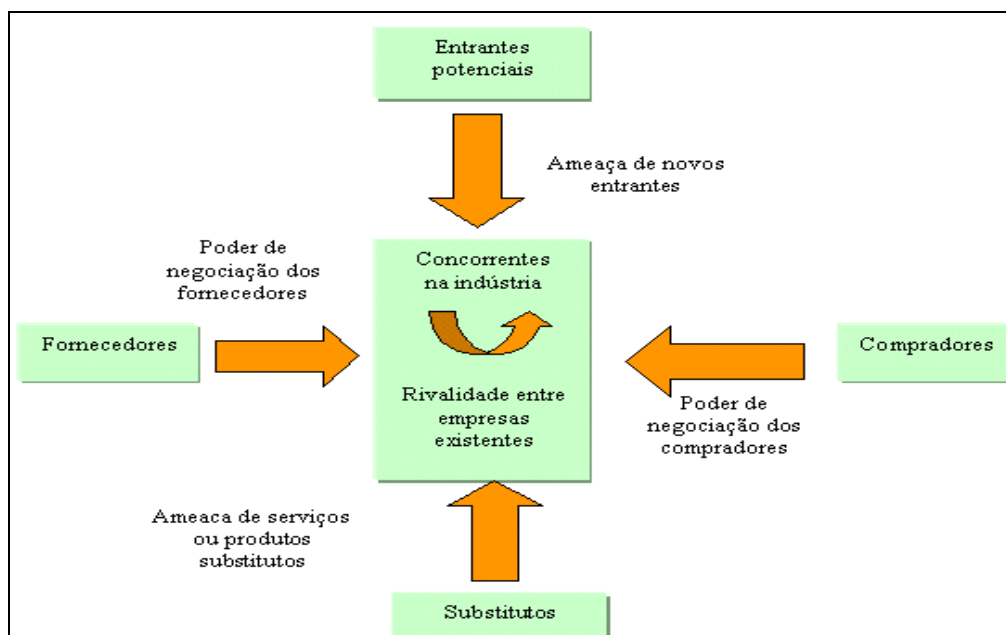


FIGURA 4 – Forças que dirigem a concorrência na indústria.  
Fonte: PORTER (2004)

Abaixo estão descritas as cinco forças que dirigem a concorrência na indústria, de acordo com PORTER (2004).

a) Ameaça de entrada: novos entrantes em um mercado geram nova capacidade produtiva e os preços podem cair ou os custos dos participantes podem aumentar o que reduzirá a sua rentabilidade. Entretanto, a ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes. Essas barreiras existem toda vez que é difícil para uma nova firma entrar no mercado. As principais barreiras de entrada enumeradas por Porter são:

- Economia de escala: refere-se aos baixos custos unitários de um produto à medida que o volume por período aumenta. Economias de escala detêm a entrada de novas empresas porque forçam os entrantes a ingressar em larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes ou a ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custo.

- Diferenciação do produto: as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem sentimento de lealdade em seus clientes. A diferenciação cria uma barreira à entrada ao forçar as empresas entrantes a efetuarem despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes das empresas já estabelecidas na indústria.
- Necessidades de capital: necessidade de grandes volumes de capital em atividades arriscadas e irrecuperáveis como publicidade, pesquisa e desenvolvimento.
- Custos de mudança: representam os custos adicionais com que defronta o comprador quando muda de um fornecedor para outro. Esses custos podem incluir dispêndios com um novo treinamento dos empregados, despesas com novo equipamento auxiliar, novo projeto do produto etc.
- Acesso aos canais de distribuição: além de possuírem todo um esquema logístico estruturado, grandes empresas podem pressionar redes de venda e distribuição a não trabalharem ou oferecer piores condições aos novos entrantes.
- Desvantagens de custos, independentes de escala: as firmas existentes podem ter vantagens de custo que não estão à disposição dos entrantes em potencial, independente do tamanho que possuam, como por exemplo: tecnologia patenteada do produto; acesso favorável às matérias-primas; localizações favoráveis; subsídios oficiais e curva de aprendizagem ou experiência - que faz os custos reduzirem.
- Política governamental: o governo pode impedir a entrada de indústrias com controles como licenças de funcionamento, limites ao acesso de matérias-primas e controles de poluição do ar e da água.

b) Ameaça de produtos substitutos: os produtos substitutos reduzem a rentabilidade de uma indústria, pois definem o limite máximo dos preços de seus produtos. Assim, quanto mais atrativa a alternativa de preço dos produtos substitutos, menor será a rentabilidade da indústria. A identificação de produtos substitutos é realizada por meio de pesquisas de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele em uma determinada indústria.

c) Poder de negociação dos compradores: os compradores competem com a indústria, forçando os preços para baixo, ao exigir um maior nível de qualidade, de serviços gratuitos, e ao confrontar os concorrentes entre si, o que gera redução da rentabilidade da indústria. Também pode influenciar o custo e o investimento, porque compradores poderosos exigem serviços dispendiosos. Um grupo comprador é considerado poderoso se:

adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor; os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras; os produtos ou serviços que ele compra da indústria são padronizados ou não-diferenciados; enfrenta baixos custos de mudança, caso escolha um substituto; o produto da indústria não é vital para a qualidade de seus produtos ou serviços; tem total informação (demanda, preços reais do mercado, custos).

d) Poder de negociação dos fornecedores: suas ações determinam os custos das matérias-primas e de outros insumos. Determina até que ponto os fornecedores conseguem aumentar os preços ou reduzir a qualidade dos insumos de que a indústria necessita. Fornecedores poderosos podem diminuir a rentabilidade da indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços. Alguns fatores que tornam um grupo fornecedor poderoso são: é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende; não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria; não tem a indústria como um cliente importante; o produto dos fornecedores é um insumo importante para os compradores; os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança.

e) Rivalidade entre os concorrentes existentes: assume a forma de disputa por posição, com uso de táticas como publicidade, introdução de novos produtos, aumento dos serviços ou garantias ao cliente, preços atraentes. A rivalidade ocorre quando os concorrentes percebem a oportunidade de melhorar sua posição em relação a outras empresas.

Além da análise das cinco forças propostas por PORTER (2004), HITT et al. (2002) enfatiza que ao observar o ambiente do concorrente é possível visualizar o que impulsiona o concorrente, através de seus objetivos futuros; o que ele está fazendo e o que pode fazer, conforme demonstrado por sua estratégia atual; o que o concorrente acredita a respeito de si próprio e qual a capacidade do concorrente. Estes autores observam ainda que a análise do ambiente geral é orientada para o futuro; a análise do ambiente do setor é orientada para a compreensão dos fatores e das condições que influenciam a lucratividade da empresa e a análise da concorrência objetiva identificar a dinâmica das ações, reações e intenções da concorrência.

Para realizar a análise do ambiente externo FERNANDES & BERTON (2005) dividem-na em ambiente geral e ambiente operacional. Segundo eles o ambiente geral também chamado de macroambiente contempla os seguintes elementos: universo social,



econômico, tecnológico e político e legais. Este ambiente exerce influência direta na empresa e pode ser considerado como uma situação imposta, uma realidade que dificilmente é modificada pelas organizações, com exceção das grandes e poderosas organizações que detêm tecnologias capazes de gerar novas tendências e padrões de mercado.

Os autores observam que as empresas necessitam investigar e compreender as forças que fazem parte do macroambiente, bem como a influência que elas podem exercer sobre a organização. No entanto, salientam que a diferenciação em fatores econômicos, tecnológicos, sociais e políticos, utilizada por eles, são mais de caráter didático, visto que na prática estes fatores se misturam e seus limites não são muito claros, o que pode levar a diferentes enumerações dos diversos pesquisadores da área.

Alguns exemplos das variáveis componentes do macroambiente estão listadas no Quadro 4, conforme FERNANDES & BERTON (2005):

**QUADRO 4 – Variáveis do macroambiente.**

Variáveis Econômicas: globalização; estabilidade da economia; fusões e aquisições de empresas, crescimento no setor de serviços.
Variáveis tecnológicas: internet; telecomunicações; automação e informática; biotecnologia e engenharia genética; redução do ciclo de vida dos produtos.
Variáveis sociais: envelhecimento da população; maior atenção com saúde, estética e ecologia; fim do emprego; maior tempo livre; aumento nas atividades centradas no lar; incorporação da mulher ao mercado de trabalho; crescimento do nível educacional; incremento nos valores democráticos; transformação da família; aumento das taxas de violência.
Variáveis políticas e legais: incentivos fiscais; mudança de legislação; monopólio e concessões.

Fonte: FERNANDES & BERTON (2005)

No ambiente operacional ou setorial ou microambiente, segundo FERANDES & BERTON (2005), ocorre maior interação entre este e a empresa e conseqüentemente as decisões organizacionais podem desestabilizar este ambiente. Aqui estão os clientes, fornecedores, concorrentes, produtos e serviços substitutos, dentre outros. Os autores apontam algumas técnicas que podem ser utilizadas para delinear o ambiente operacional:

- a) Análise da estrutura da indústria - com base no modelo das cinco forças de Porter já mencionadas.
- b) Análise do ciclo de vida do setor - aqui deve ser verificada em que etapa os produtos da empresa se enquadram, a fim de que as estratégias adequadas sejam utilizadas. Na fase introdutória a empresa necessita diferenciar a marca através de propagandas e melhoria da qualidade, além de buscar realizar parcerias para

difundir o uso do produto/serviço. Na fase de crescimento, se torna importante aumentar a participação de mercado acima do crescimento da indústria, criar barreiras de entrada e aumentar a escala. Já na fase de maturidade é imprescindível a redução de custos e incremento de serviços. Durante o declínio é preciso buscar clientes/canais de distribuições específicos.

c) Análise do tamanho e do crescimento do mercado – estas análises são relevantes, pois são indicadores das possibilidades de crescimento do mercado. “As estimativas do tamanho do setor podem ser feitas tanto em unidades físicas de produtos quanto no valor monetário das transações” e as “taxas de crescimento estimam quanto um determinado produto ou serviço pode crescer” (FERNANDES & BERTON, 2005:88).

d) Análise da atratividade do setor – para esta análise HAX & MAJLUF *apud* FERNANDES & BERTON (2005) apresentam algumas técnicas, são elas: Identificar os fatores externos críticos que impactam a atratividade do negócio; em seguida é preciso avaliar o grau de atratividade de cada um dos fatores identificados, e isto tanto para o presente quanto para o futuro; e finalmente, a partir desta avaliação extrair as oportunidades e ameaças. Os fatores considerados importantes para o estudo da atratividade do negócio são os fatores de mercado, competitivos, econômicos e governamentais, tecnológicos e fatores sociais.

e) Análise estratégica da concorrência – aqui procura-se analisar cada concorrente real e potencial que atua no setor. Faz-se necessário identificar os concorrentes de marca (concorrentes que oferecem produtos e serviços similares aos mesmos consumidores, a preços semelhantes); concorrentes industriais (todas as organizações que fabricam o mesmo produto ou classe de produtos); concorrentes de forma (todas as empresas que fabricam produtos que possuem a mesma utilidade); concorrentes em geral ou de desejo (empresas que concorrem pelo mesmo dinheiro do consumidor). Estes tipos de concorrentes estão exemplificados na Figura 5, através da análise da indústria de chocolates.

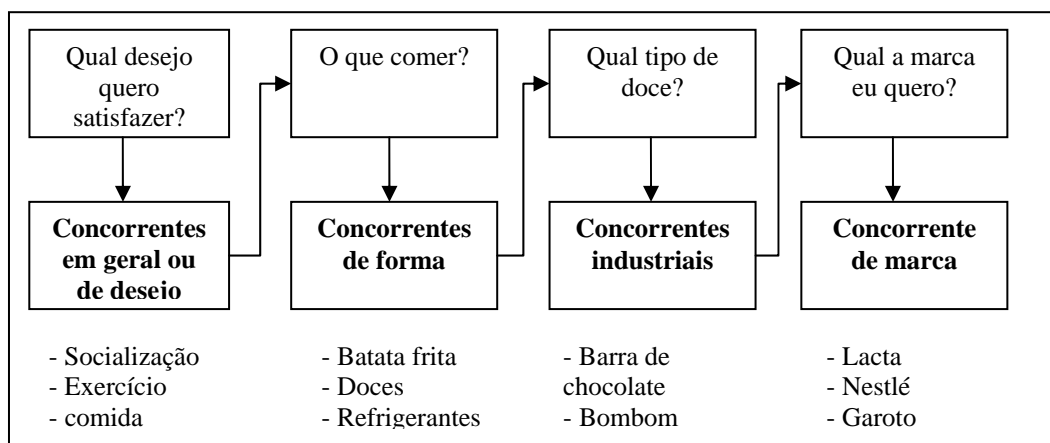


FIGURA 5 – Níveis da concorrência – Indústria de bombons

Fonte: FERNANDES & BERTON (2005)

Para OLIVEIRA (2006), com a análise externa é possível que a empresa compreenda a relação existente entre ela e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produtos versus mercados e prospectar cenários futuros. Como o ambiente externo pode oferecer tanto oportunidades quanto ameaças, compete à empresa aproveitar as oportunidades e procurar minimizar as ameaças ou adaptar-se a elas. Para adquirir informações do ambiente externo, os empresários podem utilizar de duas fontes: fontes primárias, através de pesquisas realizadas pela empresa diretamente no ambiente e fontes secundárias, obtendo as informações do ambiente, através de agências governamentais (IBGE, etc), Universidades, Bolsa de Valores, Sociedades de classe, etc.

A fim de identificar as oportunidades e ameaças da empresa, OLIVEIRA (2006) apresenta que é importante verificar informações relativas macroambiente e ao Microambiente. Para analisar o macroambiente o autor sugere avaliar os aspectos que estão descritos no Quadro 5.

QUADRO 5 – Informações do macroambiente que o empresário deve utilizar para identificar oportunidades e ameaças para a empresa.

Item	Aspectos a analisar
Processo de integração vertical e horizontal que levam ao produto final da empresa.	– Quais são as barreiras à integração vertical em cada uma das fases de produção?
	– Quais são e qual o nível de capacitação dos concorrentes em cada fase de produção?
	– Quais as vantagens da integração vertical para a empresa?
	– Como a integração horizontal afetará a tecnologia da empresa?
	– Quais os riscos de mercado provenientes desta integração?
	– Existem problemas administrativos no processo atual? Quais são?

Relacionado à tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Quais as alterações tecnológicas possíveis?</li> <li>– Quais as entidades de pesquisa, institutos e universidades que estão envolvidos ou poderão se envolver?</li> <li>– Quais os programas de pesquisa?</li> <li>– Quão críticas para o processo são as qualificações da mão-de-obra envolvidas no mesmo?</li> </ul>
Quanto ao governo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Legislação pertinente;</li> <li>– Identificação e análise dos órgãos que legitimam;</li> <li>– Planos governamentais;</li> <li>– Política econômica e financeira.</li> </ul>
Instituições Financeiras	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Os tipos e quantidade de instituições;</li> <li>– Forma de atuação, tipos de operação e condições de operações (prazos, carência, amortização, etc.) de cada tipo de instituição.</li> </ul>
Relacionado aos Sindicatos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Objetivos, estrutura, número de participantes e poder dos sindicatos;</li> <li>– Comportamento em acordos trabalhistas passados e integração entre diferentes sindicatos.</li> </ul>
Quanto à comunidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Se População/mão-de-obra está aumentando ou diminuindo;</li> <li>– Valores sociais, culturais e espirituais;</li> <li>– Infra-estrutura existente (saúde, educação, etc.)</li> </ul>

Fonte: Adaptado de OLIVEIRA (2006).

Para analisar o microambiente OLIVEIRA (2006) recomenda identificar e analisar os aspectos mencionados no Quadro 6.

QUADRO 6 – Aspectos do microambiente que o empresário deve utilizar para identificar oportunidades e ameaças para a empresa.

Item	Aspectos a analisar
Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Quem eles são e se estão aumentando/diminuindo;</li> <li>– Onde estão localizados e como podem ser alcançados;</li> <li>– Qual a renda pessoal e como compram;</li> <li>– Como se comportam e quais suas tendências;</li> <li>– Quais seus padrões de qualidade;</li> <li>– Quem são os compradores-chaves; e</li> <li>– Quem são os usuários finais.</li> </ul>
Mercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Qual a competição que existe por outros produtos/indústrias;</li> <li>– Qual a segmentação de mercado;</li> <li>– Qual o nível de padronização do produto e se existe potencial para diferenciação do produto;</li> <li>– Quais os nichos mais atrativos no mercado;</li> <li>– Qual a velocidade de mudança no produto e de onde se origina.</li> </ul>
Aspectos do setor e dos concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tamanho, tendências e perspectivas do setor;</li> <li>– Tipos de produtos e serviços do setor;</li> <li>– Causas de crescimento do setor e possíveis conseqüências;</li> <li>– Quantos, quais são, qual a linha de produtos e serviços dos concorrentes;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Qual a tecnologia básica que cada concorrente utiliza;</li> <li>– Qual a participação no mercado de cada concorrente, qual seu faturamento, volume de vendas, lucro e tendências;</li> <li>– Qual o tipo e nível de promoção e força de vendas dos concorrentes.</li> </ul>
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Quem são, quantos são e onde estão localizados;</li> <li>– Qual a oferta total, seus preços de venda, seus prazos de venda e entrega.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de OLIVEIRA (2006).

Outro aspecto importante que contempla a análise do ambiente externo é a prospecção de cenários. Utilizar esta técnica eleva o nível de reflexão sobre o futuro e permite conhecer as implicações que ambientes de incerteza podem acarretar sobre o desempenho da organização (CAETANO, 2003). Segundo COSTA (2003:91) “cenário é um conjunto consistente de premissas consideradas plausíveis pelos dirigentes da organização, funcionando como pano de fundo para as atividades do setor ou da instituição”. É uma ferramenta que ajuda os executivos a fazerem previsões sobre os diferentes caminhos que poderão existir no futuro.

CAETANO (2003) acrescenta ainda que a construção de cenários não deve ficar limitada às variáveis macroeconômicas, mas deve contemplar a análise de variáveis que podem apresentar surpresas ou incertezas no futuro, como transformações tecnológicas, modificações no comportamento do consumidor e dos concorrentes, enfim, é pertinente avaliar as variáveis que PORTER (2004) chama de as “5 forças que dirigem a concorrência na indústria”, e que já foram mencionadas no trabalho.

Como exemplo ilustrativo de cenário sociopolítico macroeconômico de uma empresa nacional, COSTA (2003:91) apresenta:

razoável estabilidade político-econômica; inflação baixa e estável; juros altos, provocando aperto financeiro; pequeno superávit da balança comercial; novos concorrentes multinacionais entrando no mercado, em vários setores; crescimento econômico moderado [...]

Este mesmo autor ressalta ainda que podem existir situações que não permitem que se chegue a um único cenário, e neste caso deve-se descrever cenários alternativos. Entretanto, estes cenários também têm grande valor mesmo quando o futuro parece certo, já que sua elaboração força a análise de situações, condições e ações opostas das já traçadas. Assim a empresa terá plano de ação tanto para cenários otimistas quanto pessimistas.

VASCONCELOS FILHO e PAGNONCELLI *apud* CAETANO (2003) apresentam um modelo para construção de cenários que contempla sete etapas:

1ª etapa – Definição do escopo do cenário: devem ser definidos os temas, o horizonte e o âmbito geográfico do cenário que se pretende desenvolver. Exemplo: cenários para transportes coletivos no Estado do Rio de Janeiro até o ano 2000.

2ª etapa – Seleção das variáveis relevantes (VR's): são as variáveis que tem um alto impacto na organização e devem ser resultado da definição do negócio em que ela se encontra. Exemplos: tecnologia; sistemas de distribuição; aspectos econômicos, sociais e ambientais; bem como os de caráter político, etc.

3ª etapa – Identificação dos atores relevantes envolvidos (AR's): são os agentes relevantes que influenciam e sofrem influência do comportamento das variáveis. Podem ser os clientes; governos; concorrentes; fornecedores tanto de materiais como de recursos financeiros; agências ou institutos de pesquisa/desenvolvimento, etc.

4ª etapa - Prospecção do comportamento futuro das VR's e AR's: nesta etapa são feitas as simulações do comportamento futuro das variáveis relevantes (VR's), considerando, as diversas visões sobre esse futuro, categorizando-as como: otimista, pessimista e normal. Da mesma forma, deve-se indagar sobre o comportamento dos atores relevantes (AR's), a partir dos comportamentos da VR's. Exemplo: perguntaríamos sobre o comportamento da inflação (VR) prevista e a sua influência nas compras futuras dos clientes (AR).

5ª etapa – Elaboração dos cenários alternativos: uma vez definido o comportamento das variáveis e dos atores relevantes, os cenários alternativos podem ser descritos. É interessante que essas descrições sejam classificadas, paralelamente, como otimistas, pessimistas e normal.

6ª etapa – Escolha do cenário de referência: concluídas as cinco etapas anteriores, acredita-se que o volume e a qualidade das informações obtidas permitirão a escolha segura de um cenário de referência, que orientará o planejamento estratégico da organização.

7ª etapa – Monitoramento do cenário-referência: nesta etapa deve-se realizar o acompanhamento sistemático do comportamento das variáveis relevantes (VR's) e das estratégias dos atores relevantes (AR's) no cenário referência. Isto facilitará a atualização periódica do cenário, permitindo correções de rota no planejamento estratégico da organização.

Uma vez realizada a análise do ambiente externo, torna-se necessário analisar o ambiente interno da empresa. O objetivo da análise interna é colocar em destaque as carências e qualidades da empresa, ou seja, os pontos fracos e fortes que deverão ser definidos diante de sua atual posição produtos *versus* mercados. Os pontos fortes são as características positivas, que se destacam na instituição e que a favorecem no cumprimento do seu propósito. São considerados pontos fracos as características negativas na instituição, que a prejudicam no cumprimento do seu objetivo.

Para realizar a análise do ambiente interno a empresa deve se comparar com as outras empresas do seu setor de atuação (concorrentes diretas ou potenciais), a fim de identificar a melhor prática em relação a produtos, operações e processos e assim melhorar suas práticas organizacionais. Esta prática é também chamada *benchmarking*.

Inicialmente, para o levantamento dos pontos fortes e fracos, COSTA (2003) recomenda que seja realizado um processo que consiste na geração de idéias (*brainstorming*), de forma livre, e preferência com a participação de pessoas de fora da empresa. Após o levantamento dos aspectos referentes à análise do ambiente interno, o autor sugere que os mesmos sejam classificados em grandes categorias, para se ter uma visão global da empresa e também para identificar as categorias que não foram citadas durante o *brainstorming* e assim realizar a sua análise. Para estruturar e organizar os pontos levantados pode-se utilizar a categorização chamada de os 10-Ms do autodiagnóstico, onde são analisadas dez áreas internas (*Management*, Mão-de-obra, Máquinas, Marketing, Materiais, Meio ambiente, Meio físico, Mensagens, Métodos e Money). Porém, vale destacar que cada organização pode adaptar esta análise de acordo com a sua necessidade e com os aspectos que deseja avaliar. Os 10-Ms e alguns atributos a serem verificados segundo Costa (2003) são:

- a) *Management*: administração geral e processos decisórios; gestão de tecnologias e sistemas de informação; gestão estratégica; gestão setorial; relacionamento com acionistas, clientes, fornecedores, e comunidade.
- b) *Mão-de-obra*: recrutamento e seleção de pessoal; capacitação, treinamento e desenvolvimento de recursos humanos; gerentes e supervisores preparados para a gestão de pessoas; motivação, envolvimento e comprometimento, remuneração, reconhecimento e recompensa; satisfação dos funcionários e gerentes.

- c) Máquinas: Equipamentos de manuseio e de transporte; instalações elétricas, hidráulicas, utilidades e de segurança; manutenção de máquinas e equipamentos; redes intranet, extranet e internet.
- d) Marketing: conhecimento do mercado e dos concorrentes; flexibilidade e negociações; lançamento de produtos e campanhas; pós-venda; garantia; assistência técnica; satisfação dos clientes.
- e) Materiais: desenvolvimento de parcerias com fornecedores; cadeia do suprimento; estoques; padronização e codificação de materiais; qualidade na aquisição.
- f) Meio ambiente: gestão da proteção ambiental; licenciamento ambiental; programas de economia de energia, água e insumos; reciclagem de resíduos; procedimentos diante de reclamações de vizinhos, imprensa e autuações.
- g) Meio físico: circulação interna, fluxos internos, estacionamentos, iluminação; limpeza, arrumação; infra-estrutura; proteção e segurança pessoal e patrimonial; sinalização visual.
- h) Mensagens: comunicação para clientes, fornecedores, governo e imprensa; comunicação entre funcionários.
- i) Métodos: fluxograma de processos produtivos e administrativos; metodologia para gestão de projetos; normas, padrões e procedimentos produtivos e administrativos.
- j) Money: fluxo de caixa; contas a pagar e contas a receber; faturamento e recebimentos; investimentos; orçamentos.

### 2.2.1 Análise SWOT

Com a análise do ambiente interno e externo da organização finalizada, é necessário encerrar o diagnóstico confrontando os cenários identificados. Uma ferramenta utilizada para fazer este confronto e assim facilitar a formulação das estratégias, é a análise SWOT – do inglês *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças) ou FOFA - do português, forças, oportunidades, fraquezas e ameaças (FERNANDES & BERTON (2005) e LUECKE (2008)).



A análise SWOT proporciona uma orientação estratégica expressiva, ao permitir: eliminar pontos fracos nas áreas onde a empresa enfrenta ameaças graves da concorrência e tendências desfavoráveis perante o negócio; aproveitar as oportunidades através da utilização dos seus pontos fortes; corrigir pontos fracos nos aspectos em que a organização vislumbra oportunidades potenciais, e por fim, monitorar áreas onde a organização possui pontos fortes para não ser surpreendida futuramente por possíveis riscos e incertezas (MACHADO, 2005).

Para a organização dos fatores identificados na análise SWOT, é comum utilizar uma matriz, conforme o Quadro 7. Essa matriz permite que seja demonstrada a situação atual do negócio de maneira simples e de fácil entendimento.

QUADRO 7 – Matriz SWOT.

Ambiente	<i>Pontos Positivos</i>	<i>Pontos Negativos</i>
<i>Interno</i>	Forças	Fraquezas
<i>Externo</i>	Oportunidades	Ameaças

Fonte: MACHADO (2005).

### 3. TIPOS DE ESTRATÉGIAS

A seguir serão apresentadas três abordagens sobre os tipos de estratégias: as estratégias segundo Michael E. Porter; Igor Ansoff e Henry Mintzberg.

#### 3.1. Estratégias segundo Michael E. Porter

Segundo PORTER (2004) para a formulação de estratégias é necessário levar em conta a análise do ambiente organizacional. Esta análise permite conhecer as cinco forças que afetam a concorrência na indústria e suas causas básicas, além de possibilitar identificar os pontos fortes e os pontos fracos da organização; suas ameaças e oportunidades; os valores pessoais da organização e as expectativas da sociedade.

O perfil de ativos e as qualificações da organização em relação aos concorrentes são visualizados por meio da análise dos pontos fortes e fracos. Os valores pessoais da

organização são as motivações e as necessidades dos seus principais executivos e demais colaboradores responsáveis pela implementação da estratégia escolhida. PORTER (2004) salienta ainda que os pontos fortes e fracos combinados com os valores são os fatores internos que determinam os limites para a estratégia competitiva que a organização pode adotar com êxito.

Já os limites externos para a implantação da estratégia são determinados pelo mercado em que a organização está atuando e por seu meio ambiente mais amplo. Neste ambiente são identificadas as ameaças e oportunidades, que indicam o meio competitivo, com seus riscos e recompensas potenciais e também as expectativas da sociedade, que refletem o impacto, sobre a empresa, de elementos como interesses sociais, política governamental e outros (PORTER, 2004).

Para PORTER (2004) existem três estratégias genéricas que podem ser utilizadas isoladamente ou de forma combinada para enfrentar as cinco forças competitivas da indústria: liderança no custo total; diferenciação e enfoque.

Na estratégia liderança no custo total, a empresa procura fazer com que os seus custos sejam menores do que os custos dos seus concorrentes. Isto envolve um conjunto de políticas funcionais como: construção de instalações em escala eficiente; perseguição da redução de custos pela experiência; controle rígido de custos e despesas; minimização de custos das diversas áreas; e intenso controle de custos. Esta liderança propicia flexibilidade na fixação de margens para os produtos da empresa, propiciando condições efetivas para defendê-la contra as forças competitivas do setor. Entretanto, ressalta-se que embora a busca de custos menores seja o tema central da estratégia, a empresa não deve descuidar da qualidade dos produtos/serviços e assistência aos clientes.

“Atingir uma posição de custo total baixo quase sempre exige uma alta parcela de mercado relativa ou outras posições vantajosas, como acesso favorável às matérias-primas” (PORTER, 2004:38). O autor observa, ainda, que a implementação desta estratégia pode exigir altos investimentos em equipamentos atualizados, fixação agressiva de preços e prejuízos iniciais para consolidação do mercado. As margens de lucro propiciadas pelos baixos custos permitem que a empresa realize reinvestimentos em novos equipamentos e instalações mais modernas, que segundo o autor contribui para a sustentação da posição de custo baixo.

A estratégia de diferenciação consiste na criação de um produto ou serviço que seja único na indústria. A organização pode se diferenciar de várias formas, como: produtos

com determinadas peculiaridades, imagem ou projeto da marca, novas tecnologias, serviço sob encomenda, rede de fornecedores, dentre outras. Em geral, a rentabilidade proveniente desta estratégia é derivada do preço - prêmio que esses clientes aceitam pagar, o qual compensa os custos extras necessários para realizar essa diferenciação. PORTER (2004) enfatiza ainda que embora a estratégia de diferenciação traga custos extras para a organização ela não pode ignorá-los.

Dentre os benefícios que a diferenciação proporciona destacam-se: maior lealdade do comprador durante quedas cíclicas ou sazonais; consumidores com menor sensibilidade ao preço e aumento das margens de lucro. Mesmo com as vantagens mencionadas, PORTER (2004) pontua que a diferenciação pode, às vezes, tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado. Isto porque, mesmo reconhecendo a superioridade dos produtos da empresa, nem sempre os clientes estarão dispostos ou terão condições de pagar os altos preços requeridos por esta estratégia.

A estratégia de enfoque está baseada na escolha de um ambiente competitivo (nichos de mercado), e conseqüentemente na escolha de determinado grupo de compradores e segmentos da linha de produtos. As políticas funcionais neste tipo de estratégia são desenvolvidas em função das especificidades do seu alvo estratégico. Ao adotar esta estratégia espera-se que a empresa possa atender melhor seus clientes que os concorrentes que competem de forma mais ampla, além de atingir uma posição de diferenciação por satisfazer melhor seus clientes e/ou possuir custos mais baixos na obtenção desse alvo.

Conforme PORTER (2004:40) “mesmo que a estratégia de enfoque não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista do mercado como um todo, ela realmente atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico”. A Figura 6 ilustra as diferenças entre as três estratégias genéricas de Porter.



FIGURA 6 – Três estratégias genéricas  
Fonte: PORTER (2004).

Conforme pode ser observado na Figura 6, ao adotar a estratégia de enfoque a empresa terá uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico ou alta diferenciação, ou ambas e conseqüentemente estará se defendendo contra cada força competitiva da indústria (PORTER, 2004).

Porter observa ainda que a implantação das estratégias genéricas exigem diferentes recursos e habilidades. Para que haja sucesso na prática das estratégias, é necessário que haja arranjos organizacionais diferentes, procedimentos de controle e sistemas criativos, compromisso com o alvo primário, além de diferentes estilos de liderança e mudança na cultura organizacional.

Cada uma das estratégias genéricas representa uma maneira diferente de gerar e dar suporte a uma vantagem competitiva, assim, a organização, sob a orientação da opção estratégica adotada, deve atuar sobre toda a cadeia de valor do produto.

### 3.2. Estratégias segundo Igor Ansoff

ANSOFF (1989) defende que a identificação das estratégias adequadas à organização, depende da análise que esta realiza de sua posição em termos do conjunto produto e mercado. Segundo ele, ao analisar sua posição e a de seus produtos em relação ao mercado, a organização consegue visualizar para qual direção está andando e assim determinar as estratégias a serem adotadas.

A partir da análise de Ansoff foi desenvolvida a matriz produto-mercado (Quadro 8). FERNANDES & BERTON (2005:128) destacam que esta matriz “foi desenvolvida em 1957, e visa identificar as oportunidades de crescimento. Para isso, ela segmenta a análise em produtos existentes e em novos produtos, em mercados atuais e futuros.” Assim, as estratégias são escolhidas de acordo com o posicionamento da organização em relação aos seus produtos e mercados.

QUADRO 8 – Matriz Produto-Mercado.

	<b>Produtos existentes</b>	<b>Novos Produtos</b>
<b>Mercados atuais</b>	Penetração de mercado	Desenvolvimento de produtos
<b>Novos mercados</b>	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

Fonte: ANSOFF (1989).

As estratégias relacionadas à análise produto *versus* mercado são, segundo ANSOFF (1989):

- a) Penetração no mercado: busca aumentar as vendas para os clientes atuais sem modificar os seus produtos. Algumas ações que podem promover o aumento das vendas são: redução de preços, aumento da propaganda e busca de maior exposição dos produtos.
- b) Desenvolvimento de produtos: a empresa desenvolve novos produtos para oferecer aos mercados em que atua. Isso pode ser conseguido, por exemplo, por meio do desenvolvimento de produtos de nova geração, ou pela adição de qualidades no produto atual - refinamento do produto.
- c) Desenvolvimento de mercados: a empresa busca promover o mesmo produto em novos mercados, através da expansão demográfica, geográfica ou institucional.
- d) Diversificação: nesta estratégia a empresa diversifica sua área de atuação, desenvolvendo produtos e mercados novos para a empresa. A diversificação é a mais radical e arriscada das estratégias, pois envolve um afastamento de produtos e mercados conhecidos e exige que a empresa foque na comunicação explicando por que está entrando em novos mercados com novos produtos, a fim de ganhar credibilidade dos clientes.

Ao contrário de Porter que considera que a vantagem competitiva é proveniente da utilização das estratégias de menor custo e da diferenciação, centrada no produto, Ansoff define a busca da vantagem competitiva a partir do produto comercializado e das ações organizacionais que envolvem o mercado, o que compreende a questão da diversificação. Outro aspecto evidenciado por ANSOFF (1989) é a sinergia, ou seja, a medida da capacidade da empresa para tirar proveito de uma entrada em um novo mercado e produto. Segundo ele, como a sinergia propicia competências para a obtenção de sucesso, se a estratégia escolhida tiver efeito sinérgico, será muito mais poderosa. Enquanto que as organizações que não possuem sinergia, podem não tirar proveito de toda rentabilidade potencial.

Para ANSOFF (1989) as empresas se diversificam quando seus objetivos não podem mais ser atingidos dentro do conjunto de produtos e mercados definido pela expansão e/ou quando as oportunidades de diversificação prometem maior rentabilidade que as

oportunidades de expansão. Este autor apresenta ainda que os componentes de expansão e diversificação podem ser subdivididos em:

- a) **Diversificação horizontal:** caracteriza-se pelas manobras dentro do ambiente econômico da empresa. A empresa concentra o seu capital, pela compra ou associação com empresas similares. Nesta diversificação, encontra-se a sinergia de marketing, uma vez que a empresa vende por canais já estabelecidos.
- b) **Integração vertical:** quando a organização produz os seus próprios insumos (integração para trás) ou possui sua própria fonte de distribuição de produtos/serviços (integração para frente). HITT et al. (2002:245) destaca que “é possível ainda haver integração parcial, em que algumas entradas e saídas são vendidas por unidades da companhia, quanto outras são produzidas e vendidas por firmas externas”. A organização que adota esta estratégia busca fortalecer sua posição e ganhar poder de mercado sobre os concorrentes, uma vez que poderá obter economias nos custos de operação, melhor controle de qualidade e provavelmente, a proteção tecnológica (HITT et al., 2002). Entretanto, este autor aponta que apesar desta integração criar valor e contribuir para a competitividade estratégica, especialmente em termos de ganhar poder de mercado sobre os concorrentes, ela não está livre de riscos e custos.
- c) **Diversificação concêntrica:** diversificação da linha de produtos, com aproveitamento da mesma tecnologia ou força de vendas, oferecendo uma quantidade maior de produtos no mesmo mercado. Possui um elo comum com a empresa através da área de marketing, tecnologia ou ambas.
- d) **Formação de conglomerados:** a organização procura novos negócios não relacionados à sua tecnologia, produtos ou mercados atuais, conseqüentemente a empresa não aproveitará a mesma tecnologia ou força de vendas.

### **3.3. Estratégias segundo Henry Mintzberg**

Por considerar incompletas as estratégias genéricas de PORTER (2004) e a fim de complementar as quatro estratégias propostas por ANSOFF (1989), MINTZBERG & QUINN (2001) apresentam opções de estratégias que estão organizadas em cinco etapas: a)

localizar o negócio central; b) distinguir o negócio central; c) elaborar o negócio central; d) estender o negócio central e, e) reconceber o negócio central.

A Localização do Negócio Central pode ser caracterizada pela união de uma rede de organizações comprando e vendendo, cujas estratégias podem ser descritas em função do estágio do negócio na rede e da organização em particular. De acordo com MINTZBERG & QUINN (2001) as estratégias do estágio de operações ou do estágio do negócio englobam: estratégias de negócio “rio-acima”, “rio-médio” e “rio-abaixo”. Essa classificação pode ser associada à integração para trás ou para frente proposta por Ansoff, desde que aconteça numa mesma indústria.

A estratégia de negócio “rio-acima”: relaciona-se ao uso da matéria-prima, onde o material básico é transformado em diversos produtos para diferentes usos. Utiliza intensiva tecnologia, capital e pessoas, e está direcionada para a obtenção de vantagens pelo baixo custo – indústrias primárias.

Na estratégia de negócio “rio-médio” uma variedade de insumos é transformada por um processo de produção atendendo a uma variedade de usuários/indústrias secundárias.

Já a estratégia de negócio “rio-abaixo” consiste no processo onde uma grande variedade de entradas converge para um estreito funil, com produtos vendidos em uma loja de distribuição/indústrias terciárias.

O segundo nível da família de estratégias apresentado por MINTZBERG & QUINN (2001) é a Distinção do Negócio Central. Segundo eles, através da Distinção do Negócio Central é possível identificar as características que tornam a organização capaz de adquirir vantagens competitivas e sobreviver. Neste nível estão envolvidas estratégias para os setores funcionais da organização, como as relacionadas às fontes (pessoal, finanças, aquisições), ao processamento (desenvolvimento de processo, operações), às saídas ou distribuição (preço, promoção, vendas, distribuição, canais de mercado) e ao suporte (treinamento, controle, legal).

Conforme Mintzberg a Distinção do Negócio Central contempla dois tipos de estratégias: a Estratégia de Diferenciação e a Estratégia de Foco. O autor considera a estratégia genérica, liderança em custos, proposta por Porter, como uma estratégia de Diferenciação. A Estratégia de Diferenciação proposta por Mintzberg está relacionada às diferenças observadas entre as empresas em função das distinções entre seus produtos e serviços, e apresenta as seguintes formas:

- a) Estratégias de diferenciação de preço: cobrar um preço mais baixo pelo produto, visando se diferenciar do concorrente. Entretanto, para que a empresa consiga oferecer produtos com preços mais baixos é necessário que tenha custos de produção menores que a concorrência.
- b) Estratégias de diferenciação na imagem: envolve a criação de uma imagem para o produto, através de marketing (propaganda, técnicas de promoção).
- c) Estratégia de diferenciação de suporte: consiste em agregar valor ao produto através da oferta de “algo a mais” junto ao produto.
- d) Estratégia de diferenciação na qualidade: a organização melhora a qualidade de seus produtos, sem alterar suas características tradicionais. Os produtos podem ser considerados de melhor qualidade em três dimensões: maior confiabilidade; maior durabilidade e desempenho superior.
- e) Estratégia de diferenciação de projeto ou *design*: busca-se ofertar algo inovador, diferente, que rompa com o projeto tradicional, se ele existir.
- f) Estratégia de não diferenciação: é a não utilização da diferenciação como estratégia.

A Estratégia de Foco, utilizada na Distinção do Negócio Central, envolve o foco nos produtos ou serviços, levando em consideração a amplitude dos mercados nos quais eles serão vendidos e à demanda existente. Enquanto a diferenciação está relacionada com a orientação ao fornecimento, o foco adota a perspectiva do cliente, e objetiva que este perceba as características do produto que agregam valor. As estratégias de foco, de acordo com Mintzberg são:

- a) Estratégia sem segmentação: a organização tenta capturar uma grande porção de mercado com a configuração básica de um produto.
- b) Estratégia de segmentação: segmenta-se o mercado de atuação da organização. As organizações podem optar por atender todo o segmento e ou apenas certo segmento.
- c) Estratégia de nicho: foca um único segmento.
- d) Estratégia “por encomenda” (*customizing strategies*): neste caso, cada cliente é tratado como um segmento de mercado separadamente. Ela subdivide-se em Pura, quando um produto para cada cliente é desenvolvido a partir do zero; “Sob Medida” (*tailored customization*), quando um projeto básico é modificado, e adaptado às necessidades específicas de um cliente; e Padronizada



(*standardized*), onde o produto final é montado de acordo com os requisitos individuais de componentes padrões existentes.

Para Elaboração do Negócio Central, Mintzberg observa que uma organização pode aperfeiçoar seus negócios de várias maneiras. Para ele as estratégias de Elaboração do Negócio Central são as seguintes:

- a) Estratégia de Penetração: a partir da base de produtos existentes, a organização a busca ampliar sua participação no mercado em que atua. Isto pode ocorrer através da expansão direta ou pela aquisição de empresas concorrentes.
- b) Estratégia de Desenvolvimento de Mercado: objetiva promover os produtos existentes em novos mercados e assim ampliar o escopo do negócio ao descobrir novos segmentos de mercado.
- c) Estratégia de Expansão Geográfica: a organização expande sua área de atuação para diferentes regiões, oferecendo os produtos existentes.
- d) Estratégia de Desenvolvimento de Produto: envolve o oferecimento de um produto modificado ou um novo produto na mesma base de negócios. Ela pode ocorrer através da diferenciação por design, se os produtos forem novos e distintos; da proliferação da linha de produtos, que significa a cobertura completa de um determinado negócio e através da racionalização, onde a organização escolhe determinados produtos e elimina os produtos sobrepostos e não-lucrativos.

As estratégias que envolvem a chamada Extensão do Negócio Central levam as organizações a atuarem além de seus negócios fundamentais. Podem ser feitas de forma vertical através da regressão ou progressão na cadeia de operações, ou horizontal com a incorporação de outros negócios paralelos, mas não na mesma cadeia de operações. A organização também pode fazer a combinação das duas.

A Extensão do Negócio Central contempla as estratégias de integração da cadeia; de diversificação; de entrada e controle e combinadas (diversificação e integração).

A estratégia de integração da cadeia: possibilita que a organização estenda sua cadeia de operações “rio-abaxio” ou “rio-acima”, absorvendo atividades de seus fornecedores e de seus clientes na distribuição, ou seja, fazer em lugar de comprar ou vender.

A organização que opta pela estratégia de Diversificação realiza a entrada em negócios que não fazem parte da sua cadeia de operações. Já a estratégia de entrada e

controle, consiste em realizar a integração da cadeia ou diversificação através do desenvolvimento interno ou aquisição. Ou seja, a organização pode entrar em um novo negócio através de seu desenvolvimento ou comprando uma organização pertencente àquele negócio. Ambas envolvem propriedade completa e controles formais do negócio diversificado. No entanto, Mintzberg ressalta que há outras possibilidades estratégicas como: Propriedade e Controle Total que engloba o desenvolvimento interno e a aquisição; Propriedade e Controle Parcial, onde o controle pode ser majoritário ou minoritário, podem também ser realizadas parcerias ou inclusões (*joint venture*, controle temporário); Controle Parcial sem Propriedade como o licenciamento, *franchising*, e contratos em longo prazo.

Uma vez que a organização passa pelas fases de identificação, distinção, elaboração e extensão, surge a necessidade reconceber o negócio, fase conhecida como “Reconcebendo o Negócio Central”. Esta fase é necessária, pois durante o processo de implantação das estratégias propostas a organização pode perder seu senso ou identidade. A reconcepção caracteriza a última forma de consolidação, racionalizando não só excessos como a essência da própria estratégia. Nesta fase, três tipos básicos de estratégias são propostos por Mintzberg: de redefinição de negócios; de mudança da essência e estratégia de recombinação de negócio.

A estratégia de redefinição de negócio reconcebe a “receita” de como o negócio é conduzido. Na estratégia de mudança de essência a organização pode se movimentar ao longo da cadeia de operação, “rio-acima” ou “rio-abaixo”. Pode ocorrer uma movimentação entre funções dominantes, desde produção até marketing, ou para um novo negócio, no mesmo estágio ou não da cadeia de operações, ou mesmo uma mudança para um novo tema central (função ou produto). E a estratégia de recombinação de negócio estabelece um esforço para combinar diferentes negócios de forma a reconceber vários negócios como um, de forma tangível ou apenas conceitual.

Vale ressaltar que o uso de estratégias genéricas que ajudam a pensar sobre o posicionamento da organização não deve ser imutável, pois pode colocar a organização em desvantagem contra concorrentes que criam e implementam as estratégias de forma mais criativa.

Conforme pode ser observado, as três abordagens mencionam vários tipos de estratégias. A fim de facilitar a visualização das estratégias defendidas pelos três autores (Porter, Ansoff e Mintzberg) e as semelhanças existentes entre algumas delas, o Quadro 9 a seguir, sintetiza as mesmas.

QUADRO 9 – Resumo das estratégias de Porter, Ansoff e Mintzberg.

Abordagens	Estratégias		
<b>Porter</b>	<b>DIFERENCIAÇÃO:</b> - oferta de produtos/serviços com determinadas peculiaridades (diferenciais).	<b>LIDERANÇA EM CUSTO:</b> - controle rígido dos custos, para que sejam menores que os custos dos concorrentes.	<b>ENFOQUE:</b> - escolha de um nicho de mercado/grupo de compradores/segmentos da linha de produtos.
<b>Ansoff</b>	<b>DIVERSIFICAÇÃO:</b> - desenvolver produtos e mercados novos para a empresa.	<b>PENETRAÇÃO DE MERCADO:</b> - foco nos clientes atuais, buscando aumentar as vendas sem modificar seus produtos.	<b>DESENVOLVIMENTO DE MERCADOS:</b> - promover o mesmo produto em novos mercados (expansão demográfica, geográfica, etc.).
	<b>DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS:</b> - desenvolvimento de novos produtos para ofertar nos mercados em que atua.		
<b>Mintzberg</b>	<b>INTEGRAÇÃO DA CADEIA:</b> - absorção de atividades que estão antes ou depois da atividade principal da empresa. Ex. produção da própria matéria prima e distribuição/venda direta dos produtos.	<b>DIFERENCIAÇÃO:</b> - oferta de produtos e serviços diferenciados, seja nos preços, imagem, suporte, qualidade e <i>design</i> .	<b>FOCO:</b> - oferta um único produto; - escolhe um grupo ou vários grupos de clientes/nicho de mercado (foco); - cada cliente é tratado como um segmento onde são desenvolvidos produtos customizados para cada segmento.
	<b>EXPANSÃO GEOGRÁFICA:</b> - amplia a área de atuação para regiões diferentes.	<b>PENETRAÇÃO DE MERCADO:</b> - ampliar a participação no mercado em que atua sem modificar a linha de produtos.	<b>DESENVOLVIMENTO DE MERCADOS:</b> - oferta dos produtos atuais em novos mercados.
	<b>DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO:</b> - oferecer produtos modificados/novos produtos no mercado em que atua.	<b>COMBINADAS:</b> - há integração da cadeia e diversificação.	<b>DIVERSIFICAÇÃO:</b> - entrar em novos negócios/mercados com ofertas de novos produtos/serviços.

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4. ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO: *BALANCED SCORECARD* (BSC)

Após a implantação das estratégias é relevante realizar o acompanhamento dos resultados. De acordo com RUMMLER & BRACHE (1994), a medição do desempenho é necessária para monitorar, controlar e aperfeiçoar o sistema (organização) nos níveis de organização, de processo e de trabalho/executor.

RUMMLER & BRACHE (1994) destacam que um modelo que pode ser utilizado pelas organizações para que elas verifiquem seu desempenho é o *Balanced Scorecard* (BSC), que traduzido significa indicadores balanceados. De acordo com FERNANDES & BERTON (2005:184) o BSC “é uma ferramenta que busca traduzir a visão da empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho”, ou seja, busca-se traduzir a missão e a estratégia em objetivos e medidas (indicadores de desempenho).

KAPLAN & NORTON (1997) salientam que os objetivos e medidas do BSC focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. Segundo eles as empresas inovadoras utilizam o BSC para alinhar o planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa e para viabilizar processos gerenciais como:

- a) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia da empresa: a equipe da alta administração traduz a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos. Estes objetivos devem ser ilustrados em um diagrama (mapa estratégico) que mostre a relação de causa e efeito nas diversas perspectivas de negócio da organização: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Para cada objetivo devem ser identificadas as medidas ou indicadores de desempenho, a fim que a mensuração de desempenho seja eficaz.
- b) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas: por ser uma ferramenta de fácil leitura, o BSC possibilita a comunicação dos objetivos da empresa e garante que eles sejam entendidos, avaliados e controlados, além de permitir o comprometimento dos colaboradores com os objetivos traçados. A comunicação com os colaboradores pode acontecer de diversas formas, como, jornais internos, quadro de avisos, contatos pessoais e outros.

c) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas: o BSC produz maior impacto ao ser utilizado para induzir a mudança organizacional, através do estabelecimento de metas que, quando alcançadas, transformem a empresa.

d) Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico: o BSC provoca na organização a necessidade de buscar o consenso dos objetivos e estratégias, a inovação como ação cotidiana e a cultura do feedback, que constitui um forte instrumento de melhoria e conseqüentemente de aprendizado organizacional.

Um *Balanced Scorecard* deve possuir os seguintes componentes: Objetivos Estratégicos; Indicadores chave de desempenho; Estabelecimento de metas ao longo do tempo e Planos de ação e projetos estratégicos (KAPLAN & NORTON, 1997).

Elaborar os objetivos estratégicos significa traduzir a visão da empresa em objetivos para cada dimensão do BSC. Estes objetivos devem ser organizados em relação de causa e efeito, de forma clara (mapa estratégico ou mapa da estratégia). TAVARES (2007) acrescenta que o mapa estratégico estabelece a relação de causa e efeito, pois conecta os resultados pretendidos com seus respectivos impulsionadores. Esta relação é denominada por KAPLAN E NORTON (1997:155) de “se-então”. A relação de causa e efeito permite visualizar a influência que um objetivo exerce sobre os demais.

Criar indicadores chave de desempenho significa estabelecer como será medido e acompanhado o sucesso de cada objetivo. KAPLAN & NORTON (1997) destacam que um bom *Balanced Scorecard* possui uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) com impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências) ajustados a estratégia. Segundo eles os indicadores de ocorrência mostram o desempenho das ações passadas e os indicadores de tendência indicam os prováveis resultados futuros.

Após a criação de indicadores, a próxima etapa é estabelecer as metas, ou seja, definir o nível de desempenho esperado ou a taxa de melhoria necessária para cada indicador. As metas estratégicas deverão ser atingidas ao longo do tempo, e assim permitir uma evolução do desempenho relacionado ao objetivo estratégico.

Uma vez que as metas são estabelecidas é necessário especificar os planos de ação e projetos estratégicos. Estes devem ser associados às metas dispostas ao longo do tempo, e ser estabelecidos a fim de viabilizar seu alcance. Os planos de ação e projetos estratégicos representam as ações de intervenção necessárias para fazer com que as metas sejam alcançadas.

Conforme já foi citado o BSC é representado por quatro diferentes perspectivas ou dimensões, que constituem as principais variáveis que, quando equilibradas, asseguram as condições para os gestores nos processos de planejamento e controle das ações estratégicas (FERNANDES & BERTON, 2005). As quatro perspectivas estão ilustradas na Figura 7.

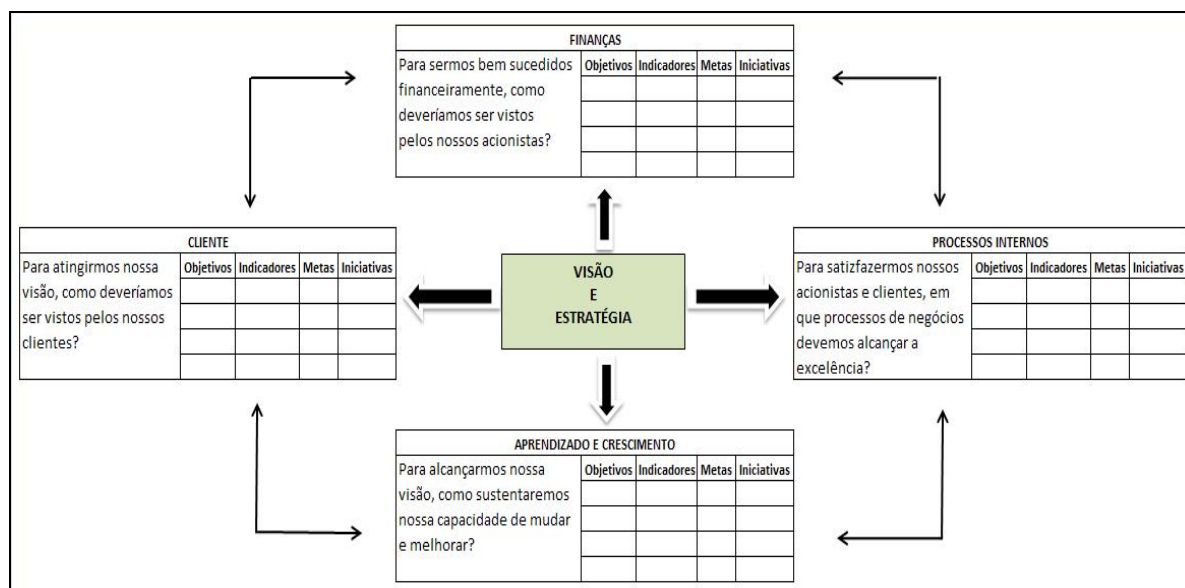


FIGURA 7 – As quatro perspectivas do Balanced Scorecard.

Fonte: KAPLAN & NORTON (1996).

As quatro perspectivas do BSC, apresentadas a seguir, foram baseadas em KAPLAN & NORTON (1997).

Os aspectos financeiros correspondem à primeira perspectiva do BSC e têm o papel de apresentar o desempenho financeiro esperado da estratégia, além de representar a meta principal para os objetivos e medidas das demais perspectivas do BSC. Kaplan e Norton (1997) enfatizam que a escolha dos indicadores de desempenho da perspectiva financeira depende do ciclo de vida em que a empresa ou unidade de negócios se encontra e que, segundo os autores, podem ser três: crescimento, sustentação e colheita.

A fase de crescimento é caracterizada por empresas que possuem potencial de crescimento e que, para aproveitar este potencial, necessitam realizar elevados níveis de investimento para criar a infra-estrutura, desenvolver novos produtos e serviços, alimentar e desenvolver o relacionamento com os clientes a fim de ampliar rapidamente a fatia de mercado. Os objetivos financeiros nesta fase priorizam o aumento nas vendas gerado por novos produtos e serviços.

Na fase de sustentação a empresa busca a lucratividade, retorno do capital investido e melhoria dos processos internos. Nesta fase, os projetos de investimento visam aliviar possíveis estrangulamentos, ampliar a capacidade e buscar a melhoria contínua. Grande parte das empresas estabelece objetivos financeiros relacionados à lucratividade: receitas contábeis, receita operacional, margem bruta, retorno sobre o investimento, valor econômico agregado, etc.

Por fim, as empresas que estão na fase de maturidade do seu ciclo de vida, possuem como meta principal a maximização do fluxo de caixa operacional em benefício da empresa e a diminuição da necessidade do capital de giro. Na fase de maturidade, as empresas não realizam investimentos em pesquisas e desenvolvimento e, praticamente não há despesas com a ampliação de capacidades, isto em função do curto tempo de vida econômica que ainda resta às unidades de negócios.

Sobre a perspectiva clientes, TAVARES (2007) apresenta que a criação de valor para o cliente deve ser o ponto de partida de qualquer negócio, pois é essencial para que a organização desenvolva aspectos que ela considera que a diferencia de seus concorrentes. Para KOTLER (1994), valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total esperado e o custo total obtido pelo cliente. Valor total esperado pelo consumidor é o conjunto de benefícios previsto por determinado produto ou serviço. TAVARES (2007) destaca ainda que o significado desta perspectiva deve ser atração, retenção e ampliação do relacionamento com os clientes-alvos.

Segundo KAPLAN & NORTON (1997), o grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes deriva das propostas de valor e é comum a todos os tipos de empresa. Inclui os seguintes indicadores:

- a) **Participação de mercado:** é a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
- b) **Retenção de clientes:** controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
- c) **Captação de clientes:** mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
- d) **Satisfação de clientes:** mensura o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.

e) Lucratividade de clientes: mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentá-los.

A perspectiva de processos internos busca analisar os meios que organização usa ou usará para alcançar a proposição de valor diferenciada e a melhoria de produtividade necessária para a realização dos objetivos financeiros (TAVARES, 2007). Segundo KAPLAN & NORTON (1997) na perspectiva dos processos internos cabe à empresa avaliar o grau de eficiência produtiva e dos serviços de entrega de produtos aos clientes; os serviços de pós-vendas; custos de produção; a qualidade e etc. Os autores salientam ainda que os sistemas de medida de desempenho da maioria das empresas focalizam a melhoria dos processos operacionais existentes. No *Balanced Scorecard*, recomenda-se que os administradores definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com o processo de inovação (identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades), continue com os processos de operações (entrega dos produtos e prestação de serviços aos clientes existentes) e termine com o serviço de pós-venda (oferta de serviços que complementam o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa).

A última perspectiva do BSC é o aprendizado e crescimento. Aqui são desenvolvidos objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos estabelecidos nas outras três perspectivas - financeira, do cliente e dos processos internos - indicam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita o alcance dos objetivos das outras três perspectivas, ou seja, são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do BSC (KAPLAN & NORTON, 1997). Alguns indicadores apresentados pelos autores para esta perspectiva são: o nível de criatividade dos colaboradores; satisfação dos colaboradores; índice de rotatividade; absenteísmo; desenvolvimento pessoal; condições de trabalho; nível de retenção e produtividade dos colaboradores, e outros.

Ainda sobre a perspectiva do aprendizado e crescimento, TAVARES (2007) destaca que essa perspectiva permite que a empresa alinhe o capital intelectual com a estratégia. Assim, a criação de metas para esta perspectiva envolve a necessidade de desenvolver as equipes para lidar com as principais tecnologias que serão criadas e com sistemas especialistas que visam analisar as experiências de compras dos consumidores.



Para TAVARES (2007) com o cumprimento das quatro perspectivas a organização dispõe de um mapa estratégico completo, cujas partes são interligadas. Os mapas estratégicos são uma representação visual dos objetivos estratégicos da empresa e das relações entre eles. Eles mostram a relação de causa e efeito pelas quais certas melhorias produzem os resultados almejados. Ou seja, evidenciam como a organização converterá suas iniciativas e recursos, inclusive ativos intangíveis em resultados tangíveis (KAPLAN & NORTON, 2004). A Figura 8 apresenta um modelo de mapa estratégico do BSC.

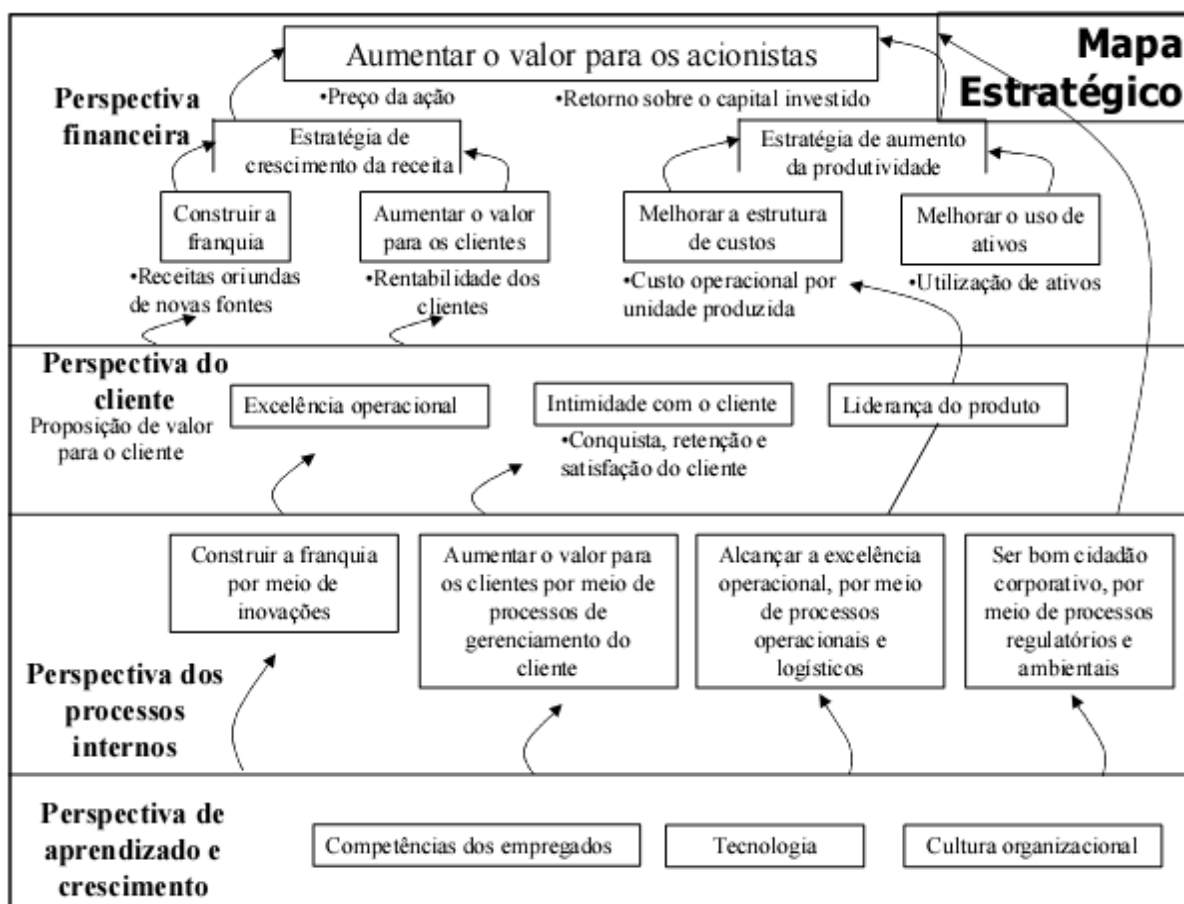


FIGURA 8 – Modelo do mapa Estratégico do Balanced Scorecard.

Fonte: KAPLAN & NORTON (2004).

Kaplan e Norton salientam que as organizações podem usar este modelo para criar seus próprios mapas estratégicos, com base no Balanced Scorecard.

No canto esquerdo, da base para o topo, o modelo mostra como os empregados precisam de certos conhecimentos, habilidades e sistemas (perspectiva de aprendizado e crescimento) para inovar e desenvolver as capacidades e eficiências estratégicas certas (perspectiva dos processos internos), capazes de fornecer valor específico ao mercado (perspectiva do cliente), que por fim resultará em maior valor para os acionistas (perspectivas financeira) (KAPLAN & NORTON, 2004:104).

É importante ressaltar que a melhor forma de elaborar o mapa estratégico é de cima para baixo, partindo do destino e mapeando as rotas que levarão àquele ponto. Desta forma, primeiramente os executivos devem analisar a declaração da missão e os valores essenciais da organização. Baseado nessas informações os gerentes desenvolvem a visão estratégica ou o que a empresa deseja ser. Essa visão estratégica deve representar nitidamente os objetivos gerais da organização, por exemplo, tornar-se líder setorial em lucros. E por fim, compete à estratégia definir a lógica de como chegar a esse destino (KAPLAN & NORTON, 2004).

FERNANDES & BERTON (2005) observam ainda que além do nível estratégico o BSC pode ser utilizado inclusive para equipes operacionais de trabalho. Porém, eles destacam que a construção do BSC e sua perfeita implantação envolvem altos custos, mas não relacionados apenas a gastos financeiros, mas principalmente aos desgastes ocasionados à estrutura organizacional e cultural. Outro aspecto que merece destaque é que a “implantação do BSC por qualquer empresa pressupõe adotar modelos de gestão descentralizada em vez de sistemas hierárquicos de gestão” (FERNANDES & BERTON, 2005:190).

### **III METODOLOGIA**

Neste capítulo apresenta-se a metodologia utilizada nesta pesquisa. A metodologia desempenha o papel de indicar o melhor caminho a ser seguido, além de criar uma visão curiosa, indagadora e criativa a respeito do assunto (SILVA & MENEZES, 2000).

#### **1. ABORDAGEM E TIPO DE PESQUISA**

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do tema proposto foi a Pesquisa-ação, que segundo VERGARA (2008: 203) “é um método de pesquisa que visa a resolução de problemas por meio de ações definidas por pesquisadores e sujeitos envolvidos com a situação sob investigação”. Assim, este método objetiva a intervenção, a elaboração e o desenvolvimento de teoria.

Thiollent (1988), destaca que a pesquisa-ação apresenta vantagens com relação aos métodos tradicionais, como:

- é orientada para o futuro, pois busca facilitar a criação de soluções voltadas para um futuro desejável pelos interessados;
- permite a colaboração entre pesquisadores e clientes;
- permite desenvolver a capacidade de identificar e resolver problemas;
- produz teoria fundamentada na ação, ou seja, a teoria pode ser corroborada ou revisada por meio da avaliação de sua adequação à ação;

A abordagem de pesquisa utilizada foi a quali-quantitativa de pesquisa. De acordo com COSTA & COSTA (2001) a abordagem qualitativa trabalha com o subjetivo dos sujeitos (crenças, valores, atitudes, etc.). Ainda segundo os autores, esta abordagem pode também trabalhar com dados, porém não envolve estatística avançada. A abordagem

quantitativa traduz em números as opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas como a percentagem, média, moda e etc.

Para o desenvolvimento da Pesquisa-ação foi utilizada a técnica exploratória-descritiva. Segundo GIL (2002) as pesquisas exploratórias tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, aprimorar as idéias ou a descoberta de intuições. SELLTIZ et al. *apud* GIL (2002) destacam que as pesquisas exploratórias geralmente, envolvem: levantamento bibliográfico; entrevistas e, análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Já a pesquisa descritiva tem como objetivo principal descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2002). OLIVEIRA (1997:115) salienta que a pesquisa descritiva “é o tipo de estudo mais adequado quando o pesquisador necessita obter melhor entendimento a respeito do comportamento de vários fatores e elementos que influem sobre determinados fenômenos”.

## **2. OBJETO DE ESTUDO**

A pesquisa de campo foi realizada no período de 10/11/2008 a 27/11/2008, com as revendas de insumos agrícolas das três cidades maiores produtoras de grãos (soja e Milho) do sudoeste goiano: Jataí, Rio Verde e Mineiros (IBGE, 2007) que, representam a região. A caracterização da região será abordada no capítulo 4 – Resultados e análise dos dados obtidos.

Os motivos que determinaram à escolha deste segmento foram o fato dos dados empíricos explicitarem a necessidade de aprimoramento da gestão destas empresas e devido a importância deste setor na região, que é a maior produtora de grãos do Estado de Goiás, segundo o IBGE (2007).

De acordo com os dados fornecidos pela AGRODEFESA (2007) a população a estudada foi composta por cinquenta e seis (56) revendas de insumos agrícolas que atuam nas três cidades supracitadas. O método de seleção da amostra foi o não-probabilístico por conveniência. Segundo MATTAR (1996) a Amostragem de conveniência envolve obter respostas de pessoas que estão disponíveis e dispostas a participar.

Uma razão para a escolha da amostragem não probabilística por conveniência é que parte das empresas poderiam não estar disponíveis para serem sorteadas e também em função da população ser homogênea, onde todos atuam no mesmo ramo empresarial.

CURWIN & SLATER (1991) defendem que existem situações em que a pesquisa com amostragem não probabilística é adequada e até mesmo preferível à probabilística. Eles alegam que uma pesquisa com amostragem não probabilística bem conduzida pode produzir resultados satisfatórios mais rápidos e com menor custo que uma pesquisa com amostragem probabilística.

A amostra foi composta por 22 empresas que autorizaram a realização da pesquisa, sendo dez (10) de Rio Verde, sete (07) de Jataí e cinco (05) de Mineiros.

### **3. COLETA DE DADOS**

Os dados secundários foram obtidos por meio de pesquisas bibliográficas em livros, revistas, jornais, periódicos que apresentaram dados pertinentes ao problema de pesquisa e por meio de investigações na Agrodefesa (Agência Goiana de Defesa Agropecuária) e Associação das revendas de insumos.

Os dados primários foram obtidos utilizando-se os seguintes instrumentos:

- a) Entrevista semi-estruturada, que é caracterizada pela formulação da maioria das perguntas previstas pelo pesquisador, com antecedência. A estruturação da entrevista utilizada na pesquisa está apresentada no Anexo 1. O entrevistador tem uma participação ativa, apesar de observar um roteiro, ele pode fazer perguntas adicionais para esclarecer questões e para melhor compreender o contexto (COLOGNESE & MÉLO, 1998). A entrevista foi realizada com os líderes das empresas e através dela foi possível identificar as estratégias adotadas pelas empresas e as oportunidades e ameaças que o ambiente externo lhes proporciona.
- b) Questionário com perguntas abertas e fechadas, que segundo COSTA & COSTA (2001) é a forma mais usada para a coleta de dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja. É composto de um conjunto de questões que devem estar relacionadas, diretamente com um problema central. O questionário foi direcionado aos colaboradores das empresas com

o objetivo de identificar pontos fortes e pontos fracos das mesmas, e está exposto no Anexo 2.

#### **4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Para a análise e interpretação dos dados foi utilizado o método de análise de conteúdo, que segundo RICHARDSON (1999) é utilizado para estudar o conteúdo da comunicação (dados do questionário e entrevista), com o objetivo de identificar indicadores qualitativos que permitam inferir sobre conhecimentos relativos ao fenômeno que se deseja estudar.

Para a análise organizacional foram utilizados os seguintes instrumentos de gestão:

- a) Matriz SWOT, que permite organizar os pontos fortes e pontos fracos predominantes neste segmento bem como as oportunidades e ameaças presentes do ambiente externo e análise das cinco forças de Porter.
- b) *Balanced Scorecard* (BSC), para criar, organizar objetivos estratégicos e determinar indicadores de desempenho. O BSC foi desenvolvido para as quatro perspectivas: financeira; clientes; processos internos e aprendizado e crescimento.

#### **5. VALIDAÇÃO DOS RESULTADOS**

A fim de verificar a aceitabilidade e a aplicabilidade dos resultados da pesquisa, foi realizada a validação dos resultados junto aos gestores das revendas de insumos agrícolas. Dentre as revendas que fizeram parte da amostra da pesquisa, cinco consentiram em participar da validação.

O método utilizado para a validação foi a entrevista semi-estruturada, com utilização de formulário pré-elaborado, conforme Anexo 3. As entrevistas foram realizadas entre os dias 19 e 23 de junho de 2009.

A validação consistiu na apresentação dos resultados encontrados, relativos à análise SWOT; estratégias sugeridas; objetivos estratégicos e indicadores de desempenho. O

seu resultado está apresentado no capítulo 6 da unidade IV (Apresentação de dados da pesquisa e análise de resultados).

## **IV APRESENTAÇÃO DE DADOS DA PESQUISA E ANÁLISE DE RESULTADOS**

Este capítulo apresenta a caracterização da região foco do estudo e os resultados da pesquisa realizada, bem como a análise e discussão dos dados da pesquisa.

### **1. CARACTERIZAÇÃO DA REGIÃO FOCO DO ESTUDO**

A região do sudoeste goiano (Figura 9) teve um desenvolvimento econômico diferenciado das demais regiões do Estado, por se tratar de uma área de ocupação agropecuária antiga e localizada próxima do Triângulo Mineiro e de São Paulo. De acordo com REINATO & MOREYRA (2004) a migração para o sudoeste goiano deu-se a partir da década de 1830 devido ao esgotamento ou inadaptabilidade das terras disponíveis no Triângulo Mineiro. As primeiras regiões ocupadas foram onde estão localizados os municípios de Caiapônia, Jataí e Rio Verde.

No início a principal atividade econômica na região era a criação de gado. Somente a partir da década de 1960, incentivada pelo “pacote tecnológico” da Revolução Verde, e, sobretudo pela intervenção do Estado por meio das políticas desenvolvimentistas, a região passa a vivenciar uma fase de desenvolvimento agrícola conhecida como a modernização da agricultura. Esse desenvolvimento regional incentivado pelo Estado tinha como objetivo diminuir as desigualdades regionais. Assim, foram implementadas diversas políticas públicas, como o estímulo à expansão da fronteira agrícola (CARMO et. al., 2002).

CARMO et. al. (2002) salienta ainda que a incorporação de novas áreas de cerrado e a adoção do novo padrão tecnológico da Revolução Verde permitiu a inserção de culturas que até então não eram comum na região, como a soja, que substituiu o antigo padrão praticado: pecuária extensiva e produção de alimentos básicos.



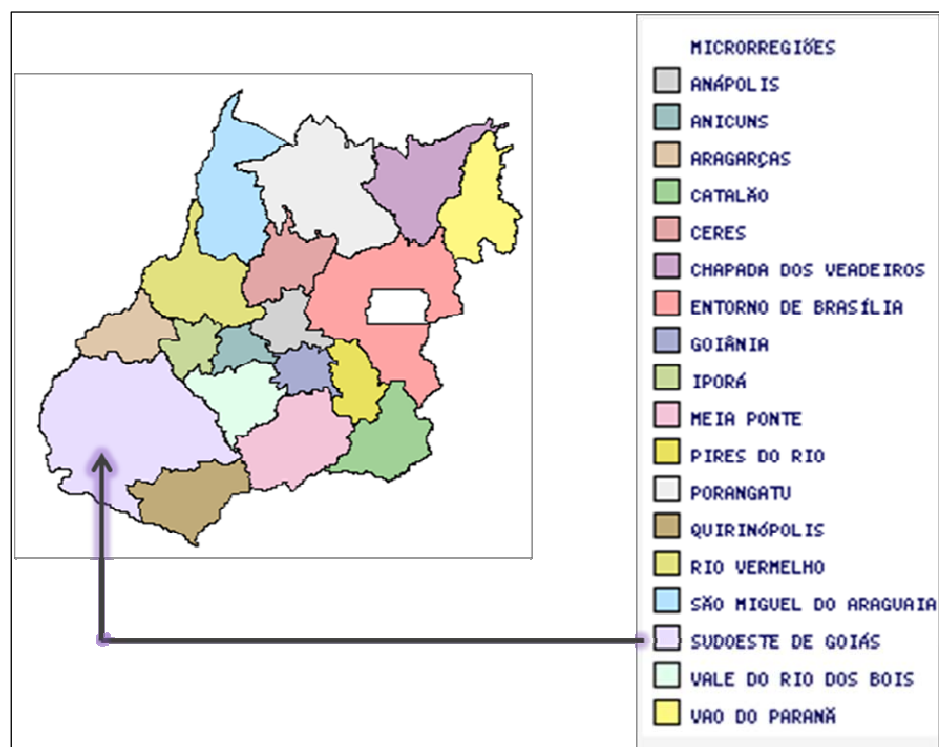


FIGURA 9 – Mapa do sudoeste goiano.  
Fonte: SEPLAN/SIEG (2009).

FERREIRA & FERNANDES FILHO (2003) destacam que, embora a opção pela agricultura comercial na microrregião do sudoeste goiano tenha se dado na década de 1960 ela se consolida apenas dez anos mais tarde (1970), a partir da disponibilidade de infra-estrutura mais adequada, que incluía além de estrada e meios de transportes, o crédito agrícola subsidiado, o suporte armazenador, e a organização política e econômica do produtor rural. Diante desses fatores o sudoeste goiano passa a ocupar posição de destaque em produção de grãos no Estado.

Segundo os dados da Conab – Companhia Nacional de Abastecimento, a maior parte da produção de grãos altamente modernizadas, se concentra em Goiás, que é o quarto produtor de grãos entre os estados brasileiros, com uma produção de 13,097 milhões de toneladas em 2008, contribuindo com 9,10% na produção nacional que foi de 143.868,4 milhões de toneladas (CONAB, 2008).

Os municípios que contemplam a região do sudoeste goiano são: Aparecida do Rio Doce; Aporé; Caiapônia; Castelândia; Chapadão do Céu; Doverlândia; Jataí; Maurilândia; Mineiros; Montividiu; Palestina de Goiás; Perolândia; Portelândia; Rio Verde; Santa Helena de Goiás; Santa Rita do Araguaia; Santo Antônio da Barra; Serranópolis. E, os

três municípios maiores produtores de grãos (soja e milho) são respectivamente: Jataí, Rio Verde e Mineiros (SEPLAN/GO, 2009).

Jataí situa-se a 328 km da capital Goiânia, e possui mais de 82 mil habitantes, segundo o último censo realizado pelo IBGE em 2007. O município possui clima tropical mesotérmico e úmido, com duas estações bem definidas: a chuvosa e a seca. Há ocorrência de solos minerais, profundos e muito profundos, argilosos ou de textura média. É formado por regiões com topografia plana ou levemente ondulada, denominada de chapadão, onde se desenvolve uma moderna agricultura, com elevados índices de produtividade e uso de tecnologia avançadas, o que torna o município um grande produtor de grãos. É o maior produtor de grãos (soja e milho) do Estado, com uma produção de 1,15 milhões de toneladas na safra 2007/2008 (SEPLAN/GO, 2009). O seu potencial agrícola incentiva investimentos cada vez maiores no setor industrial e, com isso, acelera o desenvolvimento do comércio que reforça bastante a receita do município (PREFEITURA MUNICIPAL DE JATAÍ, 2009).

A economia de Jataí depende da agricultura (soja, arroz, milho, feijão, bananas), da pecuária (bovinos, suínos, aves) e do comércio, nas indústrias de transformação, destacando-se as indústrias de confecção. Mas também, possui um número significativo de empresas comerciais e de prestação de serviços. Segundo a Agrodefesa, somente no segmento de revendas de insumos agrícolas, em 2008 o município apresentou um total de 18 empresas registradas no órgão.

O município de Rio Verde está situado a 220 km de Goiânia e, de acordo com o último censo populacional realizado em 2007 pelo IBGE possui mais de 150 mil habitantes. Sua topografia é plana levemente ondulada com 5% de declividade e o clima apresenta duas estações bem definidas: uma seca, de maio a outubro e outra chuvosa de novembro a abril. Seu solo é do tipo latossolo vermelho escuro com texturas argilosa e areno-argilosa (PREFEITURA MUNICIPAL DE RIO VERDE, 2009).

A microrregião de Rio Verde se caracteriza como um dos principais agropólos de Goiás, em função da estreita associação entre os principais segmentos das cadeias produtivas agropecuárias e agroindustriais, e a evidência na inovação tecnológica. Isto favoreceu a constituição de alguns complexos agroindustriais no município, como é o caso dos complexos de carne de frango e suíno, e da soja (LUNAS & ORTEGA, 2003). Destaca-se que o complexo da soja foi o principal atrativo para o complexo de carnes de aves e suínos, já que estes têm no farelo de soja um dos insumos essenciais para a produção de ração, que representa o mais elevado componente do custo de produção de animais.

Outros fatores que favorecem a instalação dos complexos agroindustriais no município de Rio Verde são (LUNAS & ORTEGA, 2003):

- a) Disponibilidade de grãos (soja e milho). O município é o segundo maior produtor de grãos do Estado segundo os dados da SEPLAN/GO. Na safra 2007/2008 produziu 0,9 milhões de toneladas de grãos (soja e milho).
- b) Grande oferta de mão-de-obra;
- c) Proximidade do mercado consumidor;
- d) Desenvolvimento tecnológico através de parcerias com a Universidade de Rio Verde; EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária; COMIGO – Cooperativa Mista dos Produtores Rurais do Sudoeste goiano;
- e) Condições climáticas;
- f) Infra-estrutura e,
- g) Incentivos fiscais.

A instalação dos complexos agroindustriais atraiu inúmeras empresas varejistas e de serviços. Desta forma, o comércio se tornou forte e competitivo, suficiente para atender a demanda da população local e regional. Para tanto, conta com uma grande estrutura de agências bancárias, supermercados, farmácias, lojas de vestuário e calçados, móveis, revendas de automóveis, caminhões, máquinas e implementos, produtos veterinários e agrícolas (PREFEITURA MUNICIPAL DE RIO VERDE, 2009). No segmento de Revendas de insumos agrícolas, em 2008, o município possuía um total de 23 empresas registradas na Agrodefesa.

Já o município de Mineiros está situado a 420 km de Goiânia e, conforme o último censo populacional realizado em 2007 pelo IBGE possui mais de 45 mil habitantes. Apresenta áreas, na grande maioria, agricultáveis, com solos predominantemente arenosos e clima definido por duas estações: uma seca, com temperaturas amenas, e outra chuvosa, com temperaturas elevadas (TOFANELLI et. al., 2008).

Situado em uma das maiores altitudes brasileiras, com variação de 700 a 1100 metros, na Serra dos Caiapós, o município de Mineiros ostenta um dos maiores divisores de água da América do Sul. No município brotam inúmeras nascentes de água algumas subterrâneas como o aquífero Guarani, formando vários rios, dentre eles o Rio Araguaia, Rio Verde, Formoso e Jacuba. Além de ser a porta de entrada para o parque nacional das Emas, uma das mais ricas reservas brasileiras em recursos ambientais (PREFEITURA MUNICIPAL DE MINEIROS, 2009).

De economia predominantemente agrícola, Mineiros foi se destacando na região a partir da década de 70. De acordo com o sindicato rural de Mineiros, os principais produtos agrícolas cultivados em Mineiros são: o milho, algodão em caroço, arroz, girassol, trigo, milheto e feijão. É o terceiro maior produtor de grãos (soja e milho) do Estado, sendo que a safra 2007/2008 foi de 0,57 milhões de toneladas. Para atender a demandas dos produtores rurais, a cidade conta com 15 revendas de insumos agrícolas. É importante ressaltar que a pecuária também movimentava a economia de Mineiros.

O comércio de Mineiros vem crescendo nos últimos anos, impulsionado pelos incentivos à instalação de empresas como a Perdigão, Marfrig e da Brenco (usina de álcool).

## 2. PERFIL SÓCIO-ECONÔMICO DOS ENTREVISTADOS E PESQUISADOS

Para a busca de informações sobre o ambiente externo e estratégias adotadas pelas revendas de insumos agrícolas, foram entrevistados vinte e dois gestores. A Figura 10 ilustra o cargo ocupado por estes gestores.

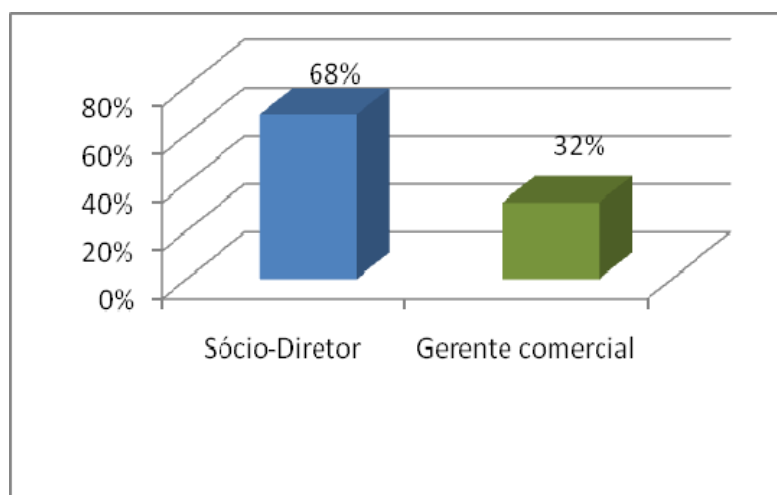


FIGURA 10 – Cargo ocupado pelos gestores

Conforme a Figura 10, dos vinte e dois gestores entrevistados 68% ocupam o cargo de sócio-diretor e 32% de gerente comercial. A formação profissional dos gestores está representada na Figura 11.

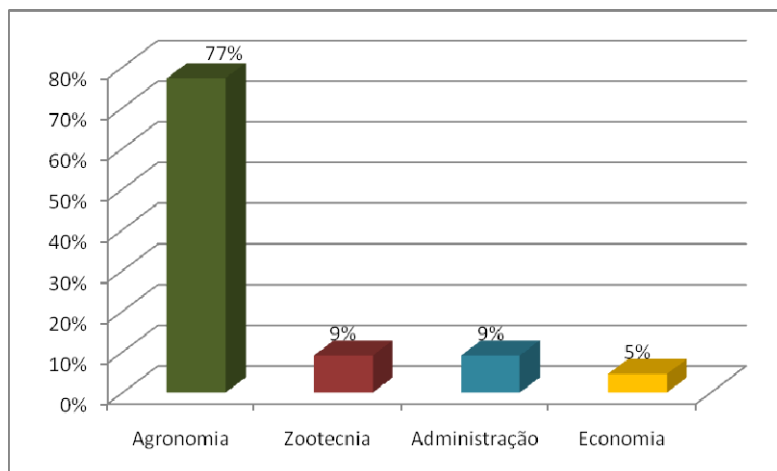


FIGURA 11 – Formação dos gestores

De acordo com a Figura 11, todos os gestores possuem curso superior, sendo que 77% deles possuem graduação em agronomia, 9% em zootecnia, 9% são administradores e 5% são economistas. Os gestores também foram indagados se a empresa é familiar ou não. Este dado está esboçado na Figura 12.

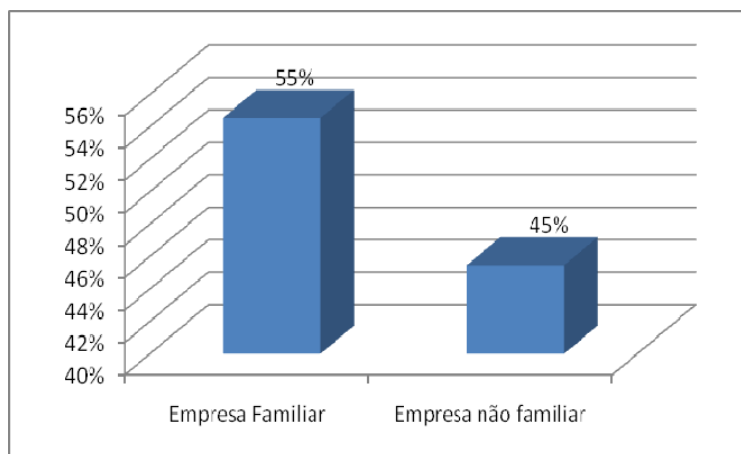


FIGURA 12 – Quantidade de empresa familiar e não familiar.

A Figura 12 apresenta que 55% das empresas pesquisadas são familiares, ou seja, os fundadores são membros da mesma família e trabalham na gestão na empresa. Enquanto 10% declararam não ser empresa familiar. O tempo médio de atuação das revendas no mercado é de 13 anos, e elas possuem em média 13,5 funcionários diretos e indiretos (alguns agrônomos que prestam serviço de assistência técnica são terceirizados).

Os produtos comercializados pelas revendas bem como, a quantidade de empresas que vende determinado produto está ilustrado na Figura 13.

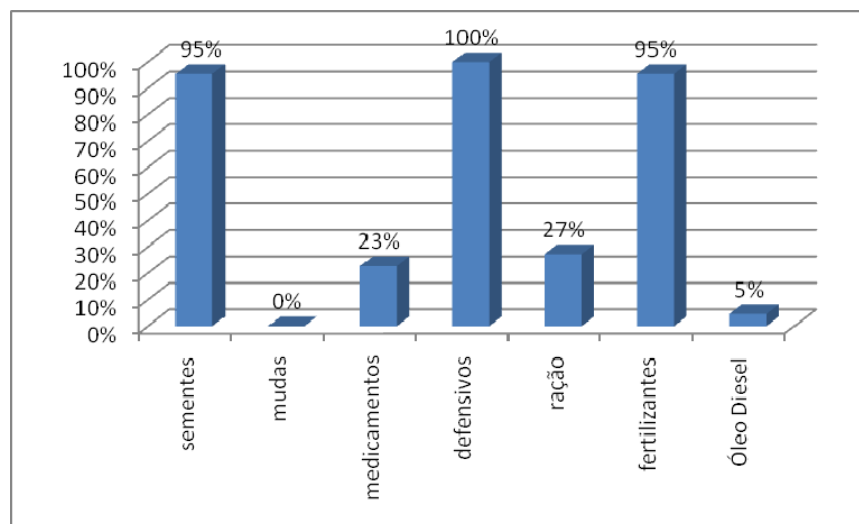


FIGURA 13 – Percentual de revendas que comercializam cada tipo de produto.

Conforme a Figura 13, 95% das empresas pesquisadas comercializam sementes; nenhuma trabalha com venda de mudas; 23% delas comercializam medicamentos veterinários, por se tratarem de revendas que trabalham tanto com a agricultura quanto com a pecuária. Todas as revendas (100%) comercializam defensivos agrícolas; 27% vendem ração; 95% vendem fertilizantes e 5% delas comercializam óleo diesel.

O faturamento médio das empresas nos últimos três anos, conforme informação dos gestores entrevistados está representado na Figura 14.

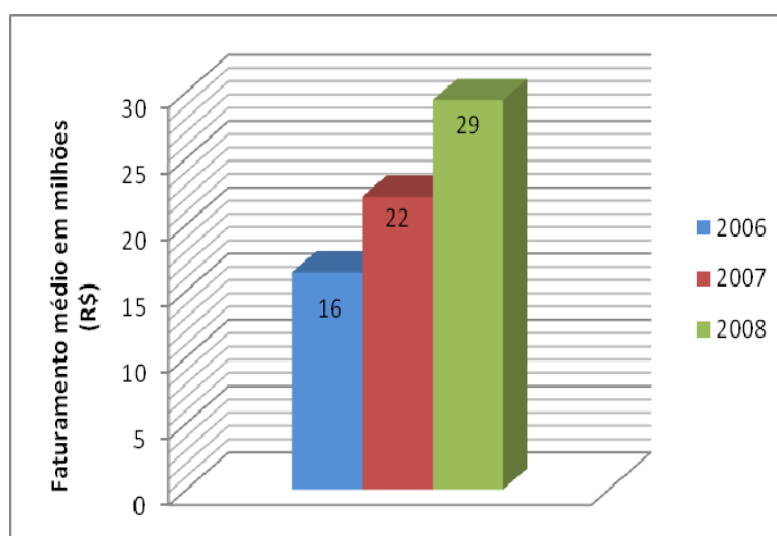


FIGURA 14 – Faturamento médio das revendas em milhões de reais.

De acordo com a Figura 14 o faturamento vem sendo crescente desde 2006. No ano de 2006 as empresas registraram faturamento médio de 16 milhões de reais. Em 2007 o faturamento foi de cerca de 22 milhões de reais; e como a entrevista foi realizada no mês de novembro de 2008 o valor referente a este ano se trata de uma estimativa. Os gestores estimavam faturar em 2008 uma média de 29 milhões de reais.

O grau de lealdade ou frequência de compra dos clientes também foi questionado aos gestores, conforme a Figura 15.

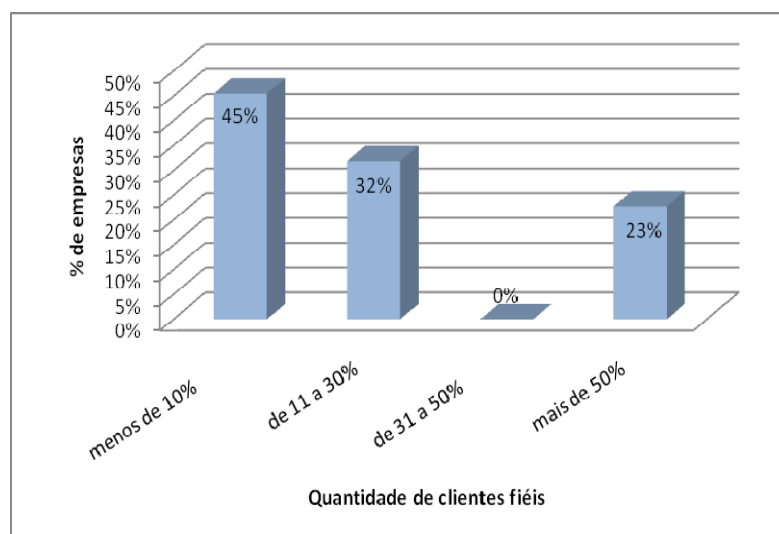


FIGURA 15 –Lealdade dos clientes das revendas.

Conforme a Figura 15, 45% das empresas conseguem fidelizar menos de 10% de sua carteira de clientes. 32% das empresas conseguem fidelizar de 11% a 30% dos clientes. E apenas 23% das empresas conseguem fidelizar mais de 50% dos seus clientes. Segundo os gestores fidelizar o produtor rural tem sido uma tarefa difícil, em função da forte competição entre os concorrentes.

A fim de identificar os pontos fracos e fortes das revendas de insumos agrícolas do sudoeste goiano, foram aplicados questionários fechados aos seus funcionários. Em novembro/2008, período de realização da pesquisa, as 22 empresas pesquisadas possuíam um total de 297 funcionários diretos e indiretos (terceirizados). O questionário foi aplicado a um total de 120 funcionários, que além de responderem as perguntas referentes à empresa, apresentaram informações sobre a quantidade de anos que trabalham na empresa e grau de escolaridade.

A quantidade de anos em que os funcionários trabalham na empresa está esboçada na Figura 16.

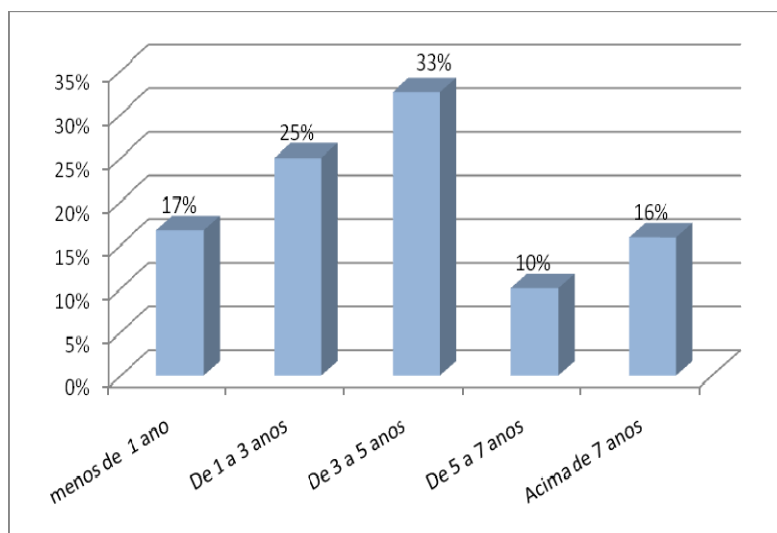


FIGURA 16 – Tempo em que os funcionários trabalham nas revendas.

A maior parte dos funcionários pesquisados (33%) possuem tempo de casa de três a cinco anos. 25% estão na empresa de um a três anos, 17% estão começando sua carreira nas revendas e possuem menos de um ano de empresa. Apenas 16% estão na empresa a mais de sete anos e 10% possuem tempo de casa entre cinco e sete anos. O nível de escolaridade dos funcionários pesquisados está apresentado na Figura 17.

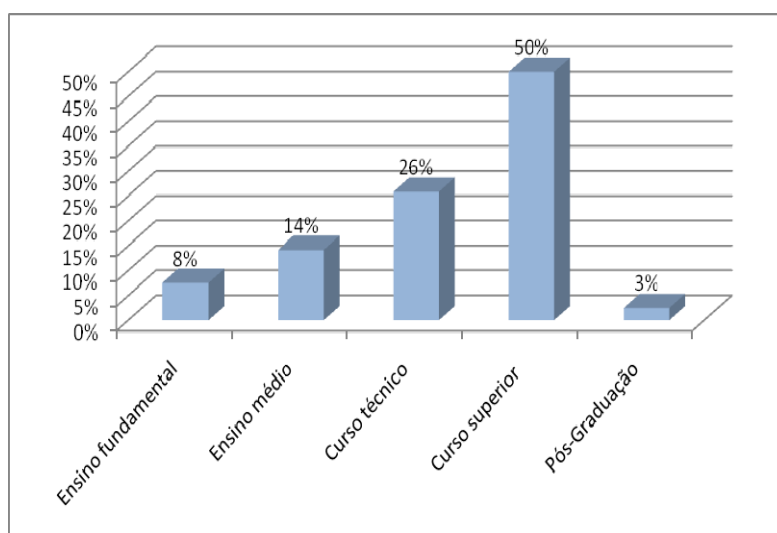


FIGURA 17 – Nível de escolaridade dos funcionários pesquisados.

Com relação o nível de escolaridade (Figura 17), 50% dos funcionários pesquisados possuem curso superior, o que sugere um bom nível de qualificação dos



colaboradores das revendas. 26% possuem curso técnico na área rural ou administrativa e 14% possuem o ensino médio. 8% dos entrevistados possuem ensino fundamental e apenas 3% são pós-graduados.

### 3. ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DAS REVENDAS DE INSUMOS AGRÍCOLAS DO SUDOESTE GOIANO

A análise do ambiente organizacional das revendas de insumos agrícolas foi realizada com base nos resultados da pesquisadas e está dividida em duas partes: análise do ambiente interno e análise do ambiente externo. A análise do ambiente interno envolve a identificação dos pontos fortes e fracos das revendas de insumos agrícolas do sudoeste goiano. Já a avaliação do ambiente externo contempla a identificação de ameaças e oportunidades para as organizações do segmento em estudo, e a avaliação do microambiente, através do modelo das cinco forças de Porter.

A pesquisa realizada com os colaboradores das revendas permitiu identificar os pontos fortes e pontos fracos das organizações. Um total de 120 colaboradores responderam o questionário onde classificaram diversos aspectos como ponto forte ou fraco. Os resultados, por categoria, estão dispostos nas Figuras 18 a 26. Ressalta-se que os comentários acerca dos resultados da análise do ambiente interno serão apresentados posteriormente, juntamente com a matriz SWOT (Quadro 10).

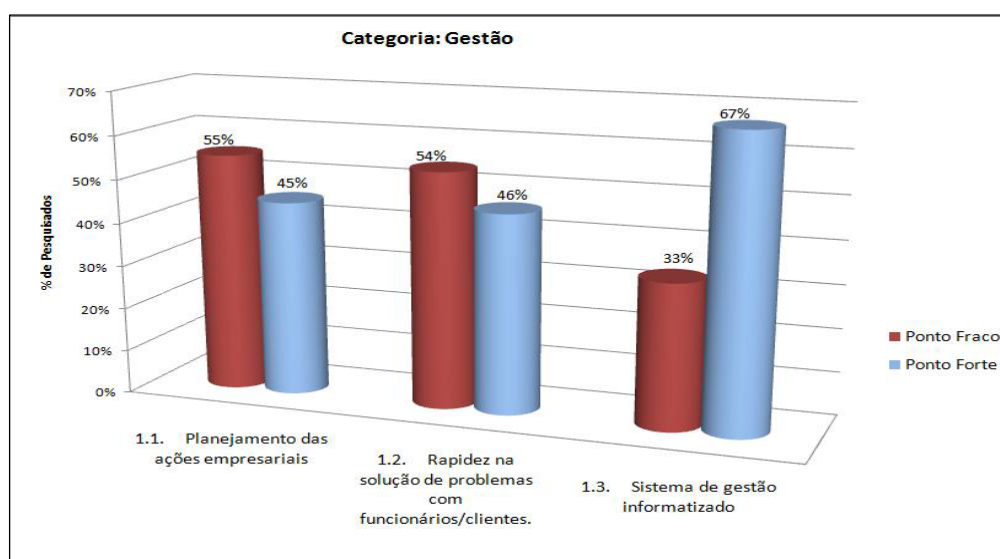


FIGURA 18 – Resultados da avaliação dos aspectos da categoria Gestão.

Conforme a Figura 18, 55% dos funcionários pesquisados consideraram que o planejamento das ações empresariais é um ponto fraco e 45% apontam que é um ponto forte. Relacionado à rapidez na solução de problemas com funcionários e clientes, 54% dos funcionários consideraram um ponto fraco, enquanto 46% avaliaram este aspecto como um ponto forte. Como estes aspectos obtiveram mais de 50% dos votos foram classificados como ponto fraco.

O sistema de gestão informatizado foi considerado como ponto forte, pois 67% dos pesquisados classificaram este aspecto como ponto forte e apenas 33% o avaliaram como ponto fraco.

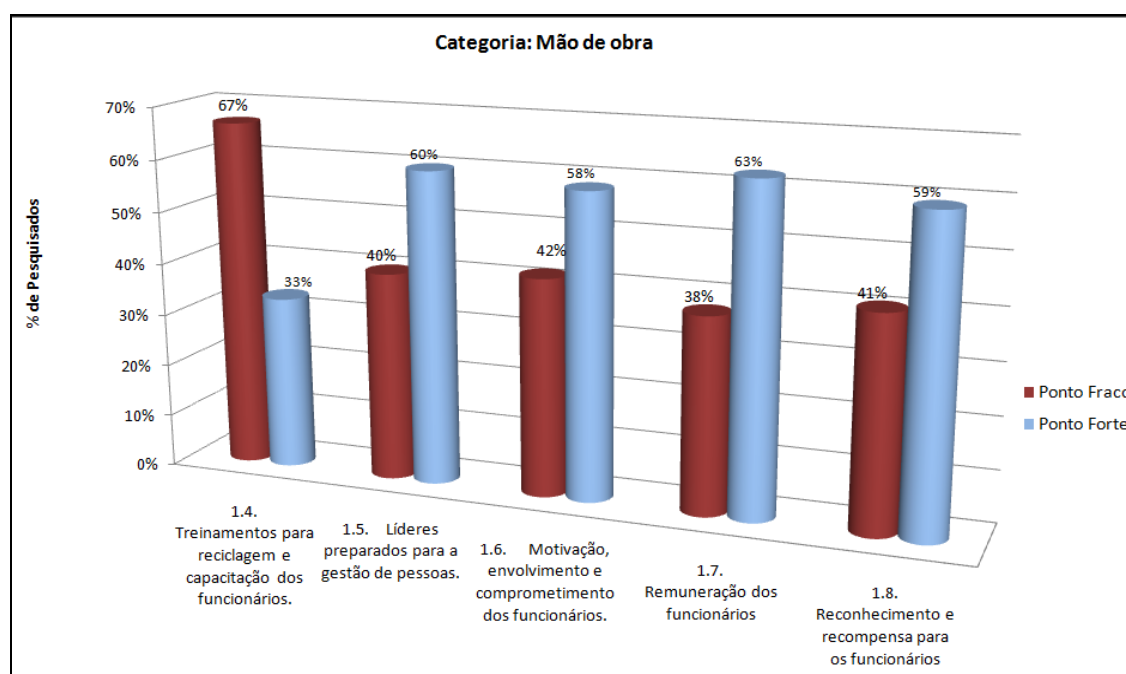


FIGURA 19 – Resultados da avaliação dos aspectos da categoria Mão de obra.

Na categoria Mão de obra (Figura 19) prevaleceram os pontos fortes, pois quatro dos cinco aspectos avaliados obtiveram mais de 50% de votos como ponto forte. São eles: Líderes preparados para a gestão de pessoas com 60% dos votos; Motivação, envolvimento e comprometimento dos funcionários que obteve 58% dos votos; Remuneração dos funcionários com 63% dos votos e Reconhecimento e recompensas para os funcionários com 59% dos votos dos funcionários.

Com relação ao item Treinamento para reciclagem e capacitação dos funcionários, 67% dos pesquisados o consideram como ponto fraco e 33% como ponto forte.

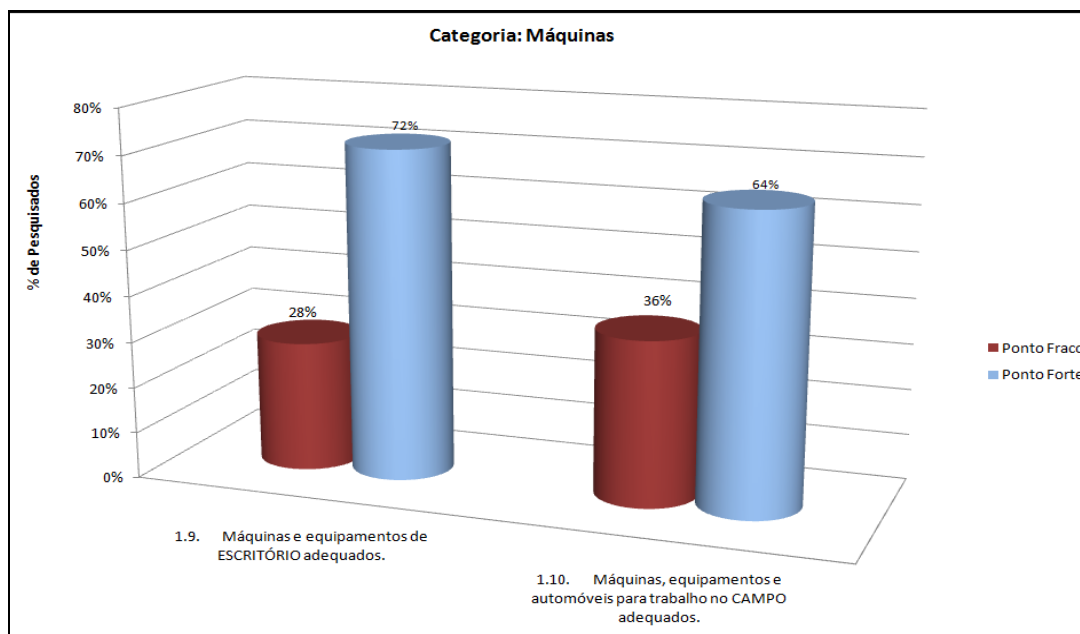


FIGURA 20 – Resultados da avaliação dos aspectos da categoria Máquinas.

A Figura 20 relata a avaliação dos aspectos da categoria Máquinas e equipamentos de trabalho. Com relação às máquinas e equipamentos de escritório adequados para o trabalho, 72% dos funcionários consideraram como ponto forte e 28% como ponto fraco. As máquinas, equipamentos e automóveis para trabalho no campo também foram considerados pontos fortes, pois 64% dos funcionários o classificaram como ponto forte, enquanto 36% o consideraram como ponto fraco.

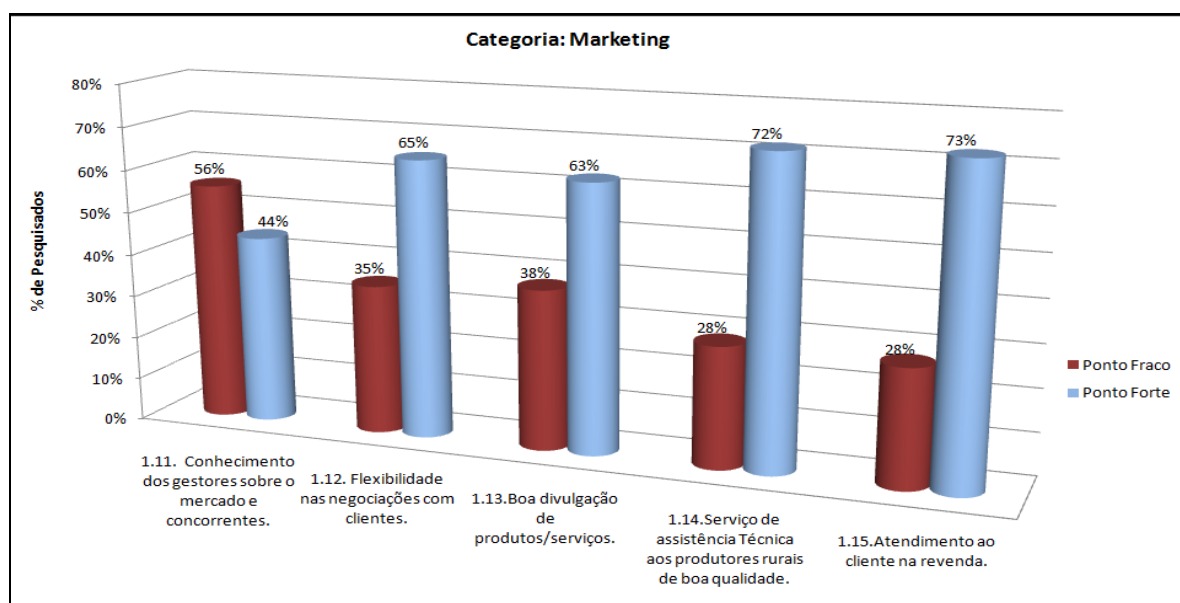


FIGURA 21 – Resultados da avaliação dos aspectos da categoria Marketing.

Na categoria marketing (Figura 21) quatro aspectos obtiveram maior classificação como ponto forte: Flexibilidade nas negociações com clientes com 65% dos votos; Boa divulgação de produtos/serviços com 63% dos votos; Serviço de assistência técnica aos produtores rurais de boa qualidade com 72% dos votos e Atendimento ao cliente na revenda com 73% dos votos. O único item que a maioria das pessoas considerou como ponto fraco foi o Conhecimento dos gestores sobre o mercado e concorrentes. Este aspecto foi classificado com ponto fraco por 56% dos funcionários e como ponto forte por 44% dos pesquisados.

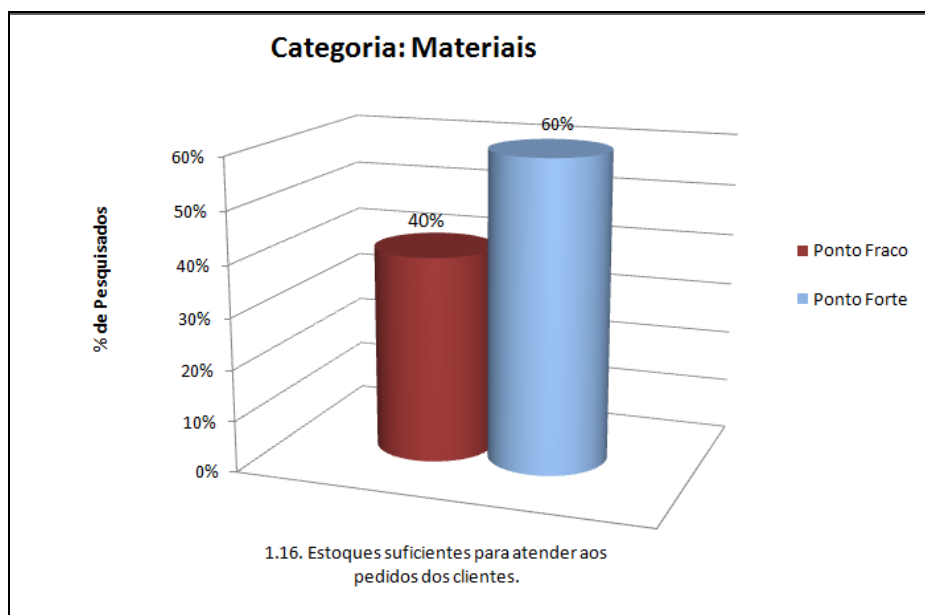


FIGURA 22 – Resultados da avaliação do aspecto da categoria Materiais.

A Figura 22 apresenta que 60% dos funcionários classificaram como ponto forte o aspecto referente à manutenção de estoques suficientes para atender aos pedidos dos clientes e 40% consideraram como ponto fraco.

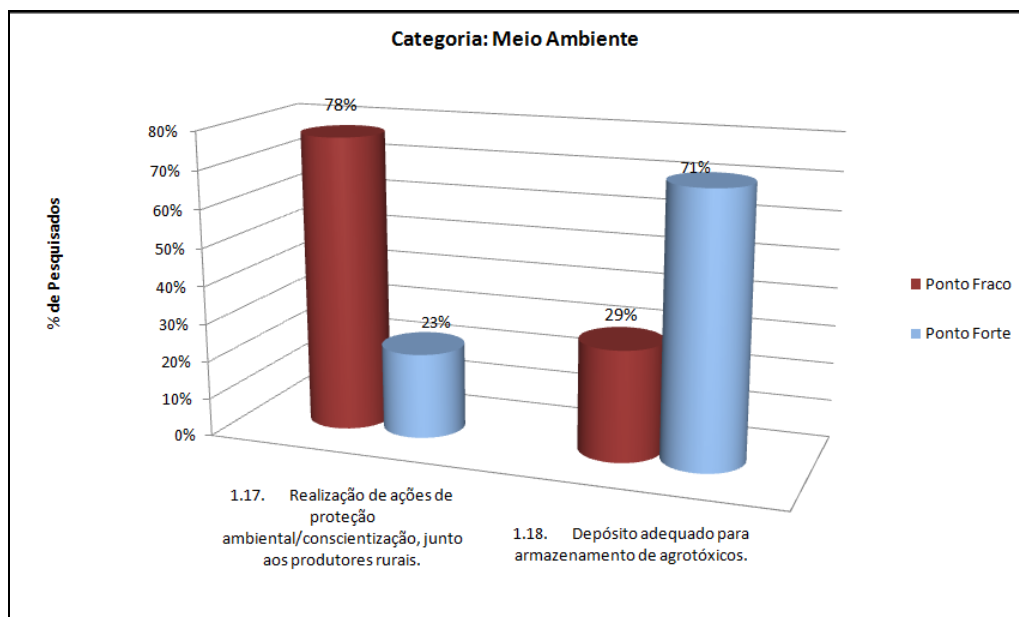


FIGURA 23 – Resultados da avaliação dos aspectos da categoria Meio Ambiente.

Com relação ao meio ambiente (Figura 23), o aspecto realização de ações de proteção ambiental/conscientização junto aos produtores rurais foi considerado como ponto fraco, pois 78% dos funcionários o classificaram como fraqueza. Sobre o depósito para armazenamento de agrotóxicos, 71% dos entrevistados considera ponto forte e 29% avaliaram como ponto fraco.

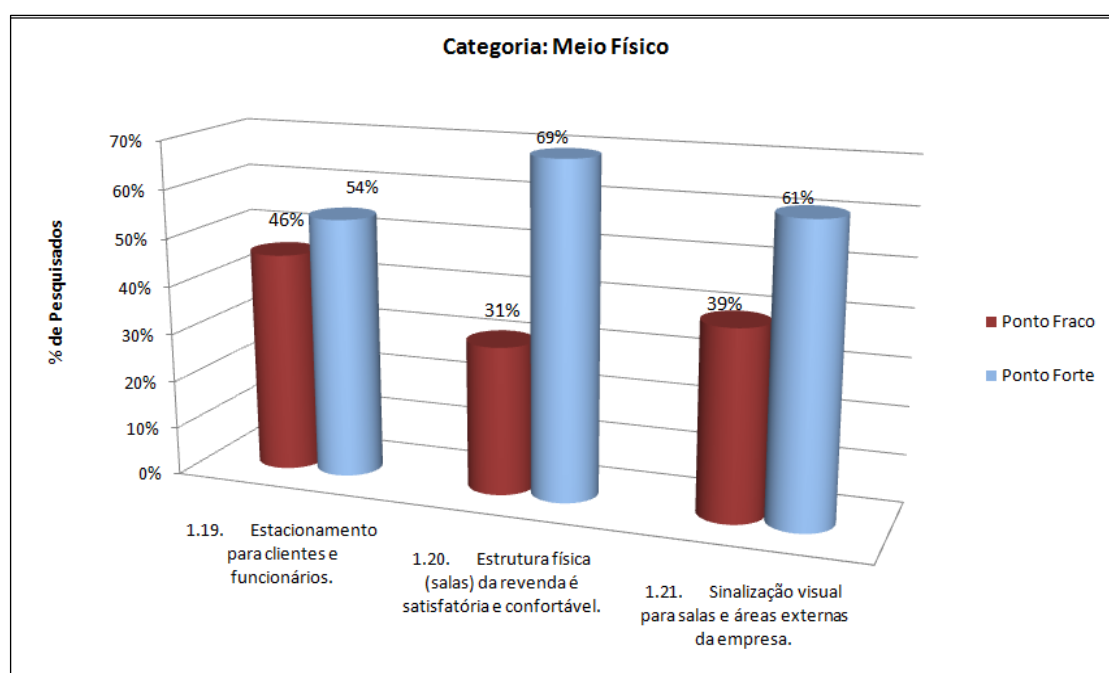


FIGURA 24 – Resultados da avaliação dos aspectos da categoria Meio Físico.

Na categoria meio físico (Figura 24), todos os aspectos foram considerados pontos fortes: Estacionamento para clientes e funcionários com 54% dos votos; Estrutura física (salas) da revendas satisfatórias e confortáveis com 69% dos votos e Sinalização visual para as salas e áreas externas da empresa com 61% dos votos dos funcionários.

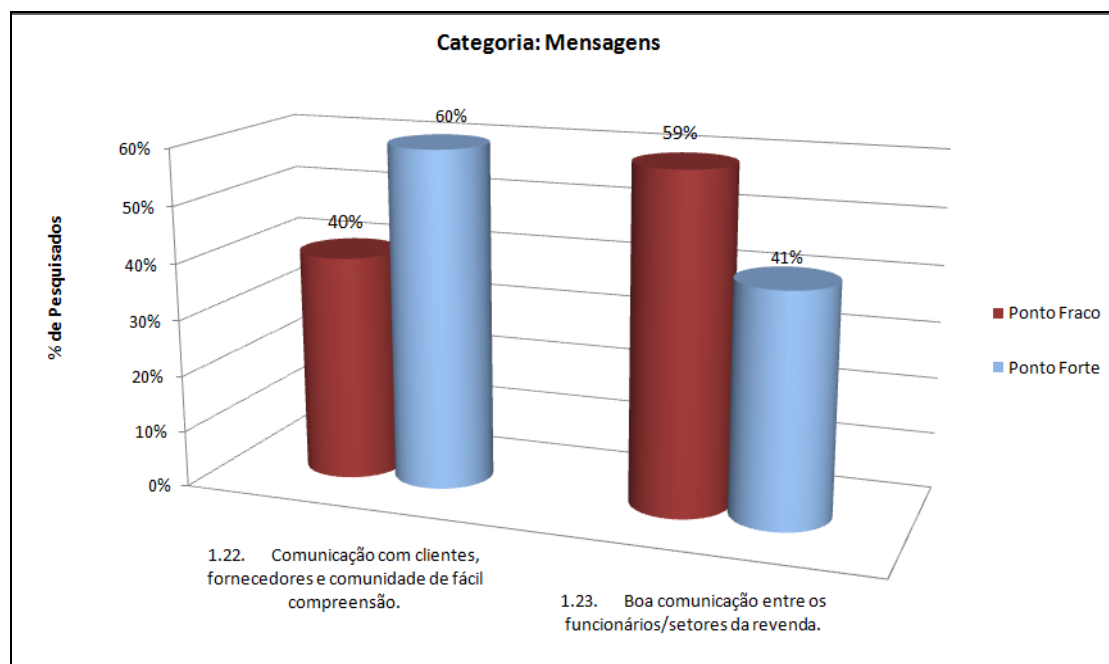


Figura 25 – Resultados da avaliação dos aspectos da categoria Mensagens.

Na categoria mensagens (Figura 25), a comunicação com clientes, fornecedores e comunidade foi considerada ponto forte por 60% dos funcionários pesquisados. Já a comunicação entre funcionários/setores da revendas foi avaliada como ponto fraco, pois 59% dos funcionários apontaram este aspecto como fraqueza.

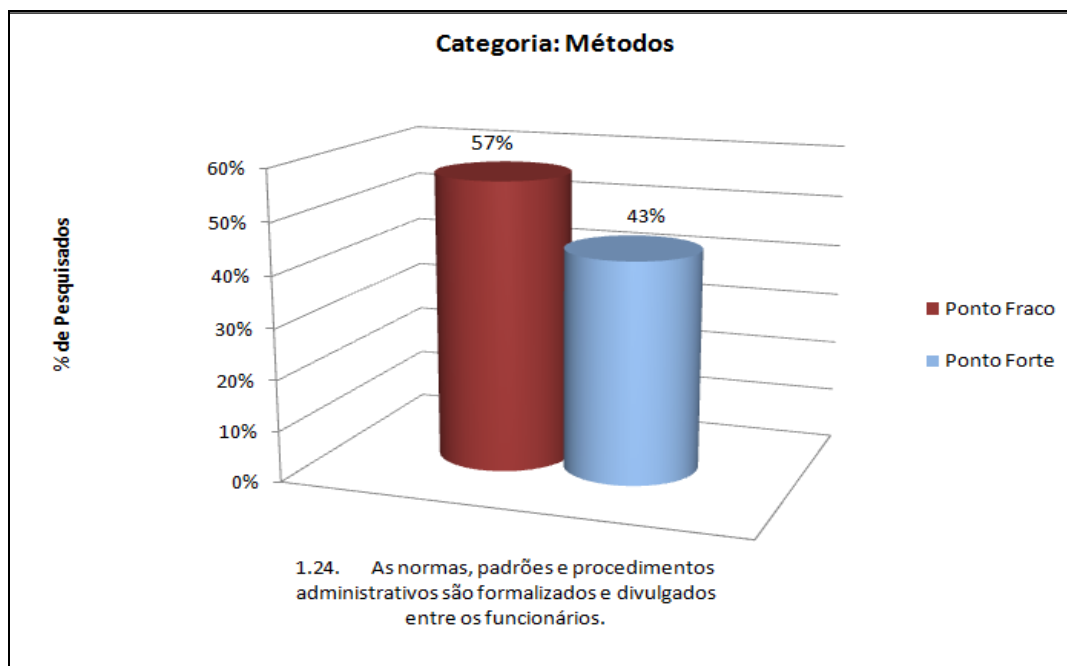


FIGURA 26 – Resultados da avaliação do aspecto da categoria Métodos.

A Figura 26 apresenta que na categoria métodos, o aspecto Normas, padrões e procedimentos administrativos formalizados e divulgados entre os funcionários foi considerado como ponto fraco por 57% dos funcionários.

O levantamento das oportunidades e ameaças do ambiente externo foi realizado através de entrevista com os gestores das 22 revendas pesquisadas. Estas oportunidades e ameaças identificadas, bem como a relação dos pontos fortes e fracos apontados pelos colaboradores estão organizados na matriz SWOT (Quadro 10).

Para avaliação e organização dos pontos fortes e fracos na matriz SWOT foram considerados os aspectos que obtiveram mais de 50% dos votos. Assim, os aspectos que obtiveram mais de 50% dos votos como ponto fraco foram alocados como fraquezas na matriz SWOT e os que foram considerados pela maioria dos pesquisados como ponto forte, foram alocados como forças na matriz.

QUADRO 10 - Matriz SWOT das revendas de insumos agrícolas do sudoeste goiano.

	<b>PONTOS POSITIVOS</b>	<b>PONTOS NEGATIVOS</b>
<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Sistema de gestão informatizado (softwares para controle de vendas, cadastro de clientes, fornecedores, etc.).</li> <li>b) Líderes preparados para a gestão de pessoas.</li> <li>c) Funcionários motivados e comprometidos.</li> <li>d) Boa remuneração e benefícios /recompensas para os funcionários.</li> <li>e) Infra-estrutura do escritório, para assistência técnica e depósito de agrotóxicos, satisfatória.</li> <li>f) Áreas internas e externas da empresa bem sinalizadas.</li> <li>g) Flexibilidade na negociação com clientes.</li> <li>h) Boa divulgação dos produtos/serviços através do marketing direto.</li> <li>i) Assistência técnica de boa qualidade.</li> <li>j) Qualidade no atendimento ao cliente.</li> <li>k) Estoques suficientes.</li> <li>l) Estacionamento para clientes e funcionários.</li> <li>m) Boa comunicação com clientes e fornecedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Ausência de planejamento das ações empresariais (estabelecimento de metas, objetivos, estratégias).</li> <li>b) Lentidão na solução de problemas com funcionários e clientes.</li> <li>c) Poucos treinamentos para reciclagem e capacitação dos funcionários.</li> <li>d) Falta de conhecimento profundo sobre o mercado e concorrentes.</li> <li>e) Falta maior incentivo aos produtores rurais para ações de preservação ambiental.</li> <li>f) Falhas de comunicação entre os funcionários da revenda.</li> <li>g) Fraca divulgação das normas, padrões e procedimentos administrativos para os funcionários.</li> </ul>
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Profissionalização do agricultor.</li> <li>b) Constante desenvolvimento de tecnologia pela indústria.</li> <li>c) Demanda crescente por alimentos.</li> <li>d) População mundial valoriza a preservação ambiental.</li> <li>e) Governo brasileiro promovendo a renegociação da dívida dos agricultores.</li> <li>f) Governo investindo em pesquisa e desenvolvimento para a fabricação de insumos agrícolas no Brasil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Preço baixo das commodities agrícolas.</li> <li>b) Subsídio agrícola Europeu e Americano.</li> <li>c) Falta de crédito para os produtores rurais e revendas.</li> <li>d) Aumento da área plantada de cana de açúcar.</li> <li>e) Infra-estrutura precária para escoamento da safra.</li> <li>f) Produtos contrabandeados.</li> <li>g) Alta rivalidade entre os concorrentes.</li> <li>h) Poucos fornecedores de insumos.</li> <li>i) Instabilidade climática (secas rigorosas, excesso de chuvas).</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme o Quadro 10, no ambiente interno das revendas de insumos agrícolas há a predominância de pontos fortes. Eis alguns pontos forte que merecem destaque:

Com relação à gestão, as empresas estão bem subsidiadas, pois utilizam softwares de gestão para o controle de vendas, clientes, fornecedores, financeiro e etc. Esta ferramenta é de grande valia para a empresa uma vez que os funcionários e gestores trabalham com dados atualizados que permitem decisões coerentes com a realidade. Com



relação aos recursos humanos, além de possuírem remuneração condizente com o mercado, os funcionários são motivados e comprometidos. Um fator que certamente contribui para isto, é que os gestores estão preparados para a gestão de pessoas, ou seja, sabem liderar e motivar seus colaboradores.

Outro ponto forte relevante é o relacionado à infra-estrutura dos escritórios e depósitos de agrotóxicos/sementes/fertilizantes. A maioria das revendas possui boa estrutura física: salas confortáveis e bem sinalizadas, máquinas e equipamentos (computadores, impressoras, telefones, automóveis) em bom estado de conservação para utilização dos funcionários. As revendas possuem depósito para armazenagem dos produtos vendidos aos produtores rurais, o que lhes garante estoque suficiente para atender a demanda.

No quesito marketing destaca-se o bom atendimento ao produtor rural, tanto na revenda quanto no campo, por meio do serviço de assistência técnica; a flexibilidade na negociação e a boa comunicação tanto com clientes quanto com fornecedores. Como as revendas utilizam muito do marketing direto (divulgação dos produtos por agrônomos nas fazendas), a comunicação se torna uma ferramenta imprescindível para o fechamento de uma venda e para a manutenção do relacionamento com os clientes.

Dentre os pontos fracos levantados pelos funcionários das revendas, todos merecem atenção, a começar pela falta planejamento estratégico, que envolve o estabelecimento de objetivos, ações estratégicas e indicadores que possibilitem a mensuração dos resultados. Quando a empresa segue estas etapas ela passa a ter um norte, um caminho a seguir, além de conseguir avaliar seu desempenho e tomar as ações corretivas em tempo hábil, de forma a não comprometer o alcance dos objetivos. Vale destacar que o planejamento estratégico eficaz requer do gestor um bom conhecimento do mercado em que atua, bem como dos concorrentes. E, como este foi um ponto fraco levantado, em função dos gestores conhecerem o mercado de forma superficial, é imprescindível que busquem se capacitar neste aspecto.

Ainda com relação à gestão, é necessário que comecem a resolver de forma mais rápida tanto os problemas internos da empresa, que envolvem as tarefas dos funcionários (alguns funcionários são sobrecarregados e/ou não executam as tarefas da forma correta, o que gera retrabalho), quanto os problemas administrativos com clientes (faturamento; atraso na entrega dos pedidos, aprovação cadastro, etc.). Pois isto pode afetar a motivação dos funcionários e gerar insatisfação dos clientes que podem ficar vulneráveis e migrar para o concorrente com mais facilidade. Dois fatores apontados pelos funcionários e que também

merecem atenção é o fato de a empresa investir pouco em treinamento dos funcionários e a questão das falhas de comunicação que ocorrem entre os funcionários. Embora os funcionários tenham se julgado capacitados, ao ponto de considerar isto como ponto forte, treinamentos na área técnico-profissional para reciclagem são importantes, bem como os de relacionamento interpessoal, que pode contribuir para a melhoria na comunicação entre os setores.

Por fim, um fator mencionado na pesquisa e de igual relevância como os demais é a falta de um incentivo maior aos produtores rurais para ações de preservação ambiental. As ações praticadas atualmente ainda são ínfimas e, na maioria das vezes se resume à conscientização sobre a tríplice lavagem das embalagens de agrotóxicos. Certamente há muito que se fazer para inserir no agricultor a consciência ecológica e de sustentabilidade.

Embora os funcionários não tenham identificado muitos pontos de fraqueza, é fundamental que os gestores trabalhem de forma a minimizá-los ou eliminá-los, a fim de tornar as revendas competitivas e aptas a aproveitar as oportunidades que surgem.

Com relação à análise do ambiente externo, as oportunidades identificadas pelos gestores entrevistados foram:

- a) Profissionalização do agricultor. Fator extremamente relevante para as revendas, uma vez que o agricultor mais tecnicado e inserido das modernas práticas de gestão, se mostra mais flexível à adoção das novas tecnologias ofertadas pelas revendas.
- b) Investimentos constantes das indústrias de insumos visando o desenvolvimento de novas tecnologias, que atendam as necessidades crescentes da agricultura. Tanto na criação de variedades mais resistentes a pragas e adversidades climáticas, quanto na criação de defensivos mais abrangentes. Estes investimentos propiciam ao agricultor uma série de opções em termos de tecnologias de sementes, adubos e defensivos, permitindo-lhes escolher o pacote tecnológico de acordo com suas necessidades.
- c) A demanda por alimentos no mundo tende a aumentar em função do crescimento populacional e da renda. Isto exigirá do agricultor maior utilização de tecnologia visando aumentar a produtividade por hectare plantado, ao invés de desmatar para agregar novas áreas de plantio. O maior emprego de tecnologia gera o aumento das vendas de insumos comercializados pelas revendas.

d) A população mundial valoriza cada vez mais as ações de preservação ambiental. Desta forma, irão se destacar as revendas que trabalharem em conjunto com os agricultores, de forma a tornar a produção sustentável e a diminuir os impactos ambientais que são ocasionados nesta atividade.

e) O Governo Brasileiro, sempre que requisitado, tem promovido a renegociação da dívida dos agricultores. Isto possibilita que tenham mais prazo para pagamento das dívidas e liberação de crédito para custeio da safra. O que conseqüentemente gera maior circulação de dinheiro na cadeia produtiva e diminuição da inadimplência do agricultor com as revendas.

f) O governo federal, através de suas instituições de pesquisa e desenvolvimento, está investindo em pesquisas que busquem a fabricação de certos insumos agrícolas no Brasil, o que levaria a diminuição da dependência das grandes multinacionais estrangeiras. De acordo com o plano agrícola e pecuário 2008-2009 do MAPA (2008) a alta dependência externa do Brasil em relação a insumos agropecuários, como defensivos e fertilizantes, e a alta participação desses insumos nos custos de produção são questões estratégicas, vistas, inclusive, como fator de segurança para a produção agrícola nacional. Pois, a oferta desses insumos se concentra em um número reduzido de grandes produtores, cujos preços elevados tendem a crescer. Neste sentido, o governo tem mobilizado suas instituições de pesquisa para que no prazo de dez anos o país seja autosuficiente em nitrogenados e fosfatados, e tenha menor dependência de potássio.

Além das oportunidades que o ambiente externo proporciona às revendas, há a iminência de ameaças. As principais ameaças apontadas pelos gestores foram:

a) O preço baixo das *commodities* agrícolas que podem não cobrir os custos de produção do agricultor e neste caso, o primeiro elo da cadeia a sofrer as conseqüências são as revendas, que vêem seu índice de inadimplência subir. Vale salientar que a dinâmica de formação de preços do agronegócio, tem como premissa a lei da oferta e demanda e fatores climáticos. E como a existência de especuladores do mercado é inevitável, é relevante que as revendas que recebem grãos como forma de pagamento dos insumos vendidos, comecem a operar no mercado futuro, fixando um preço para a *commoditie* que cubra seus custos e lhe dê lucros.

- b) Os subsídios agrícolas, principalmente o Europeu e Americano. Quando estes países subsidiam sua agricultura, a produção brasileira por não oferecer as mesmas vantagens não consegue ser tão competitiva quanto eles. O que pode fazer os preços das *commodities* caírem juntamente com a rentabilidade dos agricultores e conseqüentemente o lucro das revendas diminuir.
- c) A falta de crédito para os produtores rurais e revendas que causaria a estagnação ao setor.
- d) O aumento da área plantada de cana de açúcar. Os gestores das revendas temem a substituição do cultivo de soja e milho no sudoeste goiano, pelo de cana-de-açúcar, que encontra na região condições climáticas e topográficas adequadas para seu cultivo. Esta substituição é temerosa pelos gestores, pois a cana-de-açúcar requer a utilização de menos insumos, o que acarretaria uma queda significativa de seus lucros.
- e) Precariedade da infra-estrutura (armazenagem, portos e rodovias). Isto contribui para a elevação dos custos e afeta a competitividade de toda cadeia produtiva do sudoeste goiano.
- f) Outro fator que pode ser agravante é o acesso que os agricultores podem ter aos insumos agrícolas contrabandeados. A utilização desses produtos é proibida no Brasil, porque além de serem de origem desconhecida, não passam pela fiscalização do ministério da agricultura e saúde e pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais (IBAMA). Segundo o SINDAG - Sindicato Nacional da Indústria de Produtos para Defesa Agrícola, o produto contrabandeado por não ter despesas com registro, tem um custo de 20% a 50% menor que o produto legal, o que torna a competição desleal.

O SINDAG reforça ainda que os agricultores que utilizarem produtos ilegais correm o risco de responder a processos criminais. De acordo com o IBAMA, a pessoa que usar ou transportar agrotóxicos ilegais pode ser enquadrada em quatro crimes: ambiental, contrabando ou descaminho, sonegação fiscal e da Lei dos Agrotóxicos. Essas contravenções estão sujeitas a penas de reclusão de um a quatro anos, além de multa de R\$ 500 a R\$ 2 milhões (PORTAL DO AGRONEGÓCIO, 2008).

- g) A alta rivalidade entre os concorrentes (revendas de insumos) também foi citada como forte ameaça, conforme análise das cinco forças de Porter,

apresentada adiante. Para se proteger desta rivalidade, as revendas devem aprimorar sua gestão, e colocar em prática ações voltadas à fidelizar seu cliente.

h) A existência de poucos fornecedores de insumos também preocupa os revendedores de insumos. Isso os deixa sem poder de negociação com a indústria que acaba ditando os preços e regras do mercado. Entretanto, visando solucionar ou amenizar este problema o governo federal tem investido em pesquisas para tornar o país auto-suficiente em determinados produtos, conforme foi abordado no item oportunidades.

i) Por fim, a instabilidade climática também é considerada uma ameaça para as revendas, pois se a agricultura não produz, seja por excesso de chuva ou sua falta, todo o resto da cadeia sofre as conseqüências. O que reforça a necessidade de iniciativas conjuntas com os produtores rurais, no sentido de agirem de forma sustentável, visando a recuperação de áreas degradadas e a preservação das matas que ainda restam.

Ainda que tenham sido identificadas mais ameaças do que oportunidades, através de ações estratégicas bem planejadas, correção dos pontos fracos e melhor aproveitamento dos pontos fortes, as revendas podem se fortalecer e se prevenir das ameaças ou minimizar seus efeitos caso ocorram.

Outra análise do ambiente externo relevante, que subsidia a elaboração de estratégias, é a verificação das cinco forças de Porter ou forças que dirigem a concorrência do segmento de distribuição de insumos agrícolas. Estas forças foram identificadas através de entrevistas com os gestores das revendas e observação da pesquisadora. Deste modo, apresenta-se a seguir a Figura 27 onde se encontram representadas as cinco forças que dirigem a concorrência das revendas de insumos agrícolas do sudoeste goiano e posteriormente a descrição de cada aspecto do modelo das cinco forças.

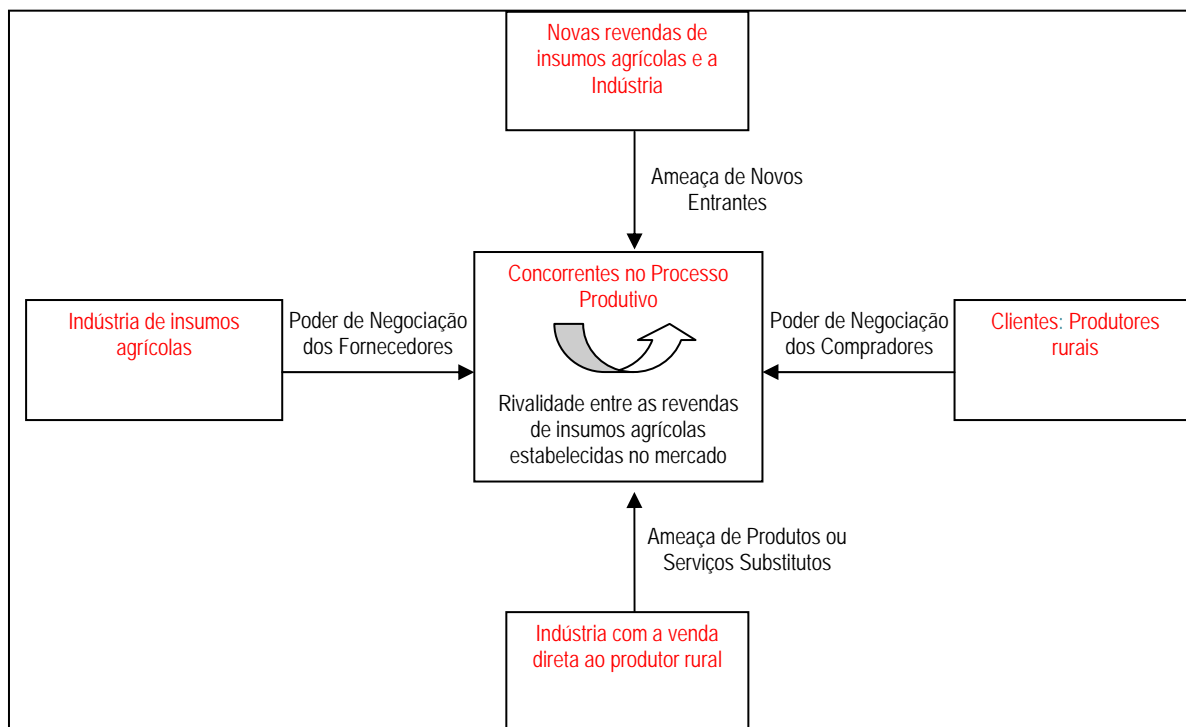


FIGURA 27 – Forças que dirigem a concorrência das revendas de insumos agrícolas.

a) Poder de negociação dos fornecedores: a indústria de insumos agrícolas é dividida em produtores de sementes, produtores de defensivos e produtores de fertilizantes. De acordo com os gestores das revendas este mercado é altamente concentrado em poucas empresas, geralmente multinacionais de grande porte que possuem maior participação no mercado, conforme pode ser visualizado no Quadro 11.

QUADRO 11 - Maiores produtores de insumos agrícolas.

Produtos	Sementes	Defensivos	Fertilizantes
<b>Indústrias</b>	Coodetec	Basf	Bunge
	Dow	Bayer	Fosfertil/Ultrafertil
	DuPont (Pioneer)	Monsanto	Mosaic
	Embrapa	Syngenta	Yara
	FMT		Heringer
	Monsanto		
	Syngenta		
<b>Market-Share (no Brasil)</b>	cerca de 90%	cerca de 61%	cerca de 79%

Fonte: Dados da pesquisa e SAES et. al. (2008)

Esta alta concentração faz com que os fornecedores (indústria) tenham grande poder de barganha, uma vez que são detentores da tecnologia e ditam o preço do mercado.

Grande parte das multinacionais estabelecem e monitoram os preços de venda, assim as revendas não possuem espaço para negociação de preço junto aos produtores, sendo, portanto, estimuladas a captarem novos clientes como meio de elevar sua rentabilidade.

No caso dos defensivos, algumas indústrias chegam a exigir exclusividade na representação dos produtos, não sendo permitida a comercialização de produtos de empresas concorrentes, quer sejam da mesma classe de produto (fungicidas, inseticidas, herbicidas) ou até mesmo de classes diferentes. Entretanto, as revendas que representam uma única marca possuem vantagens proporcionadas pela indústria como: assistência administrativo/financeira; divulgação do produto através de banners, *outdoors* e treinamento para os agrônomos.

Mais um indício do grande poder de barganha dos fornecedores é a forte orientação que as revendas têm para comprar pacotes tecnológicos completos (*portfólio* de produtos). Outra exigência está relacionada à área de atuação: revendas devem atender uma área geográfica definida; a não observância desta determinação implica em penalidades, inclusive o término da relação comercial entre indústria e revenda.

b) Poder de negociação dos Compradores: segundo os gestores de revendas, grande parte dos agricultores do sudoeste goiano faz cotação de preços nas diversas revendas antes de adquirir os produtos. E, como existe um número alto de revendas no mercado, o poder de negociação dos clientes se torna elevado, ao ponto de conseguirem até reduzir a margem de lucro da revenda.

c) Ameaça de novos entrantes: O mercado não possui muitas barreiras à abertura de novas revendas. A maior barreira é o alto capital de giro exigido, e as garantias que as indústrias exigem para vender seus produtos às revendas. Entretanto, quem está capitalizado abre a empresa com facilidade, e quem não dispõe de todo o capital necessário opta por levantar o capital mínimo necessário, inicialmente, por meio dos sócios ou empréstimos bancários e assim, trabalharam com fornecedores de pequeno porte, que não são tão conhecidos no mercado e que, portanto, exigem menos garantias. Outra ameaça de novos entrantes para as revendas de insumos é a própria indústria, fabricante de insumos para a agricultura, que vem praticando a venda direta para os grandes produtores rurais e assim competem diretamente com seus revendedores.

Segundo os gestores entrevistados, todos os anos o número de concorrentes aumenta, porém, só os mais capacitados e que procuram se diferenciar conseguem permanecer no mercado por mais tempo.

d) Ameaça de produtos ou serviços substitutos: é difícil considerar que haja ameaça de produtos substitutos para as revendas, uma vez que elas são apenas distribuidoras dos produtos das indústrias. No entanto, nos últimos anos observa-se que os serviços de venda de insumos aos grandes produtores rurais têm sido substituídos pela venda direta, realizada pela própria indústria, que não deixou de vender para as revendas, mas passou a competir com elas.

De acordo com os gestores a partir do ano de 2003, o mercado se desordenou, com o início das vendas diretas efetuadas pelos fabricantes de insumos. Mas, os fabricantes encontram dificuldades no sistema de venda direta: houve aumento dos custos, crescimento da inadimplência, uma vez que vendiam para clientes de alto risco para o fornecimento de crédito e, o desempenho dos produtos caíram, pois não dispunham de agrônomos para assistência técnica ao produtor rural. Então, a partir de 2008 o mercado começou a mudar. Os fabricantes voltaram a valorizar o sistema de distribuição e iniciou-se um movimento de criação de políticas de distribuição com regras claras e áreas definidas.

e) Rivalidade entre os concorrentes existentes: há muita rivalidade entre as revendas de insumos agrícolas do sudoeste goiano, afinal o número de produtores rurais, não aumenta proporcionalmente ao número de revendas que abrem. Assim, fazem abordagens agressivas aos clientes com intuito de tirá-lo do concorrente. O segmento não investe muito em propagandas e marketing em TV ou Rádio. Preferem o marketing pessoal, onde o agrônomo, que na maioria das vezes acumula função de vendedor e assistente técnico faz as abordagens e tenta conquistar o cliente para a sua revenda.

Desta forma, a cada dia as revendas têm que se preocupar com as ações dos concorrentes que podem atrair seus clientes e necessitam estar sempre inovando e oferecendo mais vantagens para conquistar e manter sua carteira de clientes.

Conforme pode ser observado as revendas de insumos agrícolas não estão em um ambiente confortável. Elas sofrem pressão de todos os lados (fornecedores, novos entrantes, produtos substitutos, clientes e concorrentes), o que aumenta a necessidade de uma gestão holística, ou seja, que visualize a empresa como um todo, e planejada de forma que as decisões estratégicas levem a organização a superar os obstáculos e se manter competitiva no mercado em que atua.



### **3.1. Tendências de Cenários do Agronegócio Mundial e Brasileiro**

Conforme mencionado no referencial teórico, capítulo 1.2 - Tendências de Cenários Globais e do Agronegócio Mundial e Brasileiro, o cenário do agronegócio mundial e brasileiro estará norteado basicamente pelo crescimento populacional, aumento de renda e mudança no hábito alimentar, em função da urbanização e do natural envelhecimento populacional em países considerados mais desenvolvidos.

Em decorrência desses fatores, a demanda por alimentos deverá continuar crescente nas próximas décadas, o que favorece os países produtores de alimentos, como o Brasil. Pois, países que possuem elevado crescimento populacional, como china, e/ou elevada renda per capita, como japon, possuem limitação territorial e/ou tecnológica para produção desses produtos.

Considerando a evidente aptidão agrícola do Brasil e a crescente demanda mundial por alimentos, bem como a mudança de consumo desses produtos, como a redução de fontes de carboidratos (arroz, feijão, pão), e consequente aumento do consumo de fontes de proteína (carne, leite), o Brasil deverá possuir um horizonte promissor para as próximas décadas, já que domina a tecnologia de produção e possui áreas e climas adequados às principais atividades agropecuárias que serão demandadas tanto no território nacional quanto mundial.

## **4. ESTRATÉGIAS PARA AS REVENDAS DE INSUMOS AGRÍCOLAS**

As entrevistas realizadas com os gestores permitiram verificar que a maioria das revendas de insumos agrícolas do sudoeste goiano não possuem um planejamento estratégico formalmente definido. Embora todos tivessem afirmado que realizam o planejamento estratégico, este fato não pode ser confirmado em 100% das empresas em função da perceptível falta de informação que os gestores possuem dos concorrentes, dos cenários que abarcam as revendas e da divergência de informações apresentadas: diziam ter um planejamento, mas não apresentaram nenhum documento/evidência que comprovasse análise do ambiente interno e objetivos de longo prazo, por exemplo. Assim, após a análise dos dados obtidos na entrevista foi possível determinar que dezesseis empresas, o que representa 73% do total, não realizam planejamento estratégico e apenas seis empresas ou

27% do total, o realizam de forma parcial (sem BSC) ou completa (com BSC), conforme Figura 28.



FIGURA 28 – Quantidade de empresas que realizam planejamento estratégico.

Percebeu-se que todas as empresas que não fazem planejamento estratégico (75% do total pesquisado) também não possuem missão e visão definidas e, conforme já foi afirmado, tampouco realizam uma análise ambiental completa que permita a prospecção de cenários e a adoção de estratégias condizentes com a realidade organizacional.

É evidente que esta maioria age em função das ações que os concorrentes adotam, ou seja, apenas reagem às ações dos concorrentes enquanto deveriam se antecipar a elas. É importante ressaltar que dentre as seis empresas que realizam planejamento estratégico, quatro ou 67% delas, realizam um bom planejamento estratégico, com análise ambiental e definição de estratégias, entretanto, podem melhorar através da implantação do *Balanced Scorecard* (BSC) e um melhor acompanhamento dos resultados. E apenas duas ou 33% do total das empresas que realizam o planejamento estratégico já se atentaram para a importância da gestão estratégica e a fazem de forma completa, com utilização do BSC e formulação de indicadores de desempenho. A Figura 29 apresenta o percentual de empresas que realizam o planejamento estratégico de forma completa e parcial.

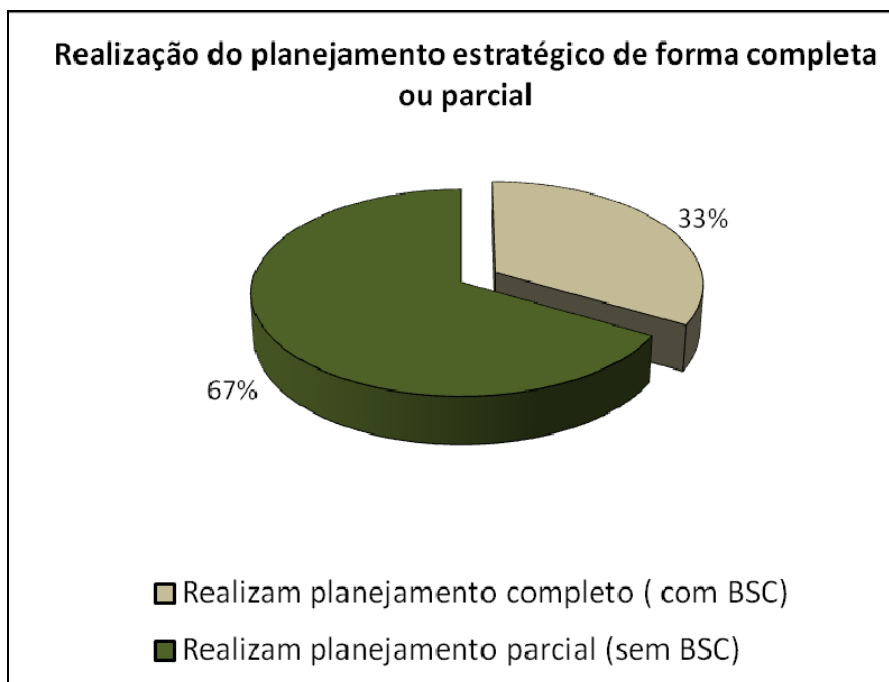


FIGURA 29 – Empresas que realizam planejamento estratégico completo ou parcial.

Apesar da grande maioria das revendas de insumos agrícolas do sudoeste goiano não realizarem formalmente a gestão estratégica, através da entrevista, foi possível identificar as estratégias mais adotadas pelas empresas. Os dados que permitiram verificar as estratégias adotadas estão apresentados a seguir.

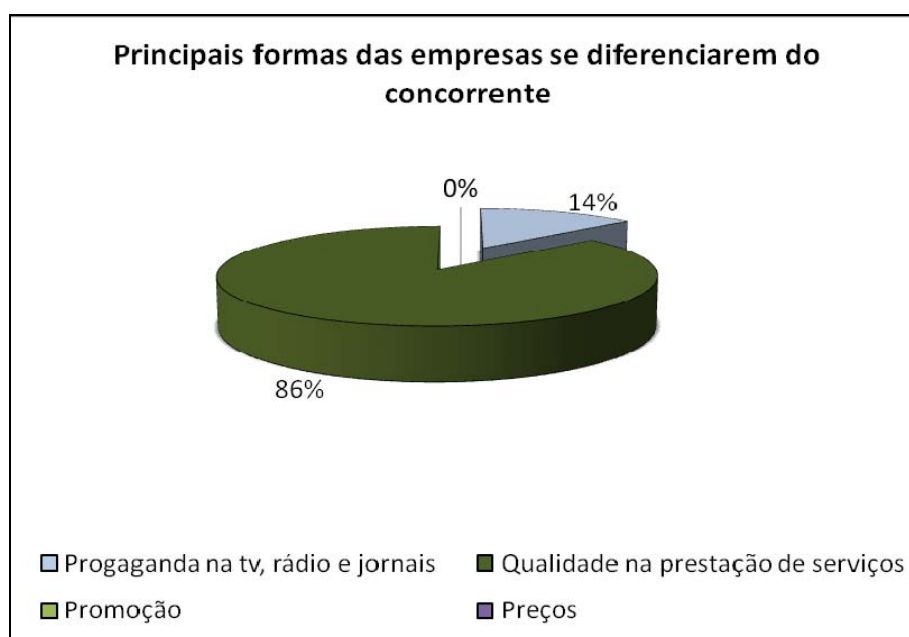


FIGURA 30 – Formas das revendas buscarem a diferenciação no mercado.

Conforme a Figura 30, das 22 empresas pesquisadas, 86% afirmaram buscar a diferenciação no mercado através da qualidade na prestação de serviços. 14% apontaram que se diferenciam através de propaganda na TV, rádio e jornais. E nenhuma empresa disse ter hábito de fazer promoções ou trabalhar com preços menores para se diferenciar.

Todas as empresas asseguram que também procuram se diferenciar através da inovação na prestação de serviços e produtos ofertados pela revenda. Neste sentido, as inovações realizadas pelas revendas nos últimos anos estão dispostas no Quadro 12. Tanto a Figura 30 quanto o Quadro 12 identificam evidências da utilização da estratégia de diferenciação pela revenda.

QUADRO 12 – principais inovações realizadas pelas revendas nos últimos anos.

Oferta de maior mix de produtos.
Melhor serviço de Assistência Técnica.
Disponibiliza os últimos lançamentos de produtos.

Outro indício de que as revendas utilizam a estratégia de diferenciação está ilustrado na Figura 31.

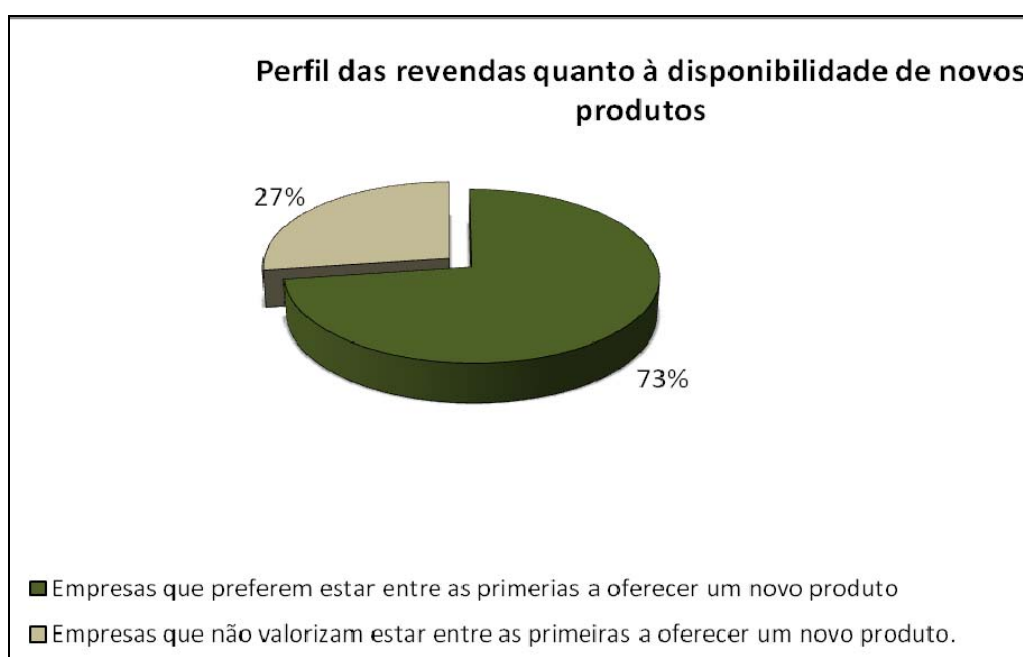


FIGURA 31 – Perfil das revendas quanto à disponibilidade de novos produtos.

De acordo com a Figura 31, ao serem questionados se valorizavam ser uma das primeiras empresas a oferecer um novo produto, grande parte dos gestores se mostraram favoráveis, pois 73% das empresas preferem estar entre as primeiras a ofertar um novo produto, enquanto que 27% não consideram este fator relevante para o seu negócio.

Quando indagados sobre os preços dos produtos da revenda, 100% dos gestores afirmaram não praticar preços inferiores aos dos concorrentes. Ou seja, todos praticam preços semelhantes ou com diferenças ínfimas. Todos os gestores também afirmaram que a redução de custos operacionais não tem sido o foco nos últimos anos. Portanto, o segmento não optou pela estratégia de Liderança em Custos nos últimos anos.

Para avaliar a utilização da estratégia de Enfoque os gestores foram questionados sobre a classificação dos clientes em grupos e se trabalham com apenas determinado grupo. Sobre a disposição dos clientes em grupos, 100% dos gestores afirmaram fazer esta divisão, sendo que classificam os clientes conforme Quadro 13.

QUADRO 13 – Classificação dos grupos de produtores rurais.

<b>Categoria</b>	<b>Tamanho da propriedade</b>
Pequeno produtor	Até 500 ha
Médio produtor	De 500 a 2000 ha
Grande produtor	Acima de 2000 ha

Conforme Quadro 13, é considerado pequeno produtor rural os agricultores com até 500 hectares (ha) de área plantada. Os agricultores que plantam de 500 a 2000 ha, são classificados na categoria médio produtor. E os que plantam acima de 2000 ha são considerados Grandes produtores rurais.

De modo geral, todos os produtores rurais são submetidos às mesmas condições de comercialização, mas, um ou outro produtor com bom histórico de compras e pagamentos tem alguns benefícios como: descontos diferenciados e experimentos na fazenda. No entanto, mesmo com este tratamento diferenciando a um número pequeno de clientes não se pode afirmar que as revendas adotam a estratégia de enfoque, conforme pode ser visualizado na Figura 32.

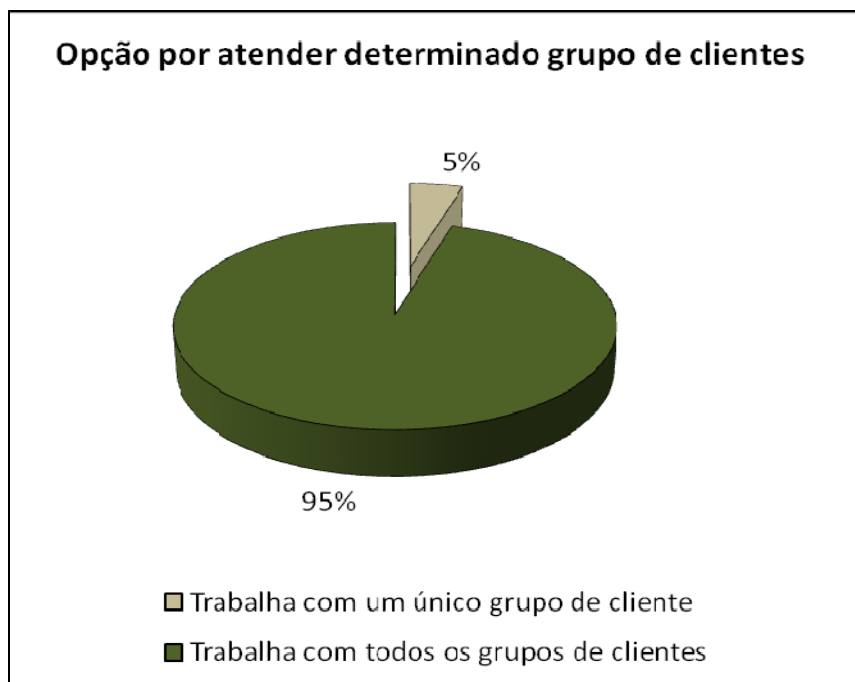


FIGURA 32 – Opção das revendas por trabalharem com determinado grupos de clientes.

A Figura 32 apresenta que vinte uma revendas ou 95% do total, afirmaram não trabalhar com um único grupo de clientes. E apenas uma revenda, segmenta seu mercado e opta por atender um grupo específico de clientes. Desta forma, não fica caracterizada a utilização da estratégia de enfoque pelo segmento estudado.

A opção das revendas pela diversificação das atividades empresariais: trabalhar com outros segmentos de mercado ou realizar a integração vertical, estão esboçadas na Figura 33 e 34.

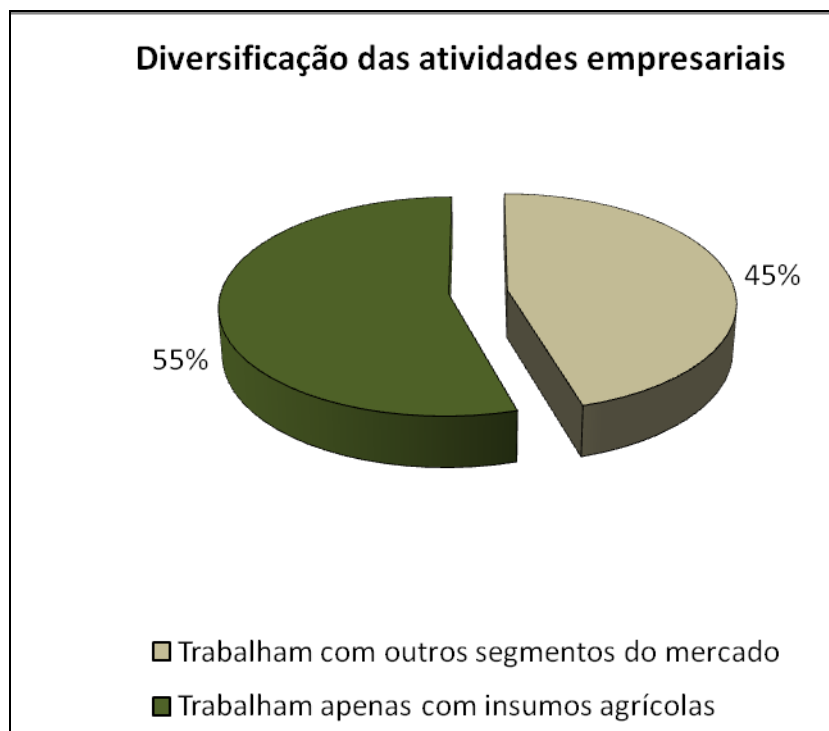


FIGURA 33 – Revendas que atuam em outros segmentos do mercado.

Conforme a Figura 33, dez revendas ou 45% do total afirmaram que trabalham com outro segmento do mercado: armazenagem de grãos. E doze empresas ou 55% do total de empresas pesquisadas responderam que não diversificam as atividades e preferem focar no negócio principal da empresa que é a venda de insumos agrícolas.

Com relação à Diversificação através da integração vertical treze empresas ou 59% do total afirmaram que absorveram atividades de fornecedores nos últimos anos como: produção de sementes e produção de ração. Nove empresas, ou 41% do total responderam que não realizaram operação de integração vertical (Figura 34).

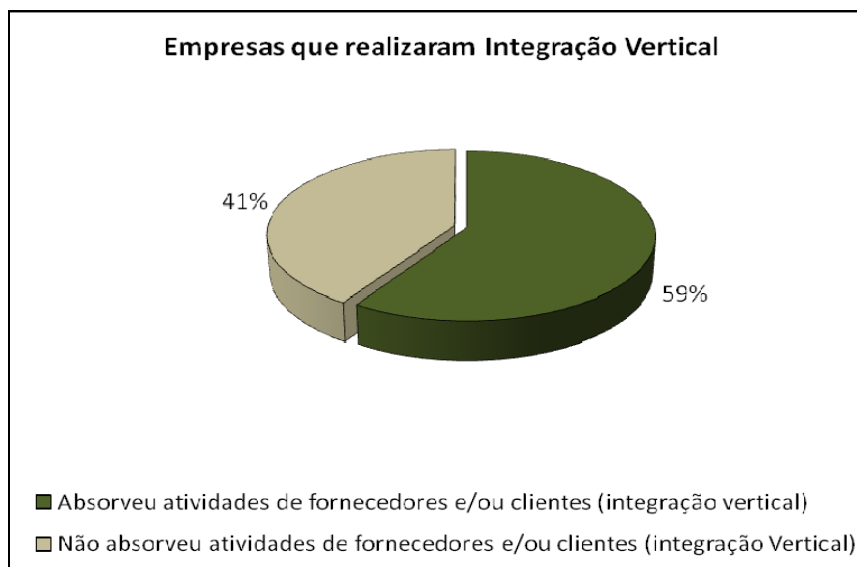


FIGURA 34 – Empresas que optaram ou não pela integração vertical.

Os dados apresentados nas Figuras 33 e 34 permitem afirmar que o segmento das revendas diversificam suas atividades através da integração vertical, visto que a grande maioria absorveu atividades de fornecedores nos últimos anos.

Finalmente, para avaliar a utilização da estratégia de desenvolvimento de mercados, foi questionado se nos últimos anos a empresa tem procurado atuar em novos mercados (Cidades, Estados, etc.), oferecendo os mesmos produtos/serviços. O resultado está ilustrado na Figura 35.



FIGURA 35 – Utilização da estratégia de desenvolvimento de mercados.



A Figura 35 mostra que, 95% dos gestores entrevistados ou vinte e uma empresas, afirmaram que não tem procurado atuar em novos mercados, através da abertura de filias da revendas em outras regiões/Estados do Brasil. Apenas uma empresa, ou seja, 5% do total afirmou utilizar esta estratégia para ampliar seu negócio.

Assim, de acordo com a pesquisa de campo, as revendas de insumos agrícolas adotam as estratégias de diferenciação e diversificação, apresentadas nas teorias de Porter e Ansoff, respectivamente. Nas revendas de insumos agrícolas do sudoeste goiano estas estratégias se caracterizam por:

- Estratégia de diferenciação com a oferta de um variado mix de produtos; assistência técnica de qualidade e representação de grandes marcas.
- Estratégia de diversificação por meio da integração vertical, onde absorvem atividades de produção de ração e sementes.

Diante da análise ambiental realizada, onde foram levantados os pontos fracos e fortes; as oportunidades e ameaças e diante das projeções de cenários, sugere-se que as revendas de insumos agrícolas do sudoeste goiano continuem com a estratégia de diferenciação, onde ofertam um mix variado de produtos e pacotes tecnológicos. Entretanto, além da consultoria agrônômica já ofertada, é interessante ampliar seu mix de serviços, com a disponibilidade de serviços de consultoria econômico-financeira. Através desse serviço a revenda auxiliaria os agricultores na análise do mercado do agronegócio; orientaria a respeito de operações no mercado futuro, e outros serviços que as revendas considerem relevantes para garantir a saúde financeira do agricultor e conseqüentemente, a sustentação financeira da revenda. Ressalta-se que caso a revenda não possua funcionários capacitados para essas consultorias, recomenda-se que façam parcerias com empresas de consultoria dos segmentos mencionados a fim de disponibilizarem esses serviços aos agricultores e assim se diferenciar dos concorrentes.

Embora o agricultor ainda tenha como característica principal a cotação de preços nas diversas revendas, para adquirir o produto mais barato que cada uma oferece, a sua profissionalização aliada à maior exigência de gestão estratégica de sua propriedade rural, tende a fazê-lo valorizar revendas que ofertem um pacote tecnológico completo com preço atrativo e que contemple serviços que os concorrentes não disponibilizam. Pois, isto fará com que ele economize tempo e se dedique a outras atividades em sua propriedade.

Outra estratégia que pode ser adotada pelas revendas com maior aporte de capital, é a de desenvolvimento de mercado. Neste caso as revendas podem promover os

mesmos produtos em novas cidades, ou estados com potencial agrícola, através da abertura de filiais. Salienta-se que as revendas que possuem capital para este tipo de investimento e gestão aprimorada podem adotar as duas estratégias simultaneamente.

A estratégia de diversificação onde a revenda passa a atuar em novos negócios como a armazenagem de grãos, e a integração vertical (produção de sementes e ração), não são recomendadas para as revendas neste momento, em função da sua necessidade de aprimoramento da gestão. Isto porque, absorver atividades a montante ou a jusante da atividade principal da revenda e atuar em novos negócios requer dos gestores um nível de gestão mais avançado, um controle rigoroso dos custos, dos processos empresariais e uma equipe altamente capacitada para que a empresa não se perca nos controles financeiro-administrativos, e tenham apenas mais um problema a resolver. O Quadro 14 apresenta as estratégias utilizadas pelas revendas e as estratégias sugeridas, diante do cenário analisado.

QUADRO 14 – Estratégias utilizadas pelas revendas *versus* estratégias sugeridas.

<b>Estratégias utilizadas pelas revendas</b>	<b>Estratégias sugeridas</b>
<b><i>Estratégia de Diferenciação:</i></b>	<b><i>Estratégia de Diferenciação:</i></b>
Oferta de um variado mix de produtos; assistência técnica de qualidade e representação de grandes marcas.	- Ofertar uma maior variedade de produtos e pacotes tecnológicos. - Oferecer serviços de consultoria agrônoma e econômico-financeira
<b><i>Estratégia de Diversificação:</i></b>	<b><i>Estratégia de Desenvolvimento de Mercado:</i></b>
- Produção de ração e sementes para venda na revenda.	Promover os mesmos produtos em novas cidades, ou estados com potencial agrícola.

Espera-se que com a adoção das estratégias sugeridas, a revenda focalize suas ações no seu negócio principal, aumente sua carteira de clientes, tornando-os satisfeitos e fiéis e conseqüentemente tornando-se mais competitiva.

## **5. MAPA ESTRATÉGICO (BSC) PARA AS REVENDAS DE INSUMOS AGRÍCOLAS**

Com a definição da estratégia genérica que a organização adotará é relevante desenvolver uma ferramenta onde a missão e a estratégia do segmento de revendas de insumos agrícolas seja traduzida em um conjunto coerente de medidas de desempenho. A

ferramenta utilizada para este fim neste estudo é o *BSC – Balanced Scorecard*. O BSC “cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro” (KAPLAN & NORTON, 1997:25).

O BSC construído abrange as quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Essas perspectivas buscam equilibrar os objetivos de curto e longo prazos, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados.

Conforme mencionado no referencial teórico o BSC deve possuir quatro componentes: Objetivos Estratégicos; Indicadores chave de desempenho; Estabelecimento de metas ao longo do tempo; Planos de ação e Projetos estratégicos. Por este estudo se tratar de uma análise ampla, que abrange o segmento das revendas de insumos agrícolas, o BSC se limitará à definição dos objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e estabelecimento de ações para concretização dos objetivos. Cabendo às organizações adequá-lo à sua realidade e desenvolver as suas metas.

A primeira etapa para a criação do BSC é o estabelecimento dos objetivos estratégicos. A fim de nortear estes objetivos e com base na missão e visão das empresas pesquisadas, foi desenvolvida uma missão e uma visão para o segmento em estudo, conforme Quadro 15.

QUADRO 15 – Missão e Visão para o segmento das revendas de insumos agrícolas do sudoeste goiano.

<b>MISSÃO</b>	<b>VISÃO</b>
Oferecer soluções tecnológicas e inovadoras que contribuam para o desenvolvimento do agronegócio com responsabilidade sócio-ambiental.	Ser a opção que melhor atende e satisfaz as necessidades de seus clientes, através da excelência de seus produtos e serviços.

Os objetivos estratégicos criados e sua relação de causa e efeito com os objetivos de cada perspectiva estão dispostos no Mapa Estratégico (Figura 36).

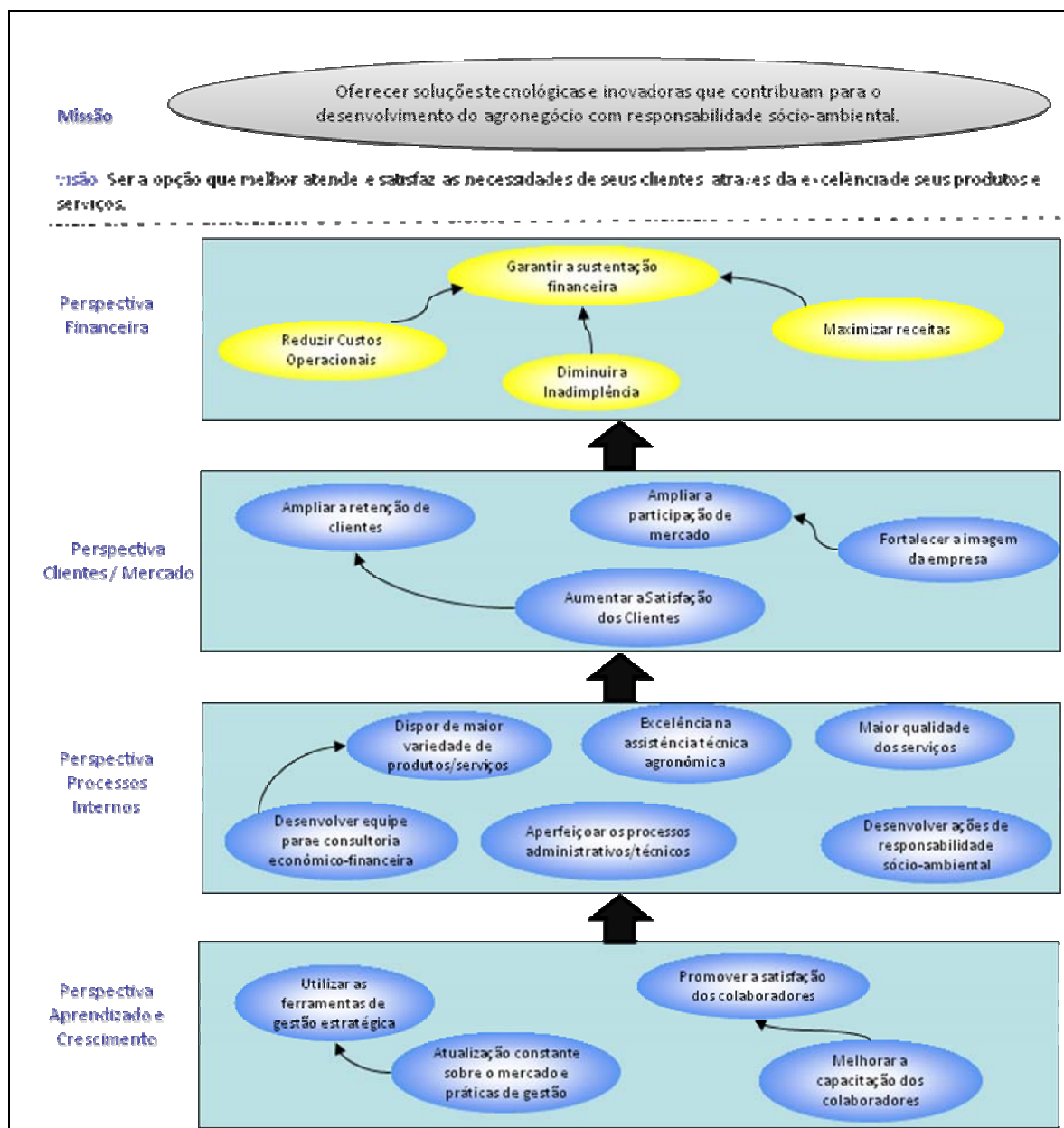


FIGURA 36 – Mapa Estratégico das Revendas do sudoeste goiano.

As estratégias definidas, a missão e a visão das organizações foram desdobradas em objetivos estratégicos para cada perspectiva do BSC. Esses objetivos estão integrados através da relação de causa e efeito, ou seja, se as metas dos objetivos forem alcançadas isto consequentemente afetará o comportamento dos demais indicadores. Elaborado desta forma, o *Balanced Scorecard* traduz a história das estratégias adotadas pelas organizações.

No topo do BSC está a perspectiva financeira, que tem como objetivo principal garantir a sustentação financeira das organizações. Para que este objetivo seja alcançado é

necessário que os demais também sejam: maximizar receitas; diminuir a inadimplência e reduzir os custos operacionais.

Subordinada à perspectiva financeira está a perspectiva de clientes/mercado. Neste item estão inclusos os objetivos: ampliar a retenção de clientes; aumentar a satisfação dos clientes; ampliar a participação de mercado e fortalecer a imagem da empresa. Acredita-se que ao atingir estes objetivos as receitas das empresas serão maximizadas, o que contribuirá para o alcance do objetivo principal.

Para que os objetivos da perspectiva de clientes/mercado sejam alcançados de forma satisfatória é necessário que os objetivos da perspectiva de processos internos sejam conquistados. Os objetivos da perspectiva de processos internos são: dispor de maior variedade de produtos/serviços; desenvolver equipe para consultoria econômico-financeira; aperfeiçoar processos administrativos; atingir a excelência nos serviços de assistência técnica agrônômica; oferecer maior qualidade dos serviços e desenvolver ações de responsabilidade sócio-ambiental. O objeto relacionado à prática de responsabilidade sócio-ambiental foi incluído nesta perspectiva, por entender-se que as revendas terão que criar um serviço que vise à conscientização e prática de ações de preservação ambiental pelos produtores rurais. E, indiretamente a prática dessas ações acaba impactando os processos internos das empresas, uma vez que funcionários conscientes de sua responsabilidade sócio-ambiental tendem a agir com disciplina, fazem melhor uso dos recursos, e evitam desperdícios dentro da própria empresa.

A perspectiva de aprendizado e crescimento abrange os objetivos que darão a sustentabilidade para os demais objetivos do BSC. São eles: utilizar as ferramentas de gestão estratégica; atualização constante sobre o mercado e práticas de gestão; promover a satisfação dos colaboradores e melhorar a capacitação dos colaboradores.

A partir da definição dos objetivos estratégicos foram elaborados indicadores de desempenho que representam o que será mensurado em cada objetivo e as ações/iniciativas a serem adotadas para que tais objetivos sejam conquistados com êxito. Conforme já foi mencionado, as metas não serão apresentadas, pois cada empresa possui peculiaridades que devem ser consideradas na sua definição. Os Quadros 16 a 19 apresentam o detalhamento do mapa estratégico com os indicadores e ações/iniciativas para os objetivos de cada perspectiva do BSC.

QUADRO 16 – Mapa estratégico para perspectiva financeira.

PERSPECTIVA FINANCEIRA			
Objetivo	Indicadores	Descrição	Ações/Iniciativas
Garantir a sustentação financeira.	- Lucro líquido	- É o valor que sobra das vendas menos todos os custos e despesas.	- Redução dos custos operacionais; - Aumento do faturamento.
Maximizar receitas	- Receitas mensais	- Quantidade de vendas realizadas no período e ou outras fontes de renda.	- Ofertar produtos e serviços de qualidade e com valor agregado; - Realizar o marketing de relacionamento. - Alugar os imóveis não utilizados.
Diminuir a inadimplência	- Índice de inadimplência	- Mensura o atraso/falta de pagamentos por parte dos clientes	- Avaliar possíveis pendências financeiras via Serasa e também via informantes de mercado (corretores, bancos, entre outros). - Avaliar a capacidade de pagamento do cliente.
Reduzir custos operacionais	- Custos operacionais	- Mensura os custos variáveis e fixos nos processos empresariais.	- Controlar as despesas que a revenda tem, desde material de expediente até as despesas provenientes da aquisição dos insumos para revender.

QUADRO 17 – Mapa estratégico para perspectiva clientes/mercado.

PERSPECTIVA CLIENTES/MERCADO			
Objetivo	Indicadores	Descrição	Ações/Iniciativas
Ampliar a retenção de clientes	- Quantidade de Clientes Fiéis.	- Indica a quantidade de clientes fiéis à empresa.	- Prestar serviços de qualidade; - Implantar o marketing de relacionamento; - Ter preços competitivos.
Aumentar a satisfação dos clientes	- Número de reclamações.	- Mensura o grau de satisfação dos clientes.	- Realizar pesquisa para acompanhar o grau de satisfação; - Melhorar qualidade dos produtos e serviços.
Ampliar a participação de mercado	- Evolução do número de clientes na região de atuação da revenda e em outros municípios/Estados. - Aumento da receita em outras cidades/regiões e na cidade em que atua.	- Verifica a aceitação dos produtos/serviços oferecidos pela empresa em determinada cidade/região.  - Mede a evolução do faturamento proveniente do aumento da carteira de clientes.	- Instalar novas unidades em outras cidades/regiões com potencial agrícola. - Divulgar a empresa. - Ofertar produtos e serviços diferenciados.
Fortalecer a imagem da empresa	- % de entrevistados que conhecem/valorizam as	- Mensura o quanto os clientes e a população em geral têm uma boa impressão da empresa.	- Desenvolver ações sociais; - Contribuir com a preservação ambiental e recuperação de áreas degradadas pela agricultura.

	práticas empresariais.		
--	------------------------	--	--

QUADRO 18 – Mapa estratégico para perspectiva de processos internos.

PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS			
Objetivo	Indicadores	Descrição	Ações/Iniciativas
Aperfeiçoar os processos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemas de comunicação;</li> <li>- % de retrabalho;</li> <li>- Produtividade dos colaboradores ou setor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mensura a quantidade de problemas provenientes de falha na comunicação;</li> <li>- Indica o percentual de tarefas que tiveram que ser refeitas.</li> <li>- Mede a produtividade dos colaboradores e do setor (n. de pedidos lançados; pagamentos efetuados; compras realizadas, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar análise dos cargos e tarefas a fim de estruturar adequadamente os setores e suas respectivas funções.</li> <li>- Treinar os funcionários sobre como executar os processos administrativos (preenchimento de documentos, uso dos sistemas de informação, etc.).</li> <li>- Premiar/reconhecer a produtividade setorial;</li> <li>- Acompanhar o desempenho das tarefas e corrigir as falhas encontradas.</li> </ul>
Disponer de maior variedade de produtos/serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quantidade de produtos/serviços ofertados em relação à concorrência.</li> <li>- % de clientes satisfeitos com o mix de produtos/serviços ofertados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mensura o mix de produtos/serviços ofertados pela empresa comparados com seus concorrentes.</li> <li>- Indica a quantidade de clientes satisfeitos com o mix de produtos/serviços ofertados. Podem também ser pesquisados os clientes potenciais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar as parcerias com fornecedores;</li> <li>- Criar opções de pacotes tecnológicos;</li> <li>- Preparar uma equipe de colaboradores da empresa para realizarem a consultoria econômico-financeira aos agricultores ou realizar parcerias com empresas especializadas neste serviço.</li> </ul>
Desenvolver equipe para consultoria econômico-financeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % de clientes que desejam o serviço;</li> <li>- Quantidade de atendimentos de consultoria realizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mensura o percentual de clientes que desejam o serviço de consultoria;</li> <li>- Indica a quantidade de atendimentos de consultoria realizados em relação ao total de serviços prestados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar uma equipe de colaboradores da empresa para realizarem a consultoria econômico-financeira aos agricultores ou realizar parcerias com empresas especializadas neste serviço.</li> </ul>
Maior qualidade dos serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfação dos clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mensura a qualidade dos serviços oferecidos pelas revendas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestar serviços de qualidade e de valor agregado, como consultorias econômico-financeiras.</li> </ul>
Excelência da assistência técnica agrônoma	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produtividade da lavoura do agricultor;</li> <li>- Satisfação dos clientes com o serviço.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mede a quantidade de sacas produzidas por hectare plantado;</li> <li>- Determina a quantidade de clientes satisfeitos com este serviço.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reciclar constantemente a equipe de agrônomo, através de treinamentos de atualização/aperfeiçoamento;</li> <li>- Ter uma equipe de agrônomos em quantidade suficiente para prestar o serviço de qualidade. E motivá-los.</li> </ul>
Desenvolver ações de responsabilidade sócio-ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quantidade de palestras realizadas com os agricultores;</li> <li>- Número de ações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresenta a quantidade de palestras de conscientização para a preservação ambiental realizadas com os agricultores.</li> <li>- Indica a quantidade de ações de preservação ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar palestras para conscientizar os agricultores sobre a importância da preservação ambiental e recuperação de áreas degradadas.</li> <li>- Orientar sobre ações de</li> </ul>

	<p>ambientais propostas aos agricultores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- % de ações ambientais praticadas pelos agricultores.</li> <li>- Quantidade de ações empresariais com objetivo social.</li> </ul>	<p>propostas aos agricultores mediante análise da degradação ambiental da área.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mensura a quantidade de ações sugeridas aos agricultores que foram efetivadas.</li> <li>- Mensura a prática de ações de responsabilidade social pelas revendas.</li> </ul>	<p>preservação ambiental que podem ser adotadas;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar prêmio ou homenagem aos agricultores com melhores práticas de preservação ambiental.</li> <li>- Identificar as carências sociais da cidade e determinar ações que a revenda pode adotar em parceria com outros órgãos e com a comunidade, a fim de amenizar tais carências e contribuir para a prática da cidadania e integração social.</li> <li>- Promover o uso racional dos recursos empresariais: água, energia; papel, etc.</li> </ul>
--	---	---	--

QUADRO 19 – Mapa estratégico para perspectiva de aprendizado e crescimento.

PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO			
Objetivo	Indicadores	Descrição	Ações/Iniciativas
Utilizar as ferramentas de gestão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos e metas organizacionais definidos;</li> <li>- Fixação de estratégias;</li> <li>- Objetivos e metas alcançados.</li> <li>- Pontos fortes e fracos da organização;</li> <li>- Ameaças e oportunidades para a organização.</li> </ul>	Apresenta evidências sobre a realização de planejamento estratégico, que inclui análise ambiental, definição de objetivos e estratégias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitação dos gestores das revendas sobre como aplicar a gestão estratégica e/ou contratar consultores e assessores nesta área.</li> <li>- Realizar o planejamento estratégico anualmente e repassar os objetivos e metas a todos os colaboradores.</li> <li>- Revisar as estratégias, objetivos e metas periodicamente.</li> </ul>
Atualização constante sobre o mercado e práticas de gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Horas de cursos de capacitação realizados gerência/direção.</li> <li>- Horas de participações em congressos.</li> </ul>	- Mensura a capacitação e atualização dos gestores das empresas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participação em cursos de curta e/ou longa duração.</li> <li>- Participação em congressos e encontros de gestão.</li> <li>- Acompanhar as notícias do Brasil e do Mundo, sobre economia, mercado e cenários.</li> </ul>
Promover a satisfação dos colaboradores.	- Satisfação dos colaboradores	Mensura o percentual de colaboradores satisfeitos com a organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar pesquisas de clima organizacional regularmente;</li> <li>- Motivar os colaboradores com treinamentos, adequações salariais e prêmios.</li> </ul>
Melhorar a capacitação dos colaboradores	- Horas de treinamento por colaborador	Mensura o tempo médio de treinamento disponibilizado para cada colaborador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fazer parcerias com escolas, centros de formação e consultores.</li> <li>- Oferecer bolsas de estudo aos colaboradores.</li> </ul>



O sistema de avaliação de desempenho criado a partir da escolha de parâmetros adequados às estratégias permite avaliar e acompanhar o desempenho de todos os níveis da organização e possibilita ajustes e melhorias no planejamento estratégico.

Além disso, essas medidas de desempenho têm o papel de comunicar para a empresa o que é importante, ou seja, a estratégia do escalão mais alto para os demais níveis, os resultados dos processos e o controle e melhoria dentro dos processos.

## **6. VALIDAÇÃO DOS RESULTADOS**

A validação dos resultados ocorreu entre os dias 19 e 23 de junho de 2009 e teve como objetivo verificar a aceitabilidade e a aplicabilidade dos resultados da pesquisa. Cinco revendas que fizeram parte da amostra aceitaram participar da validação.

Na ocasião, foram apresentados os resultados da pesquisa referente à análise do ambiente organizacional (matriz SWOT); estratégias genéricas sugeridas ao segmento; objetivos estratégicos (mapa estratégico) e os indicadores de desempenho sugeridos. Diante dos resultados, os gestores foram indagados sobre a aprovação e aplicabilidade dos mesmos.

Sobre a matriz SWOT apresentada, que contempla as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, todos os gestores das revendas pesquisadas apresentaram opinião favorável ao concordar com os aspectos mencionados na mesma. Os gestores apontaram ainda, que a matriz é de fácil entendimento e relata exatamente o que as empresas têm de melhor e o que realmente deve ser aprimorado.

Com relação às estratégias sugeridas, de diferenciação e desenvolvimento de mercado, 100% dos gestores as aprovaram ao mencionar que adotam ou adotariam tais estratégias. Entretanto, três ou 60% deles mencionaram que não adotariam no curto prazo a estratégia de desenvolvimento de mercado, por não possuírem no momento o capital necessário para tal investimento.

De acordo com os gestores, o mapa estratégico que apresenta os objetivos estratégicos e sua relação de causa e efeito, é de fácil compreensão e contempla objetivos que eles adotariam nas empresas.

Sobre os indicadores de desempenho sugeridos, os gestores também foram unânimes quanto à aprovação e aplicação de tais indicadores nas revendas. Ressaltaram que já utilizam alguns dos indicadores sugeridos, e que têm interesse em aplicar os demais.

De forma geral, todas as revendas pesquisadas para a validação foram satisfatórias ao resultado da pesquisa, e se mostraram interessadas em seguir as sugestões aqui propostas. Isto demonstra que, embora o setor apresente muitas dificuldades, os gestores são flexíveis e estão em busca da melhoria do desempenho e maior competitividade da revenda.

## V CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral especificar um modelo de controle e acompanhamento para a gestão estratégica que apresentasse os indicadores de desempenho para as revendas de insumos agrícolas do Sudoeste de Goiás, por meio de um instrumento que alinhasse os indicadores aos objetivos estratégicos aplicados a este segmento. Para melhor compreender como foi alcançado o objetivo geral, este foi desdobrado em quatro objetivos específicos, que consistem nas etapas para a realização do modelo de controle e acompanhamento proposto, baseado na gestão estratégica.

A primeira etapa para concretização da proposta de estudo foi a realização da análise do ambiente organizacional das revendas de insumos agrícolas. Esta análise contemplou aspectos do ambiente interno e externo das organizações.

Com relação ao ambiente interno das organizações, foi identificada a predominância de pontos fortes como: utilização de softwares de apoio à gestão; remuneração dos colaboradores condizente com o mercado local; no geral os colaboradores são motivados e capacitados para executar suas funções; a infra-estrutura (escritório e depósitos é adequada; o atendimento aos produtores rurais é considerado bom; há flexibilidade na negociação com os clientes e a comunicação com clientes e fornecedores acontece de forma clara e objetiva. Estas fortalezas comprovam que o setor possui as premissas básicas que possibilitam o alcance do seu propósito.

Embora os pontos fortes tenham se sobressaído no ambiente interno, também foram identificados pontos fracos que merecem atenção, pois, ainda que aparentemente sejam pequenos e “inofensivos”, a médio e longo prazo podem afetar a competitividade das empresas do segmento. As fraquezas apontadas na pesquisa de campo realizada são: falta de planejamento estratégico que contemple a definição de objetivos, estratégias e indicadores de desempenho; gestores com pouco conhecimento sobre o mercado, principalmente sobre os concorrentes; existência de retrabalho; sobrecarga de tarefas em determinadas funções;

falhas de comunicação entre os colaboradores; poucos investimentos em treinamentos e falta de ações sócio-ambientais pelas revendas. Eliminar ou minimizar estas fraquezas certamente tornarão as empresas aptas a aproveitarem as oportunidades que surgem no mercado.

Já a análise do ambiente externo evidenciou tanto a existência de oportunidades quanto de ameaças. As oportunidades visualizadas foram: a profissionalização do agricultor; investimentos constantes das indústrias de insumos visando o desenvolvimento de novas tecnologias; a demanda por alimentos no mundo tende a aumentar em função do crescimento populacional e da renda; a população mundial valoriza cada vez mais as ações de preservação ambiental; a renegociação da dívida dos agricultores em momentos de crise da agricultura; a baixa qualificação de grande parte dos gestores de revendas concorrentes e investimentos do governo federal em pesquisas que objetivam a fabricação de determinados insumos, o que diminuirá a dependência das multinacionais estrangeiras.

As principais ameaças apontadas pelos gestores se resumem em: preço baixo das commodities agrícolas; os subsídios agrícolas, principalmente o Europeu e Americano; a falta de crédito para os produtores rurais e revendas; o aumento da área plantada de cana de açúcar; precariedade da infra-estrutura (armazenagem, portos e rodovias); acesso dos agricultores a produtos contrabandeados; a alta rivalidade entre os concorrentes (revendas de insumos); a existência de poucos fornecedores de insumos e a instabilidade climática.

Ainda que existam muitas ameaças no ambiente organizacional das revendas, este indício não deve desanimar os gestores de revendas agrícolas, mas sim servir como estímulo para se prepararem e adotarem ações com a finalidade de enfrentar e até mesmo se antecipar as ameaças que podem surgir. Principalmente porque o cenário identificado sinaliza tendências de crescimento para o setor.

A pesquisa permitiu verificar que grande parte das revendas não realizam planejamento estratégico, da forma como realmente ele deve acontecer, contemplando as diversas etapas que já foram mencionadas neste trabalho. Ainda assim foi possível constatar as estratégias adotadas pelas empresas.

Observou-se que o segmento adota simultaneamente a estratégia de diferenciação através de oferta de um variado mix de produtos; assistência técnica de qualidade e representação de grandes marcas e a estratégia de diversificação através da integração vertical, onde as empresas absorvem atividades de armazenagem, produção de ração e sementes.

Todavia, ante os resultados da análise ambiental realizada, foi sugerido que as revendas de insumos agrícolas do sudoeste goiano adotem a estratégia de Diferenciação e Desenvolvimento. Através da estratégia de Diferenciação as revendas devem ofertar uma maior variedade de produtos, serviços e pacotes tecnológicos. A estratégia de Desenvolvimento de mercado consiste em ampliar a área de atuação da revenda, ofertando os mesmos produtos/serviços em outras cidades, ou estados com potencial agrícola.

A estratégia de diversificação utilizando a integração vertical, não foi recomendada para as revendas neste momento. Absorver atividades a montante ou a jusante da atividade principal da revenda requer dos gestores um nível de gestão mais avançado, um controle rigoroso dos custos, dos processos empresariais e uma equipe altamente capacitada para que a empresa não se perca nos controles financeiros e tenham apenas mais um problema a resolver.

A última etapa para consolidação do objetivo geral do trabalho consistiu na identificação de indicadores de desempenho alinhados aos objetivos estratégicos que foram definidos em função da análise realizada até então. Desta forma, foram elaborados indicadores de desempenho para as quatro esferas do BSC: financeira; clientes/mercado; processos internos e aprendizado e crescimento. Estes indicadores permitem que as empresas mensurem seu desempenho e verifiquem se os resultados caminham em consonância com a estratégia competitiva adotada.

Entretanto, para que os indicadores proporcionem os resultados almejados, é importante a definição de metas para cada um. E estas devem ser adequadas à realidade de cada organização, pois metas inatingíveis só geram frustração e desmotivação dos colaboradores. Além da definição das metas é necessário acompanhar periodicamente os resultados de cada indicador, a fim de que ações corretivas possam ser adotadas a tempo de não prejudicar a estratégia e o alcance dos objetivos organizacionais.

Os resultados da pesquisa evidenciaram o quanto a gestão das revendas de insumos agrícolas é frágil e necessita de aprimoramento. A falta de controles, de definição de objetivos e estratégias organizacionais deixam a organização vulnerável e sem condições de competir num mercado onde o cliente é cada vez mais exigente e está cercado de opções.

Diante do referencial teórico, dos resultados da pesquisa apresentados e da validação de tais resultados, conclui-se que a gestão estratégica voltada para o acompanhamento do desempenho através da utilização de indicadores alinhados com os

objetivos estratégicos contribui significativamente para o aumento da competitividade das revendas de insumos agrícolas do sudoeste goiano.

## **1. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

Verifica-se ser importante para a continuidade do desenvolvimento do presente tema, avaliar a eficácia dos indicadores aqui sugeridos nas revendas do sudoeste goiano e em revendas de outras regiões/Estados.

Outras análises pertinentes são:

- a) a realização de avaliações de desempenho em revendas que efetivamente adotam a gestão estratégica e que tenham o BSC como base do seu sistema de gestão e,
- b) analisar as estratégias da indústria de insumos e seus impactos na estratégia das revendas.

## REFERÊNCIAS

ALDAY, H. E. C. Estratégias Empresariais. In: MENDES, J. T. G. *Gestão Empresarial*. 1. ed. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. (Coleção Gestão Empresarial, 2). Disponível em: <<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/gestao/empresarial.pdf>>. Acesso em 18/12/2007.

ALMEIDA, Lindomar da Silva. *Competitividade de empresas de abate e processamento de frangos da cadeia avícola do Oeste do Paraná: uma análise sob a ótica da SWOT*. 2003. 91f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, MG.

ANSOFF, H. I. *Estratégia empresarial*. 2. ed. São Paulo: McGrawHill, 1989.

ARAÚJO, R. *Papel de Destaque. Opinião - Revista AgroRevenda: gestão da revenda agropecuária*, São Paulo, SP, ano IV, n. 20, p. 60, mai/jun. 2008.

BATALHA, M. O. (Coord.) *Gestão agroindustrial GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais*. (vol.1); 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_ et al. *Recursos Humanos e agronegócio: a evolução do perfil profissional*. Jaboticabal: Editora Novos Talentos, 2005.

\_\_\_\_; SILVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. In: BATALHA, Mário Otávio (coord.) *Gestão Agroindustrial*. São Paulo: Atlas, 2007.

BOND, E. *Medição de Desempenho apoiada por Data Warehouse*. Disponível em: <[http://www.prod.eesc.usp.br/gmme/publicacoes/Enegep\\_2001\\_artigo\\_MD.PDF](http://www.prod.eesc.usp.br/gmme/publicacoes/Enegep_2001_artigo_MD.PDF)>. In: XXI ENEGEP, 17 a 19 de outubro de 2001, Salvador, BA. Acesso em 25 de janeiro 2008.

CARMO L. R. do; GUIMARÃES, E. N.; AZEVEDO A. M. M. de. Agroindústria, População e Ambiente no Sudoeste de Goiás. In: \_\_\_\_ *Migrações e ambiente no Centro-Oeste*. Campinas: Núcleos de Estudos de População/UNICAMP: PRONEX, 2002.

CIEGLINSKI, A. *PIB do agronegócio em 2007 bate recorde, com crescimento de 7,89%*. Disponível em: <<http://www.inesc.org.br/noticias/noticias-gerais/2008/marco/pib-do-agronegocio-em-2007-bate-recorde-com-crescimento-de-7-89/>>. Acesso em 15 de novembro de 2008.

COLOGNESE, S. A., MÉLO, J. L. B. de. A Técnica de Entrevista na Pesquisa Social. In : *Pesquisa Social Empírica: Métodos e Técnicas*. Cadernos de Sociologia, Porto Alegre, PPGS/UFRGS, v. 9, 1998.

CONAB. *Acompanhamento da safra brasileira: grãos: décimo segundo levantamento, setembro 2008*. Companhia Nacional de Abastecimento. Brasília: CONAB, 2008.

CÔNSOLI, M. A.; NEVES, M. F.; ROSSI, R. M. Revendas e fornecedores cooperando por resultado. In: MARINO, M. K.; NEVES, M. F. (Orgs.). *A revenda competitiva no agronegócio – como melhorar sua rentabilidade*. São Paulo: Atlas, 2008.

CONTINI, E. *Dinamismo do agronegócio brasileiro*. (2001) Agronline.com.br. Disponível em: <<http://www.agronline.com.br/artigos/artigo.php?id=22>>. Acesso em: 31 de janeiro de 2008.

COSTA, E. A. *Gestão Estratégica*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

COSTA, M. A. F. da; COSTA, M. F. B. da. *Metodologia da pesquisa: conceitos e técnicas*. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

CROZARIOL, A. *As revendas agropecuárias movimentam cerca de R\$ 37 bilhões por ano, no Brasil*. Disponível em: <[http://www.paginarural.com.br/noticias\\_detalhes.asp?subcategoriaid=85&id=42397](http://www.paginarural.com.br/noticias_detalhes.asp?subcategoriaid=85&id=42397)>. Acesso em 30 de janeiro de 2008.

CURWIN, Jon & SLATER, Roger. *Quantitative methods for business decisions*. 3<sup>o</sup> ed. 1991.

EDWARD, José. O Brasil que planta e colhe dinheiro. Revista Veja Edição especial Agronegócio n<sup>o</sup> 30, ano 37, editora Abril, 2004.

EMPRAPA, Secretaria de Gestão e Estratégia. *Pesquisa, desenvolvimento e inovação para o agronegócio brasileiro: Cenários 2002-2012*. Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2003.

FERNANDES, B.H. R.; BERTON, L. H. *Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERREIRA, D. F.; FERNANDES FILHO, J. F.; Análise das transformações Recentes na Atividade Agrícola da Região de Goiás. 1970/1995-6. In: PEREIRA, S.L. XAVIER, C. L. (Org). *O agronegócio nas terras de Goiás*. Uberlândia: EDUFU, 2003.

FERREIRA, P. T. F.; MARIANO, S. R. H. Estratégia competitiva no mundo virtual: o caso americanas.com. In: *Encontro nacional da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração*, xxv, 2001, Campinas. Anais São Paulo: ENANPAD, 2001, 1CD.

FERREIRA, T. F.; MARINO, M. K. Problemas de gestão nas revendas. In: MARINO, M. K.; NEVES, M. F. (Orgs.). *A revenda competitiva no agronegócio – como melhorar sua rentabilidade*. São Paulo: Atlas, 2008

FURTUOSO, M.; GUILHOTO, J. Estimativa e mensuração do produto interno bruto do Agronegócio da economia brasileira, 1994 a 2000. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, Vol.41, N.4, Nov/Dez 2003.

GASPARETTO, V. *Proposta de uma sistemática para avaliação de desempenho em cadeias de suprimentos*. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). 2003.



GHEMAWAT, P. *A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. *Pensamento Estratégico Contemporâneo: Possíveis fundamentos antigos da estratégia como uma medida administrativa atual ou em busca ao elo perdido?* In: XXV ENANPAD, 25º, Anais. Campinas: ANPAD, set. 2001. 15 p.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração Estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

IBGE. ESTADO DE GOIÁS: *Ranking da produção de grãos por microrregiões – 2006*. Disponível em: <<http://www.seplan.go.gov.br/sepin/pub/serieEB/Port/Rev27/05-tab03.htm>>. Acesso em: 01 de fevereiro de 2008.

IWABUCHI, M.; CIMBRA, A. G. *EBITDA*. – 2009. Disponível em: <[http://www.humbertorosa.com.br/Banco\\_de\\_Artigos/Seminarios/C7pN\\_2004\\_2/Ebitda\\_Masaki\\_Andre.pdf](http://www.humbertorosa.com.br/Banco_de_Artigos/Seminarios/C7pN_2004_2/Ebitda_Masaki_Andre.pdf)>. Acesso em: 10 de maio de 2009.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. Boston, v. 74, n. 1, p. 75-85, janeiro-fevereiro 1996.

\_\_\_\_\_. *A estratégia em Ação – Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. *Balanced Scorecard: Gerenciando a performance futura*. Belo Horizonte: Mindquest, 2000.

\_\_\_\_\_. *Kaplan e Norton na prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, P. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1994.

LACOMBE, F. *Dicionário de Administração*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

LUECKE, R. *Estratégia*. Rio de Janeiro: Record, 2008.

LUNAS, D. A. L.; ORTEGA, A. C. A Constituição do Complexo Agroindustrial da Soja no sudoeste goiano. In: PEREIRA, S.L.; XAVIER, C. L. (Org). *O agronegócio nas terras de Goiás*. Uberlândia: EDUFU, 2003. p. 139-173.

MACHADO, Rosa Teresa Moreira. *Estratégia e competitividade em organizações agroindustriais*. Lavras: UFLA/FAEPE, 2005.

MAÑAS, A.V. *Estratégia nos negócios: conceitos, alternativas e casos*. In: CAVALCANTI, M.(org.). *Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação*. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

MAPA. *Plano estratégico/Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento*. Brasília: MAPA/AGE, 2006.

\_\_\_\_\_. *Agronegócio Brasileiro: uma oportunidade de investimentos*. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/>>. Acesso em 25 de novembro de 2008.

\_\_\_\_\_. *Projeções do agronegócio Mundial e Brasil 2006/07 a 2017/18*. 2008. Disponível em:

<[http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/MAPA/MENU\\_LATERAL/AGRICULTURA\\_PECUARIA/PROJECOES\\_AGRONEGOCIO/PROJECOES%20AGRONEGOCIO%20MUNDIAL%20E%20BRASIL%202006-07%20A%202017-18.PDF](http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/MAPA/MENU_LATERAL/AGRICULTURA_PECUARIA/PROJECOES_AGRONEGOCIO/PROJECOES%20AGRONEGOCIO%20MUNDIAL%20E%20BRASIL%202006-07%20A%202017-18.PDF)>. Acesso em 15 de setembro de 2008.

\_\_\_\_\_. *Plano agrícola e pecuário 2008-2009*. Brasília: MAPA/SPA, 2008.

\_\_\_\_\_. *Balança comercial do agronegócio mantém superávit*. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/>> Acesso em 20 de fevereiro de 2009.

MARINHO, S. V. *Uma proposta de sistemática para operacionalização da estratégia utilizando o Balanced Scorecard*. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). 2006.

MARINO, M. K. *Implementação de estratégias e governança: estudo de múltiplas firmas de distribuição de defensivos agrícolas no Brasil*. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de São Paulo (USP). 2005.

\_\_\_\_\_; NEVES, M. F.; ROSSI, R. M. Transformações na distribuição de insumos agrícolas no Brasil: um olhar para a frente. In: MARINO, M. K.; NEVES, M. F. (Orgs.). *A revenda competitiva no agronegócio – como melhorar sua rentabilidade*. São Paulo: Atlas, 2008

MARTINS, R.A. *Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso*. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). São Paulo: Escola Politécnica da USP, 1998.

MATTAR, F. *Pesquisa de marketing*. Ed. Atlas. 1996.

MEIRELES A. M.; GONÇALVES, C. A. O que é estratégia: histórico, conceito e analogias. In: GONÇALVES, C. A.; REIS, M. T.; GONÇALVES, C. (Orgs.). *Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial*. Belo Horizonte, 2001.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOREIRA, E. *Proposta de uma sistemática para o alinhamento das ações operacionais aos objetivos estratégicos, em uma gestão orientada por indicadores de desempenho*. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). 2002.

MOTTA, R. *Fase de transformação*. AgroRevenda – gestão da revenda agropecuária, São Paulo, ano IV, n. 21. p. 30, jul/ago. 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de Oliveira. *Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI; TCC, monografia, dissertações e teses*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

OTTOBONI C.; PAGNI, T. E. M. *A importância do mapeamento de processos para a implementação do Balanced Scorecard*. In: XXIII ENCONTRO NAC. DE ENG. DE PRODUÇÃO - Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003.

PORTAL DO AGRONEGÓCIO. *Aumenta o comércio de agrotóxicos contrabandeados*. Disponível em <<http://www.portaldoagronegocio.com.br/conteudo.php?id=20078>> Acesso em: 25 de fevereiro de 2009.

PORTER, Michael E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRADO, M. *Gestor em nova Versão*. AgroRevenda – gestão da revenda agropecuária, São Paulo, ano III, n. 16, p. 44-46, set./out. 2007.

PREFEITURA MUNICIPAL DE JATAÍ. *Conheça Jataí*. Disponível em: <[http://www.jatai.go.gov.br/geografia\\_clima/aspectos\\_climaticos.htm](http://www.jatai.go.gov.br/geografia_clima/aspectos_climaticos.htm)>. Acesso em 05 de janeiro de 2009.

PREFEITURA MUNICIPAL DE MINEIROS. *Turismo*. Disponível em: <[http://www.mineiros.go.gov.br/?menu=turismo\\_e\\_cultura](http://www.mineiros.go.gov.br/?menu=turismo_e_cultura)>. Acesso em 05 de janeiro de 2009.

PREFEITURA MUNICIPAL DE RIO VERDE. *A cidade*. Disponível em: <<http://www.rioverdegoias.com.br/>>. Acesso em 05 de janeiro de 2009.

PRIETO, V.C. et al. *Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard*. *Gest. Prod.*, Abr 2006, vol.13, no.1, p.81-92.

REINATO, E. J; MOREYRA, S. P. *Projeto se liga no futuro – Rio Verde: prefeitura de Rio Verde*, 2004.

RICHARDSON, Roberto J. e colaboradores. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. *Melhores Desempenhos das Empresas*. São Paulo: Makron Books, 1994.

SAES, M. S.; CALEMAN, S. M. Q.; CUNHA, C. F.; MONTEIRO, G.F.A. *Organização dos mercados de insumos e relações com a agricultura*. São Paulo: PENSA – FIA, 2008.

SCHWARZ, F. Management Scorecard: Alinhando Indicadores de Desempenho à Estratégia Empresarial. *Symnetics Business Transformation*. Disponível em <<http://www.supplychainonline.com.br/arquivos/bscorecard.pdf>>. Acesso em: 31 de janeiro de 2008.

SEPLAN. Estado de Goiás. *Perfil sócio econômico dos municípios*. Disponível em: <<http://www.seplan.go.gov.br/sepin/>>. Acesso em 05 de janeiro de 2009.

SIEG. *Mapa Interativo – SIG Online*. Disponível em: <<http://www.sieg.go.gov.br/>>. Acesso em 16 jul 2009.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Laboratório de Ensino a Distância da UFSC - Florianópolis, 2000. Laboratório de Ensino a Distância da UFSC. Disponível em <http://www.eps.usfc.br/ppgep.html>. Acesso em 20 de agosto de 2008.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. *Planejamento e Medição para a Performance*. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1993.

TAVARES. M. C. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2007.

THIOLLENT, Michel. *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez/Ed. Autores Associados, 1988.

TOFANELLI, M. B. D.; FERNANDES, M. S. F.; CARRIJO, N. S.; MARTINS FILHO, O. B. *Mercado de hortifrúticas frescas no município de Mineiros-GO*. Pesquisa Agropecuária Tropical. Goiânia, GO, v. 38, n. 3, p. 201-207, jul./set. 2008. Disponível em: <http://74.125.45.132/search?q=cache:tznEH2suq34J:www.revistas.ufg.br/index.php/pat/article/viewFile/4844/4043+clima+e+solo+de+mineiros-go&hl=pt-BR&ct=clnk&cd=7&gl=br&client=firefox-a>. Acesso em 06 de Janeiro de 2009.

VEJA, revista on-line. *EUA: Obama vai cortar subsídios dos agricultores*. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/internacional/eua-obama-vai-cortar-subsidios-agricultores-423889.shtml>>. Acesso em 14 de março de 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas 2008.

## **ANEXOS**

## Anexo 1

### ROTEIRO PARA ENTREVISTA – PERFIL DA GESTÃO /ANÁLISE AMBIENTE EXTERNO - REVENDAS DE INSUMOS AGRÍCOLAS

#### 1. INFORMAÇÕES GERAIS

1.1. Pessoa entrevistada:

Nome \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_

1.2. Qual a sua formação escolar?

( ) Ensino fundamental

( ) Ensino médio

( ) Curso técnico – Especificar: \_\_\_\_\_

( ) Tecnólogo – Especificar: \_\_\_\_\_

( ) Curso superior – Especificar: \_\_\_\_\_

( ) Outros – Especificar: \_\_\_\_\_

1.3. Nome da empresa \_\_\_\_\_

#### 2. COLETA DE DADOS DO AMBIENTE EXTERNO

2.1. Dentre os fatores econômicos (dólar, preço das commodities, oferta de crédito), o que você considera como oportunidade e ameaça para as revendas?

\_\_\_\_\_

2.2. Dentre os fatores políticos (leis, planos governamentais, política econômica e financeira), o que você visualiza como oportunidades e ameaças para o segmento de revendas?

\_\_\_\_\_

2.3. Quanto aos fatores sociais/culturais (mudança de comportamento dos produtores rurais e população em geral) o que pode ocorrer que você consideraria oportunidades e ameaças para as revendas?

\_\_\_\_\_

2.4. Os fatores climáticos são fontes de ameaças ou você consegue visualizar oportunidades, como o desenvolvimento de variedades mais resistentes à seca?

\_\_\_\_\_

2.5. Quais os atributos mais valorizados pelos clientes?

\_\_\_\_\_

2.6. Qual o poder de barganha dos clientes?

\_\_\_\_\_

2.7. Qual o poder de barganha dos fornecedores?

\_\_\_\_\_

2.8. Como se caracteriza o mercado em relação às barreiras de entrada? É freqüente a entrada de novos concorrentes (revendas)?

\_\_\_\_\_

2.9. Qual é o nível de rivalidade entre os concorrentes do setor?

\_\_\_\_\_

### 3. Foco empresarial/estratégico da empresa:

3.1. A empresa é familiar?

Sim  Não

3.2. Produtos comercializados

sementes  ração  
 mudas  fertilizantes  
 medicamentos  
 defensivos  outros insumos (especificar\_\_\_\_\_)

3.3. Qual o número total de funcionários da empresa (administrativo e técnicos)?\_\_\_\_\_

3.4. Faturamento bruto da empresa no município (se possuir filiais, especificar a média) em:  
 2006\_\_\_\_\_ 2007 \_\_\_\_\_ 2008 (previsão) \_\_\_\_\_

3.5. Tempo de atuação da empresa no município (anos): \_\_\_\_\_

3.6. A empresa realiza planejamento estratégico?

Sim  Não

3.7. Em sua opinião, o grau de lealdade ou de frequência dos clientes é de:

menos de 10%  de 11 a 30%  
 de 31 a 50%  mais de 50%

3.8. Para se destacar no mercado, vocês procuram diferenciar seus produtos e serviços de que forma?

Propaganda na TV, rádio e jornais  Promoção  Não se aplica  
 Qualidade na prestação dos serviços  Preços  
 Outros. Qual?\_\_\_\_\_

3.9. Quais as inovações na prestação dos serviços e/ou produtos feitas em sua empresa na última década?

3.10. Vocês valorizam ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos?

Sim  Não

Por quê?\_\_\_\_\_

3.11. Vocês procuram oferecer produtos/serviços com preços inferiores aos concorrentes?

Sim  Não

3.12. Redução de custos tem sido um fator prioritário para sua empresa?

Sim       Não

Se sim, o que tem feito para reduzir custos? \_\_\_\_\_

3.13 Sobre os clientes, vocês costumam classificá-los em grupos?

Sim       Não

Caso a resposta seja sim, quais são os grupos? \_\_\_\_\_

3.14. Vocês trabalham com um único grupo de clientes?

Sim       Não

Por quê? \_\_\_\_\_

3.15. Nos últimos anos sua empresa adquiriu outras empresas? Ou absorveu atividades de fornecedores e/ou clientes, utilizando o sistema de integração?

\_\_\_\_\_

3.16. Além de trabalharem com a venda de insumos agrícolas, vocês trabalham com outros segmentos?

Sim. Quais? \_\_\_\_\_

Não

3.17. Nos últimos anos, a empresa tem procurado atuar em novos mercados oferecendo os mesmos produtos/serviços?

Sim       Não

Por quê? \_\_\_\_\_

MISSÃO DA EMPRESA:

\_\_\_\_\_

VISÃO DA EMPRESA:

\_\_\_\_\_



## Anexo 2

**QUESTIONÁRIO DE PESQUISA – ANÁLISE AMBIENTE INTERNO  
REVENDAS DE INSUMOS AGRÍCOLAS**

1. Para cada item abaixo, assinale o que você considera como ponto fraco e ponto forte na revenda.

Itens	Fraco	Forte
1.1. Planejamento das ações empresariais (estabelecimento de metas/objetivos, estratégias e etc).		
1.2. Rapidez na solução de problemas com funcionários/clientes.		
1.3. Sistema de gestão informatizado (programas de computadores para controle de vendas, cadastro de clientes, fornecedores, etc.)		
1.4. Treinamentos para reciclagem e capacitação dos funcionários.		
1.5. Líderes preparados para a gestão de pessoas.		
1.6. Motivação, envolvimento e comprometimento dos funcionários.		
1.7. Remuneração dos funcionários (salário e benefícios).		
1.8. Reconhecimento e recompensa para os funcionários (elogios por um bom trabalho, etc.).		
1.9. Máquinas e equipamentos de ESCRITÓRIO adequados.		
1.10. Máquinas, equipamentos e automóveis para trabalho no CAMPO adequados.		
1.11. Os administradores possuem conhecimento satisfatório sobre o mercado e concorrentes.		
1.12. Flexibilidade nas negociações com clientes.		
1.13. Boa divulgação de produtos/serviços.		
1.14. Serviço de assistência Técnica aos produtores rurais de boa qualidade.		
1.15. Atendimento ao cliente na revenda.		
1.16. Estoques suficientes para atender aos pedidos dos clientes.		
1.17. Realização de ações de proteção ambiental/conscientização, junto aos produtores rurais.		
1.18. Possui depósito adequado para armazenamento de agrotóxicos.		
1.19. Estacionamento para clientes e funcionários.		
1.20. Estrutura física (salas) da revenda é satisfatória e confortável.		
1.21. Sinalização visual para salas e áreas externas da empresa.		
1.22. Comunicação com clientes, fornecedores e comunidade de fácil compreensão.		
1.23. Boa comunicação entre os funcionários/setores da revenda.		
1.24. As normas, padrões e procedimentos administrativos são formalizados e divulgados entre os funcionários.		

## 2. INFORMAÇÕES GERAIS

### 2.1. Tempo de trabalho na empresa:

- menos de 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 3 a 5 anos
- De 5 a 7 anos
- Acima de 7 anos

### 2.2. Qual a sua formação escolar?

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Curso técnico – Especificar: \_\_\_\_\_
- Tecnólogo – Especificar: \_\_\_\_\_
- Curso superior – Especificar: \_\_\_\_\_
- Outros – Especificar: \_\_\_\_\_

Obrigada pela atenção!!

### Anexo 3

#### FORMULÁRIO PARA ENTREVISTA DE VALIDAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA COM AS REVENDAS DE INSUMOS AGRÍCOLAS DO SUDOESTE GOIANO

#### 1. AMBIENTE ORGANIZACIONAL

1.1. Você concorda com as informações da matriz SWOT?

( ) Sim ( ) Não. Justifique o motivo: \_\_\_\_\_

1.2. Gostaria de acrescentar alguma observação/contribuição sobre os aspectos abordados na matriz?

#### 2. ESTRATÉGIAS GENÉRICAS PARA O SEGMENTO

Para cada estratégia sugerida, mencione sua opinião:
<b><i>Estratégia de Diferenciação:</i></b>
( ) sim, adoto/adotaria.
( ) Não adoto ou não adotaria. Por quê?
<b><i>Estratégia de Desenvolvimento de Mercado:</i></b>
( ) sim, adoto/adotaria.
( ) Não adoto ou não adotaria. Por quê?

#### 3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES DE DESEMPENHO

3.1. Você utilizaria na sua empresa os objetivos apresentados no mapa estratégico?

Perspectiva financeira	( ) Sim ( ) Não, porque?
Perspectiva de Clientes/Mercado	( ) Sim ( ) Não, porque?
Perspectiva de Processos Internos	( ) Sim ( ) Não, porque?
Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	( ) Sim ( ) Não, porque?

3.2. Sobre os indicadores estratégicos sugeridos, mencione se você os utilizaria na sua empresa:

Indicadores financeiros	Indicadores para Clientes/Mercado	Indicadores para Processos Internos	Indicadores para Aprendizado e Crescimento
( ) Sim ( ) Não, porque?	( ) Sim ( ) Não, porque?	( ) Sim ( ) Não, porque?	( ) Sim ( ) Não, porque?

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)