

JOSÉ ARILSON DE SOUZA

**ESTRATÉGIAS QUE IMPACTAM O PROCESSO DE
COMERCIALIZAÇÃO DE APICULTORES: UM ESTUDO NO
CONE SUL DO ESTADO DE RONDÔNIA.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação: Mestrado em Administração – PPGMAD do Núcleo de Ciências Sociais – NUCS da Universidade Federal de Rondônia – UNIR, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Sidinei Aparecido Pereira, Dr.

PORTO VELHO

2010

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

FICHA CATALOGRÁFICA
BIBLIOTECA CENTRAL PROF. ROBERTO DUARTE PIRES

Souza, José Arilson.

S729

Estratégias que impactam o processo de comercialização de apicultores: um estudo no cone sul do estado de Rondônia. / José Arilson Souza. Porto Velho, Rondônia, 2010.

99f.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Núcleo de Ciências Sociais (NUCS), Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGMAD), Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, Rondônia, 2010.

Bibliotecária Responsável: Eliane Gemaque / CRB 11-549

JOSÉ ARILSON DE SOUZA

Estratégias que impactam o processo de comercialização de apicultores: Um estudo no Cone Sul do Estado de Rondônia.

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação: Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), em 14 de maio de 2010.

Prof. Osmar Siena

Coordenador do Programa – PPGMAD/UNIR

Comissão Examinadora:

Prof. Sidinei Aparecido Pereira, Dr.

Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) – Orientador

Prof. Mariluce Paes de Souza, Dr.

Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR): - Membro

Professor Samuel José de Magalhães Oliveira

EMBRAPA (RO) – Membro

Agradecimentos

Quero agradecer ao SENHOR nosso SALVADOR pela possibilidade de ser um servo e pela benção desta conclusão.

Agradeço aos Apicultores a equipe do SEBRAE – VILHENA que cooperaram para que essa pesquisa fosse realizada da melhor forma possível.

Meus agradecimentos a todos os professores do PPGMAD pela nobreza do partilhar do conhecimento.

Destaco minha gratidão ao Professor Sidinei Aparecido Pereira pelo companheirismo e orientação.

Um agradecimento muito especial a minha eterna companheira e meu grande amor, minha esposa CLAUDIANE, pelas orações, pela confiança, apoio e incentivo. Aos Filhos ISABELLY e GUILHERME pelas orações, palavras carinhosas e todo amor.

Aos meus familiares que sempre me apoiaram e me incentivaram. Ao Sr. Valmiro, meu querido papai, e a sra. Maria Aparecida, minha amada mamãe, dedico esta conquista e enfatizo que ela é também de vocês.

Aos amigos discentes do PPGMAD que compartilharam seus conhecimentos e assim tornou o curso uma grande experiência para mim. De forma especial agradeço ao amigo José de Arimatéia pela nobre amizade e companheirismo.

SOUZA, José Arilson. Estratégias que impactam o processo de comercialização de apicultores: um estudo no Cone Sul do Estado de Rondônia. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação - Mestrado em Administração (PPGMAD) Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Porto Velho, PPGMAD/UNIR, 2009, 99 p.

RESUMO

O presente trabalho é um estudo sobre formação de estratégias comerciais dos produtores de mel e derivados do cone sul de Rondônia, região que representa a maior produção de mel e derivados do estado. As atividades foram desenvolvidas observada a contextualização teórica que envolve os aspectos relacionados a estratégias e comercialização. O método da pesquisa é o estudo de caso. Para o levantamento dos dados junto aos apicultores foi elaborado um questionário que atendendo a estrutura do referencial teórico, possibilitou a investigação sobre os problemas de comercialização vivenciada pelos produtores. Como instrumento para análise de dados adotou-se o software Sphinx Survey – Edição Léxica. Além das estratégias, o estudo enfoca vinte e três elementos de análise influentes no processo de formação de estratégia. Esses elementos foram agrupados em seis dimensões originadas de teorias desenvolvidas em estudos de estratégia e no âmbito do agronegócio. Destaca-se nesses elementos que sazonalidade dos preços, a confiança/desconfiança nas vendas, a característica do mel e derivados, o poder de barganha dos compradores e o crescimento e volatilidade do mercado tem significativa influencia no processo de comercialização.

Palavras-chave: Mel, Estratégia, Comercialização, Agronegócio.

SOUZA, José Arilson. Strategies that impact the process of commercialization of beekeepers: a study in the Southern Cone of the State of Rondônia. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação - Mestrado em Administração (PPGMAD). Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Porto Velho, PPGMAD/UNIR, 2009, 99 p.

ABSTRACT

This is a study on the formation of marketing strategies of producers of honey and derivatives of the Southern Cone of the State of Rondônia, a region that accounts for the largest production of honey and derivatives of the state of Rondônia. The activities were observed in the theoretical context that involves aspects related to strategies and marketing. The method of research is the case study. For the collection of data from the beekeepers, developed a questionnaire that given the structure of the theoretical framework allowed the lifting of marketing reality experienced by producers. As a tool for analysis of qualitative and quantitative data we used the Sphinx Survey software - Lexical edition. In addition to the strategies, the study focuses on eight three analysis of influential factors in shaping strategy. These elements were grouped into six dimensions derived from theories developed in studies of strategy and in agribusiness. It stands out those elements that seasonality in prices, the trust and distrust in sales, the type of honey and honey products, the bargaining power of buyers and the growth and market volatility has a significant influence on the marketing process.

Keywords: Honey, Strategy, Marketing, Agribusiness.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Lista de Figuras

Figura 1 – Fluxo da cadeia Produtiva da Apicultura.....	18
Figura 2 – Estratégias deliberadas e emergentes.....	27
Figura 3 – Modelo SWOT.....	29
Figura 4 – O Processo de tomada de Decisão.....	36
Figura 5 – Modelo das Estratégias Genéricas de Porter.....	40
Figura 6 – Modelo das forças que dirigem as concorrências na Industria – Porter.....	41
Figura 7 – Forças que influenciam a atratividade no mercado.....	49
Figura 8 – Etapas da pesquisa.....	56
Figura 9 – Frequência das dimensões.....	57
Figura 10 – Elementos de Análise da Dimensão Comportamental.....	63
Figura 11 – Elementos de Análise da Dimensão Competitiva.....	68
Figura 12 – Elementos de Análise da Dimensão Ambiental.....	72
Figura 13 – Elementos de Análise da Dimensão Processo.....	75
Figura 14 – Elementos de Análise da Dimensão Relacionamento.....	78
Figura 15 – Elementos de Análise da Dimensão Característica Produto	82

Lista de Quadros

Quadro 1 – Conceitos sobre agroindústria e cadeia produtiva agroindustrial.....	16
Quadro 2 – Definições Conceituais de Estratégia.....	22
Quadro 3 – Quadro referencial balizamento teórico (elaboração roteiro entrevista).....	54
Quadro 4 – Elemento de análise.....	58

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	10
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO	12
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	12
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	12
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO.....	14
2.1 A APICULTURA E SEU DESENVOLVIMENTO.....	14
2.2 O AGRONEGÓCIO E CADEIAS PRODUTIVAS	15
2.3 A COMERCIALIZAÇÃO NO AGRONEGÓCIO	19
2.4 A ESTRATÉGIA E OS SEUS CONCEITOS.....	20
2.5 A FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA	24
2.6 ESTRATÉGIAS PLANEJADAS VERSUS ESTRATÉGIAS REALIZADAS	25
2.7 ESTRATÉGIAS DELIBERADAS VERSUS ESTRATÉGIAS EMERGENTES	26
2.8 ESTRATÉGIAS IMPLÍCITAS VERSUS EXPLÍCITAS	27
2.9 O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA COM BASE NO COMPORTAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES E DOS ESTRATEGISTAS	30
2.10 <i>Abordagem sobre a Perspectiva Cultural</i>	30
2.10.1 <i>Abordagem sobre a Perspectiva do Poder</i>	32
2.10.2 <i>Abordagem sobre a Perspectiva do Empreendedorismo</i>	33
2.10.3 <i>Abordagem sobre a Perspectiva da Cognição</i>	35
2.10.4 <i>Abordagem sobre a Perspectiva Incrementalista</i>	37
2.11 O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA COM BASE NO AMBIENTE COMPETITIVO.....	39
2.11.1 <i>Ameaça de Novos Entrantes</i>	42
2.11.2 <i>Ameaça de Substitutos</i>	43
2.11.3 <i>Poder de Barganha dos Compradores</i>	44
2.11.4 <i>Poder de Barganha dos Fornecedores</i>	44
2.11.5 <i>Concorrentes na Indústria</i>	45
2.12 O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA COM BASE NO MACROAMBIENTE.....	47
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	51
3.1. TIPO E O MÉTODO DE PESQUISA	51
3.2. LÓCUS DA PESQUISA	52
3.3. UNIVERSO E AMOSTRA.....	53
3.4. SELEÇÃO DOS SUJEITOS.....	53
3.5. PLANOS E INSTRUMENTO DE COLETA.....	53
3.6. PROCEDIMENTOS DAS ETAPAS DA PESQUISA E TRATAMENTO DOS DADOS	55
4 RESULTADOS E ANÁLISES	57
4.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DO PROCESSO DE COMERCIALIZAÇÃO.....	57
4.2 AS ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTORES DE MEL	59
4.3 FATORES INFLUENTES NO PROCESSO DE COMERCIALIZAÇÃO DO MEL.....	62
4.3.1 <i>Dimensão Comportamental</i>	63
4.3.2 <i>Dimensão Competitiva</i>	68
4.4. DIMENSÃO AMBIENTAL.....	72
4.5. DIMENSÃO PROCESSO	75
4.6. DIMENSÃO RELACIONAMENTO.....	78
4.7. DIMENSÃO CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO.....	82
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85

5.1 CONCLUSÕES	85
5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	87
5.3 SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS	88
REFERÊNCIAS	89
APÊNDICE	95

1 Introdução

1.1 Contextualização

A apicultura caracteriza-se pela exploração econômica e racional da abelha do gênero *Apis* e espécie *Apis mellifera*. Sua introdução no Brasil data de 1939 (CAMARGO, 1972, p. 19). É praticada com mais intensidade a partir da imigração dos europeus (italianos e alemães) que, em meados do século XIX, trouxeram as abelhas européias.

Em 1956, ocorreu a introdução de uma espécie africana (*Apis mellifera scutellata*), que se multiplicou e se disseminou rapidamente na natureza, cruzando-se com as espécies européias de várias origens, alterando-lhes as características. É uma atividade de reconhecida importância na geração de emprego e renda, fator de diversificação da propriedade rural, proporcionando benefícios sociais, econômicos e ecológicos. Por todo o país, é desenvolvida a atividade apícola, sendo geradas centenas de milhares de empregos diretos, apenas nos serviços de manutenção dos apiários, na produção de equipamentos, no manejo dos vários produtos de mel, pólen, cera, geléia real, apitoxina, polinização de pomares, cultivos agrícolas e da flora silvestre, dentre outros.

A apicultura praticada em Rondônia teve seu início com a colonização do Estado, com forte influência de migrantes do sul do país, recebendo na década de 1980 um forte apoio por parte do governo do Estado por meio de capacitação técnica e investimentos em infra – estrutura¹.

O processo de desenvolvimento do arranjo produtivo local - APL recebeu novo impulso a partir do ano de 2004 com investimento que o SEBRAE / RO e parceiros fizeram no setor quando teve início o projeto Projeto de Apicultura Integrado e Sustentável (PROAPIS) que, através de um amplo diagnóstico no Estado² verificou a vocação para esta atividade, na região do Cone sul do estado, tendo como pólo o município de Vilhena, com uma produção anual média de 100 toneladas de mel e outros derivados.

O crescimento das organizações e o incremento da sua complexidade estrutural, associados à aceleração do ritmo das mudanças ambientais, têm exigido das organizações uma

¹ Diagnóstico efetuado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, através da Secretaria do Desenvolvimento da Produção, Departamento de Micro, Pequenas e Médias Empresas juntamente com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresa - SEBRAE / RO, paginas 1 a 8.

² Diagnóstico efetuado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, através da Secretaria do Desenvolvimento da Produção, Departamento de Micro, Pequenas e Médias Empresas juntamente com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresa - SEBRAE / RO, paginas 1 a 8.

maior capacidade de formular e implementar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios de mercado e atingir os seus objetivos . A velocidade de ocorrência das mudanças no ambiente de mercado pode estar associada a vários fatores, com destaque para o desenvolvimento tecnológico, a integração de mercados, o deslocamento da concorrência para o âmbito internacional, a redefinição do papel das organizações, além das mudanças no perfil demográfico e nos hábitos dos consumidores (MEIRELLES, 1995). Tais mudanças têm exigido uma redefinição das estratégias adotadas pelas organizações e uma capacidade contínua de inovação e adaptação.

A formulação e a implementação de estratégias, principalmente da estratégia corporativa, impõem vários desafios à organização: escolher entre reduzir de maneira defensiva, manter ou aumentar o seu escopo corporativo, escolha que envolve um grande esforço por parte da organização como um todo. Neste contexto as organizações visando serem mais competitivas são levadas a busca contínua do aprimoramento de práticas que envolvem a análise e otimização dos fluxos operacionais, a eliminação de atividades que não agregam valor ao negócio, redução dos custos, redução dos prazos de produção e entrega, melhora do fluxo de informação entre os componentes da cadeia produtiva do agronegócio.

Os apicultores da região da região do Cone Sul do estado de Rondônia, visando o alinhamento ao cenário competitivo, fundaram a Cooperativa Apícola Portal da Amazônia – COAPA.

A Cooperativa foi criada com o propósito de estruturar a comercialização coletiva da produção, organizar a infra-estrutura física e gerencial, além de consolidar o desenvolvimento do registro da marca “MEL SILVESTRE DA AMAZÔNIA”, contudo permanece as dificuldades de comercialização na atividade, conforme aponta o relatório de pesquisa e mensuração de Resultados do Programa da Apicultura Integrada e Sustentável na Região do Cone Sul do Estado (PROAPIS), elaborado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresa (SEBRAE) e Federação do Comercio do Estado de Rondônia (FECOMERCIO) no mês de novembro de 2008³.

A importância deste trabalho, além de unir referenciais já estudados tanto na área de estratégia como no estudo do agronegócio, consiste em fornecer aos produtores de mel, entidades ligadas à atividade, bem como a estudiosos e pesquisadores, subsídios para uma melhor compreensão da atividade comercial do setor, sob o enfoque das particularidades do agronegócio e das teorias desenvolvidas no estudo em estratégia.

³ Relatório de pesquisa e mensuração de Resultados do PROAPIS -Programa da Apicultura Integrada e Sustentável na Região do Cone Sul do Estado elaborado pelo SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresa e FECOMERCIO- Federação do Comercio do Estado de Rondônia no mês de novembro de 2008, pagina 1 a 5.

Diante do contexto a presente pesquisa pretende responder o seguinte questionamento:
Quais são as estratégias que impactam o processo de comercialização do mel e derivados?

1.2 Objetivos do Estudo

1.2. 1 Objetivo Geral

Identificar as estratégias que impactam o processo de comercialização dos apicultores no Cone Sul do Estado de Rondônia.

1. 2. 2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, pretendeu-se:

- Caracterizar as estratégias de comercialização desenvolvidas pelos apicultores da região do Cone Sul do Estado de Rondônia.
- Identificar os principais fatores que influenciam no processo de comercialização dos apicultores da região do Cone Sul do Estado de Rondônia.
- Avaliar como os agentes apícolas da região do Cone sul do Estado de Rondônia se organizam e se inter-relacionam para a comercialização da produção do mel e derivados.

1.3 Justificativa

O Arranjo Produtivo Local - APL de apicultura representa 2% do seu Produto Interno Bruto – PIB da cidade de Vilhena, conforme aponta o diagnóstico efetuado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, através da Secretaria do Desenvolvimento da Produção, Departamento de Micro, Pequenas e Médias Empresas juntamente com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresa (SEBRAE) (SEBRAE / RO, 2007).

Estudo realizado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior em conjunto com o SEBRAE em 2007, revelou que o volume de produção de mel na região

de Colorado do Oeste e Vilhena, ambos os municípios localizados no cone sul do Estado de Rondônia, foi de 96.040 kg ao ano, com 3657 colméias.

Conforme aponta o referido estudo⁴ o Arranjo Produtivo Local - APL de apicultura naquela região está alicerçado em produtores que em sua maioria não possuem propriedade rural para instalação de apiários, por isso utilizam-se de arrendamento e concessões de propriedade de terceiros; Que a atividade é mais uma alternativa de renda no meio rural e também para micro e pequenas empresas relacionadas ao setor; e que o segmento tem potencial para aumentar a produção, obter ganhos de produtividade e qualidade dos produtos, desenvolvendo novos produtos e também buscar mercados internos e externos.

Justifica-se a pesquisa pela importância, como alternativa de renda, para os pequenos produtores, e para a região do Cone Sul do Estado de Rondônia e pelas dificuldades vivenciadas no atual contexto do negócio, conforme o relatório de pesquisa e mensuração de Resultados do Programa da Apicultura Integrada e Sustentável na Região do Cone Sul do Estado (PROAPIS) elaborado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresa (SEBRAE) e Federação do Comércio do Estado de Rondônia (FECOMERCIO) no mês de novembro de 2008, onde:

- Foi comercializado o equivalente a 68% da produção de mel;
- As vendas apresentam uma queda de 26% em relação ao ano de 2005.
- As vendas (82%) são realizadas diretamente aos clientes de forma individualizada.
- Constata-se as ausências de registro dos Serviços de Inspeção Estadual/SIE e Federal/SIF junto aos órgãos regulamentadores para venda.

1.4 Estrutura do Trabalho

O trabalho está estruturado de maneira que, neste primeiro capítulo, é apresentado o problema de pesquisa, sua contextualização, os objetivos do estudo e a justificativa. No segundo capítulo, a fundamentação teórica. No terceiro, ocorre a descrição do método de pesquisa. No quarto, são apresentados e analisados e os resultados. E, por fim, no quinto período, são realizadas as conclusões do trabalho.

⁴ Diagnóstico efetuado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, através da Secretaria do Desenvolvimento da Produção, Departamento de Micro, Pequenas e Médias Empresas juntamente com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresa - SEBRAE / RO, 2007.

2 Referencial Teórico-Empírico

2.1 A Apicultura e seu desenvolvimento.

Para Souza (2000, apud CBA, 1998), a apicultura brasileira começou oficialmente no século XIX, quando o Imperador Pedro II autorizou pelo Decreto nº. 72 de 12 de julho de 1839, o Padre Antonio José Pinto Carneiro a trazer abelhas da Europa e da costa da África, conforme segue-se:

DECRETO Nº. 72 de 12 de julho de 1839

Autoriza o Governo a conceder ao Padre Antonio José Pinto Carneiro privilégio exclusivo pelo espaço de dez anos, a fim de importar abelhas da Europa ou Costa da África, para o Município da Côrte, Província do Rio de Janeiro.

O Regente em nome do Imperador o Senhor Don Pedro segundo tem sancionado e manda que se execute a Resolução seguinte da Assembléia Geral Legislativa:

Art. 1º - O Governo fica autorizado a conceder ao Padre Antonio José Pinto Carneiro, privilégio exclusivo pelo espaço de dez anos, a fim de importar abelhas da Europa ou da Costa da África para o Município da Côrte e Província do Rio de Janeiro.

Art. 2º - Este privilégio cessará, se dentro de um ano não tiver principio o estabelecimento das colméias no Município da Côrte.

Francisco de Paula de Almeida Albuquerque, Ministro e Secretário de Estado dos Negócios da Justiça, encarregado interinamente do Império, assim o tenha entendido e faça executar com os despachos necessários. Palácio do Rio de Janeiro, em doze de julho de mil oitocentos e trinta e nove décimo oitavo da Independência e do Império.

Para a Confederação Brasileira de Apicultura – CBA, este decreto é sem dúvida, a certidão de nascimento da Apicultura na Nação Brasileira porque até então não havia abelhas da espécie *Apis mellífera* no Brasil.

Com a introdução da abelha africana (*Apis Mellífera Scutellata*) em 1956, a apicultura brasileira tomou um novo rumo quando, por um acidente, essas abelhas escaparam do apiário experimental e passaram a se acasalar com as abelhas de raça européia, formando um híbrido natural chamado de Abelha Africanizada. A alta agressividade destas abelhas africanizadas causou, inicialmente, um grande problema no manejo dos apiários, e muitos apicultores abandonaram a atividade. Somente com o desenvolvimento de técnicas adequadas às abelhas africanizadas, ocorrido nos anos 70, a apicultura passou a crescer e se expandiu para as regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste. (SOUZA).

Algumas das características dessas abelhas segundo a EMBRAPA, é que são abelhas grandes e escuras com poucas listras amarelas. Possuem língua curta (5,7 a 6,4 mm), o que dificulta o trabalho em flores profundas.

Capaz de causar impactos positivos a apicultura é uma atividade tanto social, ambiental, quanto econômica, além de contribuir para a manutenção e preservação dos ecossistemas existentes. A Cadeia produtiva da apicultura propicia a geração de inúmeros postos de trabalho e fluxo de renda, principalmente no ambiente familiar, sendo determinante na melhoria da qualidade de vida, preservação do meio ambiente, melhoria da renda familiar e fixação do homem no meio rural (PEREIRA *et al.*, 2003, p. 121).

Segundo Vieira (1986, p. 48) a apicultura é a parte da zootecnia que trata das abelhas e é, portanto, a arte ou ciência de criar as melhores abelhas para que, no menor tempo, forneça os melhores produtos, com os menores preços (custos) para que se obtenham maiores lucros. A apicultura oferece uma série de vantagens, inclusive sobre outras criações, exige pequenas áreas para instalar os apiários, possibilita a polinização em massa, multiplicação das colheitas; há mercados internos e externos para toda a produção e seus produtos alcançam elevados preços.

A atividade apícola tem forte conotação ambiental, comprovadamente rentável, que pode ser desenvolvida em diversos espaços geográficos, desde que atendidas as exigências de solo e clima favorável e uma vegetação exuberante e rica em floradas. É uma atividade sustentável e de grande importância econômica. De acordo com Guimarães (1989), pela sua natureza a apicultura é uma atividade conservadora das espécies e que preenche todos os requisitos do tripé da sustentabilidade: o econômico, porque gera renda para os agricultores; o social, porque utiliza a mão-de-obra familiar no campo diminuindo o êxodo rural; e o ecológico porque não se desmata para criar abelhas.

No contexto do desenvolvimento sustentável e da busca de alternativas produtivas que possam possibilitar o equilíbrio entre os aspectos econômicos e ambientais, a apicultura brasileira reúne alguns requisitos que a coloca num elevado potencial de inclusão, pois, sob o ponto de vista ambiental, econômico e social, é capaz de gerar ocupações “socialmente justas” Vieira e Resende (2006, p. 7).

2.2 O Agronegócio e Cadeias Produtivas

O conceito elaborado por Davis; Goldberg (1957) em seu livro *A Concept of Agribusiness* define o significado de agronegócio, onde para os autores, o tema é o conjunto de todas as operações que envolvem a produção e a distribuição de insumos para a produção

rural, mais o armazenamento, o processamento e a distribuição de produtos e subprodutos agropecuários.

No entanto, conforme Batalha; Silva (2001), os estudos relacionados ao agronegócio possuem duas correntes principais, as quais geraram metodologias de análises distintas entre si. A primeira delas, o *Commodity System Approach (CSA)* da tradição norte-americana da escola de Harvard, e a segunda, a Análise de *Filières* oriunda da literatura francesa em organização industrial. Os conceitos de *CSA e Filière*, realizam cortes verticais no sistema econômico a partir de determinado produto final (no caso da escola francesa) ou a partir de uma matéria-prima de base (no caso da escola americana).

Para Zylberstajn (1995), enquanto o enfoque francês baseia-se em relações tecnológicas, o enfoque americano enfatiza a coordenação.

Observados os enfoques definidos por essas linhas, diversos autores construíram seus conceitos sobre o agronegócio e as cadeias produtivas conforme mostra o Quadro 1.

Autores	Conceitos
Muller (1982)	Define o conceito de complexos agroindustriais (CAI), como um conjunto de processos técnico-econômicos ligados à produção agrícola, ao beneficiamento e à transformação desses produtos, à produção de bens industriais para a agricultura e aos serviços financeiros comerciais correspondentes.
Castro, Cobbe e Goedert (1995)	Cadeias produtivas são conjuntos de componentes interativos, tais como sistemas produtivos agropecuários e agroflorestais, fornecedores de serviços e insumos, indústrias de processamento e transformação, distribuição e comercialização, além de consumidores finais do produto e subprodutos da cadeia.
Souza (1999)	Os sistemas agroindustriais compreendem os segmentos “antes, dentro e depois da porteira da fazenda”. Este sistema agroindustrial seria composto por vários subsistemas agroindustriais associados aos principais produtos. Envolveria, ainda, órgãos de coordenação, como as firmas, as cooperativas, as associações de empresas e mesmos os mercados e serviços de apoio como créditos, mão-de-obra, transporte, energia, comercialização e marketing
Arbage (2004)	Define a visão de negócios agrícolas como um conjunto de agentes envolvidos no processo de transformação e de adição de valor às mercadorias agrícolas.
Padula (2004)	Define as cadeias produtivas agroindustriais como compostas por diversos segmentos, que vão desde a produção de insumos para a fabricação de matéria-prima, passando pela industrialização ou fabricação do produto propriamente dito, até a distribuição e consumo do produto final. Tais componentes da cadeia estão inseridos em um ambiente regido por leis e normas e composto de organizações de interesse público ou privado que atuam ao longo da cadeia.
Souza (2006)	A cadeia produtiva é um conjunto de componentes interativos, incluindo os sistemas produtivos, fornecedores de insumos e serviços, indústria de processamento e de beneficiamento, agentes de distribuição e comercialização, além de consumidores finais.

Quadro1: Conceitos sobre agroindústria e cadeia produtiva agroindustrial.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apesar de metodologias e enfoques distintos, Ludwig (2004), aponta que as metodologias apresentam diversos aspectos em comum, sendo o processo produtivo como uma seqüência de ações dependentes, rompendo com a análise setorial tradicional ao focalizar

as relações dos agentes de diferentes setores da economia a partir de determinado produto, incorporando a visão sistêmica.

Para Padula (2004), tanto a noção de *commodity system approach* como a de *analyse de filière* são metodologias que propõem uma abordagem sistêmica dos problemas agroindustriais, incorporando desde as operações ligadas à produção de insumos até as operações de comercialização dos produtos finais e suas inter-relações entre si e com o ambiente na qual estão inseridas.

Três séries de elementos ligados diretamente a uma visão de cadeia de produção são enumeradas por, Morvan (1998), sendo:

- a) A cadeia de produção é uma sucessão de operações de transformação dissociáveis capazes de serem separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico;
- b) A cadeia de produção é também um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre todos os estados de transformação, um fluxo de troca, situado de montante a jusante, entre fornecedores e clientes;
- c) A cadeia de produção é um conjunto de ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações.

Considerando uma visão e um entendimento ampliado, segundo Silveira (2007), pode-se concluir que todos os agentes que colaboram na elaboração de um bem de consumo fazem parte da cadeia produtiva. Então essa cadeia começa no fabricante de insumos, passando por processos de transformação, comercialização, distribuição, até alcançar o consumidor final.

Referindo-se ao enfoque tradicional de cadeias, Santos (2005), considera a divisão em três subsistemas:

- a) Subsistema de produção: que estuda a indústria de insumos e a produção agropastoril;
- b) Subsistema de transformação: que estuda a transformação industrial;
- c) Subsistema de consumo: que estuda as forças de mercado.

Morvan (1988) cita cinco principais abordagens relevando as principais aplicações do conceito de cadeia industrial:

- a) Metodologia de divisão setorial do sistema produtivo;
- b) Formulação e análise de políticas públicas e privadas;
- c) Ferramenta de descrição técnico-econômica;
- d) Metodologia de análise da estratégia das firmas;
- e) Ferramenta de análise das inovações tecnológicas e apoio à tomada de decisão tecnológica.

A cadeia de produção agroindustrial é caracterizada por Azevedo (1997) através de uma divisão em três macros segmentos, variando a análise de acordo com o tipo e objetivo da análise. São eles:

a) Comercialização: empresas em contato com o cliente final, viabilizando o consumo e o comércio dos produtos finais;

b) Industrialização: empresas responsáveis pela transformação das matérias-primas em produtos finais destinados ao consumidor;

c) Produção de matérias-primas: reúne as firmas que fornecem as matérias-primas iniciais para que outras empresas avancem no processo de produção do produto final.

A administração de uma cadeia deve visar à integração dos processos comerciais, do consumidor final através dos fornecedores originais, que fornecem produtos, serviços e informação, aos clientes, conforme define Zuurbier (2000).

Focando especificamente o fluxograma da cadeia produtiva do mel o SEBRAE desenvolveu o modelo apresentado na figura 1.

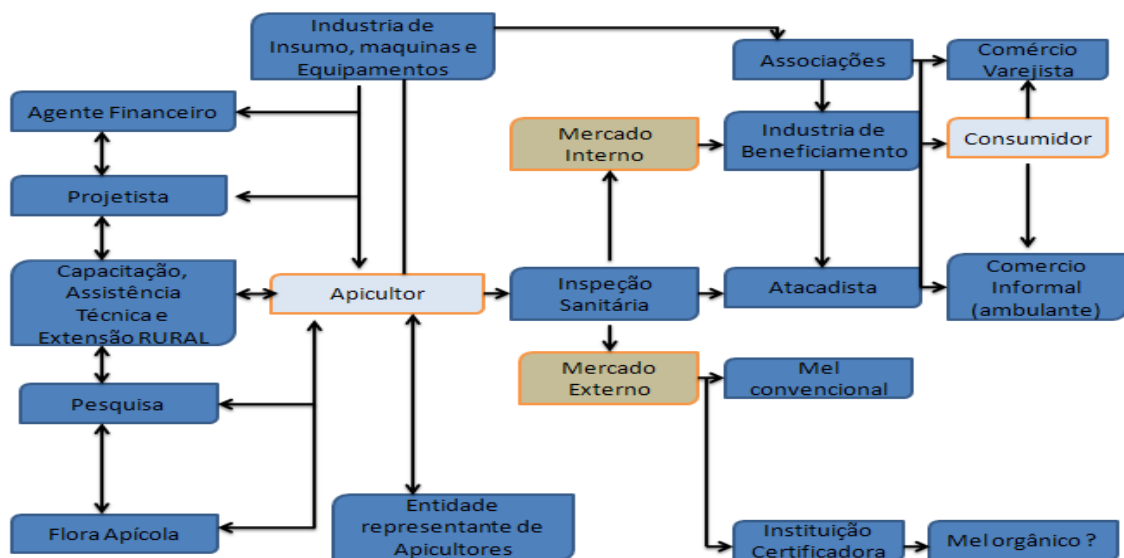


Figura 1- Fluxograma da Cadeia Produtiva da Apicultura.

Fonte: SEBRAE, 2001, p. 13.

As cadeias produtivas sejam elas agrícolas ou industriais, conforme destaca Castro (1999), devem suprir o consumidor final de produtos em qualidade e quantidade compatíveis com as suas necessidades e a preços competitivos. Por esta razão, é muito forte a influência do consumidor final sobre os demais componentes da cadeia e é importante conhecer as demandas desse mercado consumidor.

Castro (1999) destaca ainda que uma típica cadeia produtiva apresenta-se como seus componentes mais comuns o mercado consumidor final, composto, pelos indivíduos que

consomem o produto final; a rede de atacadistas e varejistas; a indústria de processamento e/ou transformação de produto; seus diversos sistemas produtivos e os fornecedores de insumos. Esses componentes estão relacionados a um ambiente institucional (leis, normas, instituições normativas) e a um ambiente organizacional (federações, cooperativas, associações, etc), que em um conjunto exercem influência sobre os componentes da cadeia.

2.3 A Comercialização no Agronegócio

Kotler (2000) associa a comercialização ao conceito de troca, assim pode-se entendê-la como a obtenção de um produto desejado junto a alguém que aceite algo em troca.

A comercialização, conforme destaca Sandroni (1999), é um processo intermediário entre produtor e consumidor, no qual o produtor coloca os bens e serviços produzidos à disposição do consumidor, na forma, tempo e local em que ele esteja disposto a adquiri-los.

Para Azevedo (1997), a comercialização não pode ser entendida como a simples venda de determinado produto. Essa ótica funciona apenas quando o horizonte de análise é a porta da empresa, e definitivamente esse não é o caso quando se analisa toda a cadeia produtiva. É necessário estender o conceito de comercialização de forma a incorporar a transmissão do produto pelos vários estágios produtivos. Silva (2005) corrobora com este enfoque sistêmico, colocando o papel do canal de comercialização no agronegócio como o caminho percorrido pela mercadoria desde o produtor até o consumidor final.

Nessa contextualização, a comercialização no agronegócio deve ser entendida não somente como um simples processo de troca entre duas partes, mas, sim, como um fluxo que começa no início de uma cadeia produtiva para finalizar somente quando o produto chega ao consumidor. Do mesmo modo, ocorre a preocupação dos agentes membros das cadeias em aperfeiçoar seus processos comerciais, abdicando, por vezes, de desempenhos produtivos ótimos em um *trade-off* com possíveis ganhos comerciais.

Entendendo a comercialização como ponto vital de sucesso em qualquer atividade econômica, algumas particularidades devem ser acrescentadas no caso específico do agronegócio. Normalmente os produtos oriundos do agronegócio são bens de primeira necessidade para a população e possuem preços relativamente baixos, decorrendo daí duas conseqüências: (a) o consumo dos produtos tende a ser significativo, e (b) o consumo é estável, sem sazonalidade o ano todo.

Todavia, se pela demanda o mercado é estável, por outro lado, o segmento apresenta uma oferta instável. Entre os argumentos que apontam para a causa da instabilidade, Azevedo (1997) indica:

a) Natureza Biológica da Produção Agrícola: os produtos agroindustriais estão vinculados a atividades primárias. Por sua vez, essas atividades estão vinculadas a fatores relacionados à natureza. Entre estes fatores estão as condições climáticas, período necessário para maturação biológica e de investimentos.

b) Sazonalidade: Devido à natureza biológica da produção, há períodos de maior e menor oferta. Se em períodos de safra a oferta tende a aumentar, na entressafra a oferta tende a diminuir. Essa característica, além de refletir nas disponibilidades dos produtos ao mercado, também reflete na questão preço.

A irregularidade da oferta propicia uma das maiores dificuldades à comercialização no setor. Devido a isso, investimentos em armazenagem e buscas para melhorar a logística estão constantemente presentes no dia a dia da atividade. Complementando essa idéia, Santos (2005) afirma que o objetivo principal dos agentes envolvidos em comercialização de produtos agroindustriais é, justamente, adequar uma demanda estável com uma oferta sazonal.

Conforme destaca Batalho (2007, p. 63) A comercialização é parte essencial da produção agropecuária. É nela que os esforços de aumento de produtividade e redução de custos obtidos na produção, podem ser ou não realizadas.

Nesse sentido e atrelado a essas características iniciais da comercialização no âmbito de agronegócio, passa-se a partir de agora a explorar aspectos mais pertinentes à comercialização do mel. Aspectos mais diretamente vinculados à formação de estratégia dos apicultores da região do cone sul do estado de Rondônia.

2.4 A Estratégia e os seus conceitos

Um dos primeiros usos do termo estratégia foi feito há aproximadamente 3.000 anos pelo estrategista chinês Sun Tzu, que afirmava que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”. O vocábulo teve sua origem na Grécia Antiga, significando,

inicialmente, “arte do geral”⁵ (Steiner e Miner, 1981), adquirindo, posteriormente, uma conotação voltada para a guerra, denotando general, arte e a ciência de conduzir um exército por um caminho (Meirelles, 1995). Segundo Intzberg e Quinn (1991), citando Evered (1983), o termo estratégia assumiu o sentido de habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.C.), quando passou a significar habilidades gerenciais (administrativas, liderança, oratória, poder). Mais tarde, no tempo de Alexandre (330 a.C.), adquiria o significado de habilidades empregadas para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governança global.

Guemawat (2002) destaca que a estratégia estava associado a um magistrado chefe ou a um comandante militar em liderança. Feurer e Chaharbaghi (1995), endossando a origem, referem que, na concepção grega, o termo estratégia significava a arte da guerra. No entanto, a despeito da origem, Guemawat (2002) ressalta que o uso do termo estratégia nos negócios passou a ser mais utilizado a partir do século XX, com o incremento da capacidade de produção das empresas através da organização do trabalho e da tecnologia. Guemawat (2002) ressalta ainda que a associação do termo a um contexto competitivo autoconsciente é ainda mais recente.

A despeito do trabalho de diversos autores sobre estratégia, ainda não há na literatura uma definição consensual sobre o que vem a ser estratégia. No entanto, muitas das proposições conceituais apresentam uma convergência no que se refere ao conteúdo e processo de formação. No sentido de elucidar esse dilema, o quadro 2 apresenta algumas definições sobre estratégia, que revelam, implícita ou explicitamente, os pontos de convergência sobre o tema e as formas específicas de abordagem individual.

Quanto às convergências conceituais, pode-se verificar o que é comum às definições. Primeiro, a inseparabilidade entre a organização e o ambiente. Se por um lado o ambiente representa um condicionante à atividade da organização, por outro, oferece oportunidades de exploração. Segundo, não ocorrem controvérsias sobre a importância das decisões estratégicas para o futuro das organizações nem quanto ao papel que os responsáveis desempenham em sua concepção e elaboração. Terceiro, em geral, as estratégias ocorrem em vários níveis da organização. E, por fim, todas as organizações têm subjacente no seu comportamento uma estratégia implícita ou explícita.

⁵ “Numa alusão ao fato de que em algum ponto da história militar o comandante da ação passou a se afastar da linha de frente para poder ter uma visão de conjunto das batalhas, em vez de se envolver diretamente na ação e ter sua visão reduzida a pequeno campo” (BETHLEM, 1981:9).

O quadro 2 apresenta conceitos construídos pelos autores no decorrer dos últimos anos.

Autor	Conceitos
Chandler (1962)	Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, a adoção de ações adequadas e a busca de recursos para atingir esses objetivos.
Learned <i>et al.</i> (1965) e Andrews (1971)	Estratégia é o estabelecimento de objetivos fins ou metas, o desenvolvimento de políticas e planos para atingir esses objetivos, definidos a partir do entendimento de qual negócio a empresa está e o tipo de empresa que é ou pretende ser.
Lodi (1969),	Estratégia é a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito nacional ou internacional visando atingir objetivos a longo prazo (...) seu objetivo é permitir maior flexibilidade de resposta às contingências imprevisíveis.
Katz (1970)	Estratégia refere-se à relação entre a empresa e seu ambiente, sua situação atual e situação futura desejada, bem como um conjunto de ações para atingir esses objetivos.
Ansoff (1977)	Estratégia é o conjunto de regras para tomada de decisões em condições de incertezas. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre empresa e ambiente.
Steiner e Miner (1977)	Estratégia é estabelecer a missão e os objetivos da empresa, considerando as forças internas e externas, formulando táticas e estratégias para atingir esses objetivos e assegurar sua adequada implantação.
Quinn (1978)	Estratégia é um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização de um modo coerente.
Hofer e Shandel (1978)	Estratégia é o estabelecimento dos meios para atingir os objetivos propostos, sujeito a um conjunto de restrições do ambiente.
Jauch e Glueck (1980)	Estratégia é um plano unificado, envolvente e integrado, relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do ambiente. É elaborado para que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos.
Porter (1986)	A estratégia competitiva consiste em ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, enfrentando com sucesso as forças competitivas e obtendo assim um retorno maior sobre o investimento.
Mintzberg (1987)	Estratégia pode ser entendida como: Plano (um curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz e/ou conjunto de diretrizes para lidar com uma determinada situação); Pretexto (uma “manobra” específica com a finalidade de enganar o concorrente ou o competidor); Padrão (um padrão de fluxo de ações, ou consistência no comportamento); Posição (uma maneira de visualizar a organização dentro do ambiente); Perspectiva (uma maneira enraizada de ver o mundo, neste caso a estratégia é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo).
Hax e Majluf (1988)	Estratégia é um conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridades na alocação de recursos.
Guemawat, (2000)	Estratégia significava inicialmente a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra – um esforço de guerra
Thompson Jr. e Strickland (2000)	A estratégia é um “conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. (...) é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho”.
Wright, Kroll e Parnell(2000),	A Estratégia é definida como “planos da alta administração” para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.

Quadro 2 – Definições conceituais de estratégia.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Chafee (1985) descreve as áreas de concordância da estratégia:

a) **A estratégia diz respeito tanto à organização quanto ao ambiente.** Uma premissa básica para se pensar a respeito de estratégia diz respeito à impossibilidade de separar organização e ambiente [...] a organização usa a estratégia para lidar com as mudanças nos ambientes.

b) **A essência da estratégia é complexa.** Como as mudanças trazem novas combinações de circunstâncias para a organização, a essência da estratégia permanece não-estruturada, não-programada, não-rotineira e não repetitiva [...].

c) **A estratégia afeta o bem-estar da organização.** [...] decisões estratégicas [...] são consideradas importantes o suficiente para afetar o bem-estar geral da organização [...].

d) **A estratégia envolve questões tanto de conteúdo quanto de processo.** [...] o estudo de estratégia inclui as ações decididas, ou o conceito de estratégia, e também os processos pelos quais as ações são decididas e implementadas.

e) **As estratégias não são puramente deliberadas.** “Os teóricos [...] concordam que as estratégias pretendidas, emergentes e realizadas podem diferir entre si.

f) **As estratégias existem em níveis diferentes.** [...] as empresas têm [...] estratégia corporativa (em que negócio deveremos estar?) e estratégia de negócio (como iremos competir em cada negócio?).

g) **A estratégia envolve vários processos de pensamento.** [...] a estratégia envolve exercícios conceituais, assim como analíticos. Alguns autores enfatizam a dimensão analítica mais do que outros, mas a maioria afirma que o coração da formulação de estratégias é o trabalho conceitual feito pelos líderes da organização.

Considerando a amplitude do estudo em estratégia e suas inter-relações com outras áreas científicas, a busca conceitual consensual parece perder força em detrimento ao empenho nas explicações sobre outros aspectos importantes da disciplina. As abordagens sobre o processo de formação de estratégia são um exemplo do elucidado, um importante aspecto da disciplina, mas que por cada ângulo observado produz entendimentos diferentes e complementares.

2.5 A Formação da Estratégia

Interligadas às definições do conceito de estratégia estão os processos que lhes dão origem. Não são idênticas as formas como as estratégias surgem e são implementadas em todas as organizações e segmentos empresariais. Especificamente, devido ao fato de elas serem um resultado da conjugação de fatores externos (ambientais e competitivos) e das condições internas de cada organização e de cada estrategista.

Reconhecendo a existência de estratégias implícitas em muitas empresas, acentuam-se as vantagens de torná-las explícitas através do plano. Segundo Steiner e Miner (1977) o planejamento estratégico proporciona uma estrutura unificada através da qual os gestores podem administrar os principais problemas da empresa, identificar mais facilmente novas oportunidades, avaliar as forças que podem ser potenciadas e as fraquezas que devem ser corrigidas.

Por outro lado, concebendo a empresa mais como um corpo social do que como uma unidade técnica, outros autores consideram que só as pessoas têm objetivos e por isso a formação da estratégia é um processo de negociação entre grupos sociais internos à empresa (CYERT; MARCH, 1963).

Não negando o processo racional, Thietart (1984) valoriza também o papel dos atores intervenientes, acentuando a importância da inclusão de uma dimensão social e política no processo de formação da estratégia. O plano será, assim, um instrumento auxiliar secundário.

O processo de negociação e a sua aceitação pela estrutura organizacional são os aspectos mais importantes a serem considerados na formação da estratégia.

De outro modo, há ainda os defensores da formação da estratégia como um processo de construção permanente. Para eles a formação da estratégia é um processo complexo que as perspectivas anteriores não descrevem em todas as suas dimensões. O sistema de planejamento formal centra-se em fatores quantitativos e pouco valoriza os aspectos qualitativos (comportamentais e organizacionais), enquanto que a abordagem comportamental aprofunda as relações e comportamentos no processo de formação da estratégia.

Em certas organizações ou em ambientes instáveis, a estratégia não se desenvolve através de processos claros, ordenados e controlados, nem se encontra explicitada em qualquer documento. Ela vai se formando através da aprendizagem sobre o ambiente, sobre as capacidades internas da organização e a forma de adequação entre elas. As ações, cujas implicações para o futuro, a princípio, não se conhecem, vão-se desencadeando e tenderão a

desenvolver uma convergência de comportamento que configurará uma estratégia (LINDBLOOM, 1959; QUINN, 1978).

Há ainda os defensores da influência do ambiente na formação de estratégia. Nesse sentido, a organização torna-se um ente passivo, ou seja, algo que passa o tempo reagindo a um ambiente onde é estabelecida a pauta (MILLER; DROGE; TOULOUSE, 1988).

Outras abordagens dão conta de que a formação de estratégia pode ter outras conotações, como: um caráter cognitivo e ser entendido como um processo de formação mental do estrategista (MAKRIDAKIS, 1990; CORNER; KINICKI; KEATS, 1994); uma abordagem cultural relevando aspectos comportamentais da organização e dos indivíduos (PETIGREW, 1985; FELDMAN, 1986); e, ainda, empreendedor, fortalecendo a idéia do processo visionário (DRUCKER, 1970; COLLINS; MOORE, 1970).

Contudo, há os defensores da idéia da formação de estratégia em função de um ambiente competitivo. Nesse sentido, as forças do mercado impelem a organização à definição de metas e planos e à busca de um posicionamento referencial no contexto (PORTER, 1986; DAY, 1990).

Por fim, complementando a idéia, dentre as várias descobertas teóricas sobre o comportamento da estratégia, surgem ainda os referenciais sobre a sua formação, ou seja, a idéia de que a caracterização teórica sobre o tema estratégia e seu processo de formação pode ser alvo de discussão. Por essa caracterização, entenda-se: emergência ou deliberalidade, planejamento e estratégias realizadas e explicitidade e implicidade.

Tendo como referência os entendimentos sobre formação de estratégia, parte-se agora para um detalhamento individual de cada um desses fatores.

2.6 Estratégias Planejadadas Versus Estratégias Realizadas

Subjacente às definições de estratégia está, implícita ou explicitamente, uma dimensão temporal que dá sentido à relação entre empresa e ambiente. A forma como a dimensão temporal é associada ao conceito de estratégia é objeto de controvérsias sobre as diferentes perspectivas a respeito do seu processo de formação.

Alguns autores concebem a estratégia como um meio de configurar uma relação futura entre a empresa e o ambiente, isto é, planos capazes de antecipar a mudança de modo a fazer face aos desafios propostos. Nesse sentido, estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo (CHANDLER, 1962); o estabelecimento de missão da empresa (STEINER;

MINER, 1977); o conjunto de decisões que determinam os objetivos de longo prazo (HAX E MAJLUF, 1988), ou, ainda, o principal instrumento que os gestores usam para conceber o rumo do seu negócio (NEWMAN; LOGAN; E HEGARTY, 1989).

Por outro lado, a estratégia pode ser entendida como a relação existente entre a empresa e o ambiente, isto é, a posição adquirida pela empresa como resultado de ações passadas e que Katz (1970) refere ser sua posição estratégica. Nesse sentido, as estratégias são "um padrão num fluxo de decisões", isto é, um padrão de comportamento deduzido das decisões tomadas que determinam a relação atual entre a empresa e o ambiente (MINTZBERG; WATERS, 1985) e que só serão plenamente conhecidas depois de realizadas.

Estratégias planejadas e estratégias realizadas são duas formas diferentes de abordagem que não são incompatíveis, mas complementares. Por um lado, uma perspectiva histórica é útil quando se trata de entender os caminhos percorridos independentemente da existência de intenções e de planos previamente estabelecidos. Todavia, certas estratégias planejadas não chegam a ser implementadas, ou só o são parcialmente, assim como certas orientações de decisões organizacionais que não resultam de um plano previamente estabelecido ou ocorrem apesar do plano.

Por outro lado, uma concepção da estratégia voltada apenas para o entendimento passado não é suficiente do ponto de vista da gestão. A previsão de futuro é uma das tarefas que reconhecidamente cabe aos gestores, quer sob formalização de planos ou não.

Sob essas condições, Hax e Majluf (1988) acabam reconhecendo que a formação da estratégia torna-se um meio termo delicado entre aprender do passado e traçar novas direções que conduzam a organização para o futuro, considerando o passado.

2.7 Estratégias Deliberadas Versus Estratégias Emergentes

Uma outra questão subjacente à formação das estratégias nas empresas é o grau em que as estratégias realizadas resultam de ações conscientemente planejadas. A posição estratégica de uma empresa pode resultar ou não do cumprimento integral de planos anteriormente estabelecidos.

Procurando explorar essa relação, Mintzberg e Waters (1985) propõem a classificação das estratégias realizadas em deliberadas e emergentes, conforme figura 2. Estratégias deliberadas são as que se realizam tal como foram explicitamente planejadas, através de um

processo controlado; estratégias emergentes são padrões de ações consistentes realizadas apesar de - ou na ausência de - intenções.

Enquanto a primeira definição centra-se na direção e controle da empresa, a segunda liga-se à noção de aprendizagem, ou seja, a partir de uma ação desencadeada é possível obter efeitos de *feedback* ao plano inicial, que serão considerados em ações posteriores e que podem vir a se tornar estratégias. As estratégias emergentes podem ser geradas em qualquer nível da organização. Mintzberg e Waters (1985) referem que as estratégias emergentes podem desenvolver-se de qualquer forma, à medida que as pessoas interagem, aprendem, ajustam-se mutuamente, lutam e desenvolvem consensos.

Contudo, a realidade é mais complexa. Estratégias puramente deliberadas e puramente emergentes são situações extremas. Normalmente, na prática, ocorre um híbrido entre as duas situações.

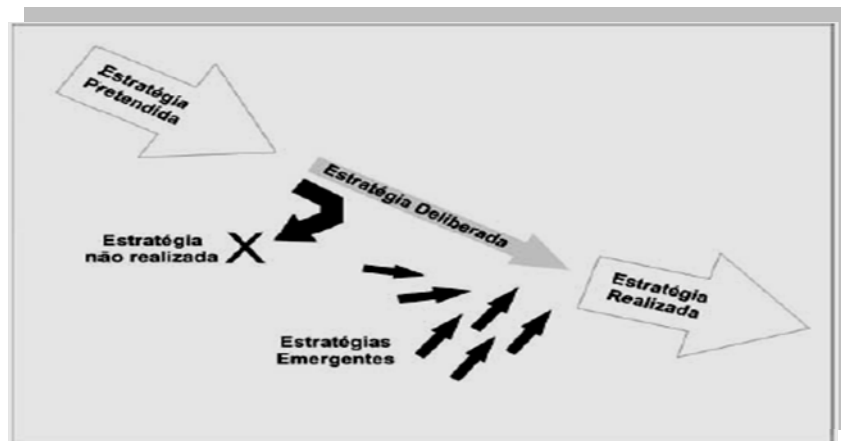


Figura 2 – Estratégias deliberadas e emergentes.

Fonte: Mintzberg e Waters (apud MINTZBERG E QUINN, 2001, p 201.).

2.8 Estratégias Implícitas Versus Explícitas

Grande parte da literatura ocupa-se com a metodologia através das quais as estratégias se formam e são implantadas dentro da organização. Entretanto, como já foi visto, não é objeto de controvérsia a existência de estratégias não explícitas. Todas as empresas têm estratégias que, por diversas razões, podem permanecer total ou parcialmente implícitas.

Em muitas empresas, a formação e a implementação da estratégia estão ligadas não ao planejamento formal, mas ao pensamento estratégico. A estratégia tende, dessa forma, a existir sem planejamento e mais centralizada à alta administração (GLUCK; KAUFMAN; WALLECK, 1982). Essa situação é mais comum em empresas de pequeno e médio porte, em que os dirigentes, baseando-se na experiência, no conhecimento da organização e do

ambiente, reagem às alterações ou procuram antecipá-las. Neste sentido, mesmo existindo planejamento consciente, o processo nem sempre é levado tão longe que uma decisão clara e de consenso permita a sua publicação e difusão, permanecendo a estratégia, neste caso, parcialmente implícita (ANDREWS, 1971).

As estratégias efetivamente planejadas tendem a ter divulgação e compreensão restrita, permanecendo parcialmente implícitas para o observador externo (HAMBRICK, 1980; HAX; MAJLUF, 1988), ao contrário do que ocorre com as estratégias implícitas. A falta de explicitação não significa, portanto, a ausência de estratégia, mas, sim, imposição de limites. Um analista pode deduzi-la a partir de referências do passado e das políticas em desenvolvimento, mas dificilmente pode identificar nesse comportamento a estratégia para o futuro.

A influência da formalização na formação de estratégia é concebida pelo entendimento da estratégia desenvolvida por um processo de planejamento estruturado. A partir de avaliações ambientais, interna e externa, é proposta uma adequação dos planos da empresa.

Nesse sentido, a concepção de um desenvolvimento formal de planejamento estratégico é inserida no contexto. Planejamento entendido como um processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados (KOTTLER, 2000).

A grande maioria dos modelos conceituais sobre planejamento estratégico baseia-se no que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) referem ser o modelo básico da escola do *design*, ou modelo SWOT⁶, conforme figura 3. Para eles, a formação de estratégia sob a ótica da formalização de um planejamento é a seguinte:

Tome o modelo Swot, divida-o em etapas claramente delineadas, articule cada uma destas com muitas listas de verificação e técnicas e dê atenção especial à fixação de objetivos, no início, e à elaboração de orçamentos e planos operacionais no final (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.45).

⁶ SWOT: *Strengths* (Pontos Fortes), *Weakness* (Pontos Fracos), *Opportunities* (Oportunidades), *Threats* (Ameaças).

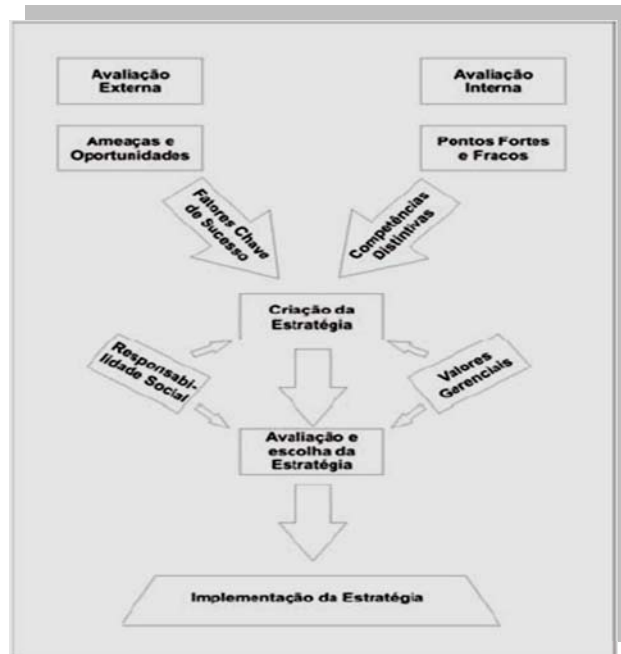


Figura 3 – Modelo SWOT.

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000, p..

De acordo com o modelo, a formação da estratégia tem início com a avaliação interna na organização e com a avaliação externa do contexto. Da análise externa, resultam oportunidades e ameaças. Por outro lado, da análise interna, resultam o conhecimento dos pontos fortes e fracos da organização. Da leitura das ameaças e oportunidades são conhecidos os fatores-chave de sucesso, enquanto que do conhecimento dos pontos fortes e fracos surgem às competências distintivas. Tanto as competências distintivas quanto os fatores-chave de sucesso alimentam a criação de estratégia. Após a criação, condicionada pelos valores gerenciais e pela responsabilidade social, a estratégia é avaliada e escolhida para depois ser implementada.

Todavia, perante o planejamento estratégico, primeiro, as estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiadas por técnicas; segundo, a responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo principal ou com os planejadores; e, terceiro, as estratégias surgem prontas desse processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada a objetivos orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos. Então, nem sempre na prática a formação de estratégia é concebida através de um processo formal e explicitado. Exemplos disso estão nas teorias sobre estratégias emergentes e deliberadas (MINTZBERG; WATERS,

1985) e ao pensamento estratégico (GLUCK; KAUFMAN; WALLECK, 1982) já referido anteriormente.

2.9 O Processo de Formação de Estratégia com base no Comportamento das Organizações e dos Estrategistas

O entendimento de referências comportamentais no processo de formação de estratégia ganha força no sentido de que uma organização tem a perspectiva de ser entendida como um corpo social, no qual padrões de comportamento interagem e são construídos em função de: culturas diversas, caráter empreendedor, disputas de poder, cognição, incrementalismo e aprendizado. Morgan (1996) explica a organização em forma de metáforas, em que cada metáfora implica um modo de pensar e uma forma de ver o entendimento da organização, entendendo que a soma das partes auxilia a compreensão do todo. Nesse sentido, as estratégias desenvolvidas pelas organizações também podem ser compreendidas como metáforas, que, somadas, expõem um melhor entendimento de seu processo de formação.

Assim, parte-se agora para o entendimento da formação de estratégia sob perspectivas comportamentais.

2.10 Abordagem sobre a Perspectiva Cultural

O entendimento da cultura como processo de formação de estratégia está diretamente relacionado às interpretações coletivas das pessoas em relação ao mundo que as cerca. De acordo com essas interpretações, consensos, enfrentamentos de opiniões divergentes, resistências às mudanças, que permeiam o universo da organização e conseqüentemente as tomadas de decisões estratégicas, são formatados padrões de comportamento que resultam no que se denomina cultura organizacional.

Na busca por uma definição sobre cultura organizacional, Pettigrew (1985, p. 44) afirma que:

A cultura organizacional pode ser vista como um tecido cultural expressivo e, como o tecido humano, une os ossos da estrutura organizacional aos músculos dos seus processos. Em certo sentido, a cultura representa a força vital da organização, a alma do seu corpo físico.

À luz desse conceito metafórico, a cultura assume um papel fundamental na organização, colocando-se como a força dominante da formação da estratégia. No mesmo sentido, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) referem sobre ideologia como sendo uma

cultura rica numa organização ou um conjunto de crenças que, compartilhadas apaixonadamente por seus membros, distinguem essa organização das demais, relevam o papel da cultura organizacional a um importante fator a ser estudado para o entendimento da formação de estratégia.

Para os autores, deve-se analisar a influência da cultura na estratégia através de cinco aspectos: o primeiro relacionado ao estilo de tomada de decisões; o segundo, quanto à resistência à mudança; o terceiro sobre a necessidade de se superarem as resistências estratégicas; o quarto, quanto aos valores dominantes; e o quinto, quanto ao choque de culturas.

Nesta relação entre cultura e estratégia, um dos fatores foco de entendimento consiste nas diferenciações quanto ao estilo de tomada de decisões em diferentes organizações. Nesse sentido, a cultura age como um filtro inicial que estabelece uma influência direta sobre as decisões das pessoas e empresas (PRAHALAD; BETTIS, 1986). As percepções coletivas acabam por selecionar e priorizar as informações que serão utilizadas para a tomada de decisão estratégica.

Quanto à questão da resistência à mudança, normalmente elas se originam em crenças profundamente enraizadas na cultura, que criam barreiras internas a incrementalismos. Motta (1998) ressalta que grande parte das resistências às mudanças é originária de percepções individuais sobre a novidade. O receio do futuro diz respeito ao desconhecimento do que está por vir. A resistência decorre da opção pelo que é conhecido e habitual.

No sentido complementar à ênfase da resistência à mudança, também é foco de consideração a superação dessas resistências. Como receita disso, Lorsch (1986) sugere que os altos executivos devam aceitar como parte principal da cultura da empresa a importância da flexibilidade e da inovação. Todavia, a literatura parece não apresentar de forma consensual receitas estratégicas sobre a superação das resistências à mudança, fato explicado pelo caráter de exclusividade de cada empresa em particular.

Ainda verificando a relação cultura e estratégia, outro objeto de entendimento são os valores dominantes. Em uma organização, geralmente são verificados valores que norteiam a sua linha de ação. Esses valores parecem servir como um grande guarda-chuva, dentro do qual são impostos limites do que pode ou não ser feito no âmbito organizacional. A este respeito, Peters e Waterman (1982) referem que as empresas bem sucedidas são dominadas por valores-chave, tais como atendimento, qualidade e inovação, os quais, por sua vez, provêm uma vantagem competitiva.

Por fim, complementando o foco da análise cultural no contexto estratégico, há ainda a questão do choque de culturas. Nesse sentido, observada no mercado a fusão de duas empresas de sucesso, a cultura organizacional de cada uma pode ser o denominador chave para o insucesso da operação. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) colocam que, mesmo que a combinação possa fazer sentido do ponto de vista racional, as diferenças culturais menos evidentes podem servir para desfazer a união.

2.10.1 Abordagem sobre a Perspectiva do Poder

O entendimento do poder como fator influente caracteriza a formação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Nesse sentido, as definições das estratégias a serem seguidas derivam da imposição das idéias de um grupo ou pessoa sobre outros componentes da organização, ou seja, o grupo de maior força impõe a estratégia. Thierart (1984) traz a concepção de que o processo de negociação e a sua aceitação pela estrutura organizacional são os aspectos mais importantes a serem considerados na formação da estratégia.

A questão do poder dentro das organizações pode ser desdobrada em dois aspectos: o poder micro, no qual a formulação de estratégia é tida como um processo de negociação e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões no âmbito interno da organização, e o poder macro, no qual é elucidado o processo de a organização negociar ou influenciar o ambiente externo, ao invés de simplesmente ter um comportamento reativo.

Dentro do contexto do poder micro, Bolman e Deal (1997) apresentam algumas preposições sobre o mundo da política organizacional, a seguir:

- a) Organizações são coalizões de vários indivíduos e grupos de interesse;
- b) Existem diferenças duradouras, entre membros de coalizões, em valores, crenças, informações, interesses e percepções da realidade;
- c) A maior parte das decisões importantes envolve a alocação de recursos escassos;
- d) Recursos escassos e diferenças duradouras dão ao conflito um papel central nas dinâmicas organizacionais e tornam o poder o recurso mais importante;
- e) Metas e decisões emergem de barganhas, negociações e manobras em busca de posições entre diferentes interessados.

Nesse sentido, a alocação de recursos com intuito de desenvolver estratégias corporativas impõe a que grupos com idéias divergentes negociem o caminho a ser seguido. O grupo mais “poderoso” obterá o sucesso e sua estratégia será a escolhida para implementação.

Já o poder macro pode ser descrito como o processo pelo qual a organização negocia e influencia o ambiente externo, ao invés de simplesmente ter um comportamento reativo. A esse respeito, Pfeffer e Salancik (1978) referem que as organizações podem adaptar-se e mudar para cumprir requisitos ambientais, ou podem tentar alterar o ambiente fazendo com que este fique adequado às suas capacidades.

Todavia, a disputa de poder e as negociações internas em uma organização não interferem somente na escolha de uma determinada estratégia em detrimento de outra. Elas também impactam resultados que nortearão no futuro arranjos que contribuirão para o desenvolvimento de novas estratégias.

Nesse sentido, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) referem que, primeiro, a política pode atuar para que os membros mais fortes de uma organização sejam colocados em posições de liderança. Assim, a disputa de poder infere aos “vencedores” posições privilegiadas na empresa, deixando-os mais inseridos no meio em que são tomadas as decisões estratégicas.

Segundo, a política pode assegurar que todos os lados de uma questão sejam plenamente debatidos. Nesse sentido, a política assume um papel democrático, fortalecendo, com o combate de idéias, a consideração de um número maior de informações e caminhos futuros. A estratégia vencedora sairá fortalecida, dada a concorrência e a argumentação pertinente que a levou a ganhar a disputa.

Terceiro, a política pode ser exigida para estimular as mudanças necessárias que estejam bloqueadas pelos sistemas de influência legítimos de uma organização. Através do uso do poder, eventuais resistências podem sucumbir pela força e negociação. Nesse caso, o poder fortalece o rompimento de barreiras culturais à mudança.

Por fim, a política pode facilitar o caminho para a execução de mudanças. Rompidas as barreiras culturais iniciais através da negociação e do uso do poder, o caminho estratégico desejado pode ter a sua implementação mais facilitada.

2.10.2 Abordagem sobre a Perspectiva do Empreendedorismo

O entendimento da formação de estratégia sob a ótica do empreendedorismo valoriza a intuição, o julgamento, a sabedoria, a experiência e o critério do líder único. A abordagem

traz uma idéia de estratégia como perspectiva, associada com imagem e senso de direção, ou seja, visão.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) colocam que o conceito mais central da abordagem empreendedora é a visão, ou seja, uma representação mental de estratégia criada ou ao menos expressa na cabeça do líder. Essa visão serve como inspiração e também como um senso daquilo que precisa ser feito. O principal elemento desse entendimento é a criação de uma visão de futuro em detrimento da quantificação e levantamento dos meios necessários para atingir determinado objetivo.

A valorização do empreendedorismo como fator influente na formação de estratégia desloca para o executivo o foco de análise. Nesse sentido, planificações e outros influentes passam a um segundo plano, sendo mais valorizado este caráter cognitivo das pessoas ditas empreendedoras.

Focalizando o caráter, Stevenson e Gumpert (apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.104) descrevem o empreendedor como:

Constantemente sintonizado com mudanças ambientais que possam sugerir uma oportunidade favorável, ao passo que o administrador [...] quer preservar recursos e reage de forma defensiva às possíveis ameaças para neutralizá-las.

Na mesma linha de análise, Collins e Moore (1970), com base no estudo em 150 empreendedores, referem que o que emerge em comum nessas pessoas é uma característica dura e pragmática, pois levadas desde a infância por poderosas necessidades de realização e independência. Em algum ponto da vida, elas enfrentaram um rompimento, e foi então que partiram por conta própria. Por fim, também Palich e Bagby (1995) constataram que os empreendedores categorizavam cenários de forma muito mais positiva do que outras pessoas, ou seja, mais forças do que fraquezas, mais oportunidades do que ameaças e mais potenciais para melhora de desempenho do que deteriorização.

Este caráter pró-ativo na formação de estratégias perfaz com que o desenvolvimento de estratégias pioneiras e adiante do contexto sejam uma das referências desta abordagem.

Estratégias que acabam por incorrer em transformações nos cenários competitivos.

Nesse sentido, o papel do líder torna-se primordial, pois nesse entendimento mais do que planos formalizados e bem escritos valem idéias e imagens compartilhadas.

2.10.3 Abordagem sobre a Perspectiva da Cognição

A perspectiva cognitiva visa chegar ao entendimento da formação da estratégia na esfera da cognição humana, utilizando em especial o campo da psicologia cognitiva. Nesse sentido, as estratégias são concebidas no interior do intelecto do estrategista e não como resultado da influência de outros fatores.

Quatro linhas de estudo estão relacionadas à cognição como fator influente no processo de formação de estratégia. Primeiro, o viés cognitivo; segundo, o processamento de informações da cognição estratégica; terceiro, o modo como a mente mapeia as estruturas; e, quarto, a cognição estratégica como um processo de construção (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Sob o viés cognitivo, Simon (1957) coloca que o mundo é grande e complexo, ao passo que, em comparação, o cérebro humano e sua capacidade de processamento de informações são altamente limitados. Assim, a tomada de decisões torna-se menos racional e mais um esforço em vão para ser racional. Nesse sentido, o estrategista pode não necessariamente tomar a decisão ótima para a resolução de um problema, mas, sim, a melhor decisão dentro de sua capacidade de raciocínio. Ou seja, sua capacidade decisória fica restrita às suas limitações mentais.

Abordando o mesmo entendimento, Makridakis (1990) elucida sobre outro aspecto do viés cognitivo, as predisposições de julgamento na tomada de decisão, que denomina crenças fundadas ou sabedoria convencional:

Crescemos numa cultura em que aceitamos determinadas afirmações como verdadeiras, embora elas possam não ser. Por exemplo, acreditamos que, quanto mais informações tivermos, mais precisas serão as decisões. As evidências empíricas não apóiam esta crença. Em vez disso, o maior número de informações simplesmente parece aumentar nossa confiança de que estamos certos, sem melhorar necessariamente a precisão de nossas decisões... Na realidade, as informações encontradas em geral são redundantes e provém pouco valor adicional. (MAKRIDAKIS, 1990, p.38)

Nesse sentido, o viés cognitivo ocorre através de um pré-concebimento inerente às características do ser humano. Certezas passadas influenciam o processo decisório, tendenciando a tomada de decisão futura.

Partindo para a linha de estudo do processamento de informações da cognição estratégica, observa-se a preocupação com a descrição de sistemas de processamento de

informações, a exemplo do modelo de Corner, Kinicki e Keats (1994) sobre a tomada de decisão, descrito na Figura 4.

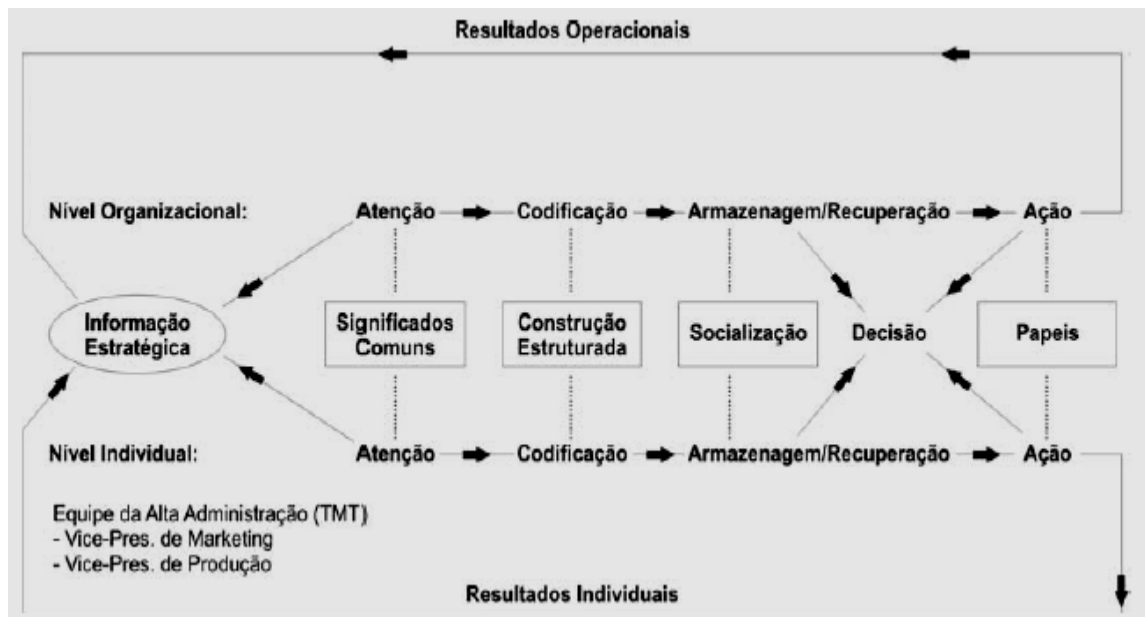


Figura 4 – O Processo de Tomada de Decisão.

Fonte: Corner, Kinicki e Keats, 1994, p133. .

No modelo, as linhas sólidas representam ligações causais específicas. O sistema sugere um processo em que a informação estratégica recebe primeiramente uma atenção, passa pelo filtro da codificação, é armazenada e/ou recuperada, e por fim auxilia a decisão e a ação. Em cada etapa do processo, as informações são consideradas e relacionadas tanto no nível individual quanto no nível organizacional, gerando, ao fim, resultados operacionais e individuais.

Nesse sentido, o processo decisório é descrito à luz de etapas. A tomada de decisão é descrita a partir de um processamento cognitivo que inicia com a informação estratégica, passando por várias fases até que a decisão seja tomada.

Sob a luz da visão do mapeamento cognitivo, a descrição da cognição toma foco na maneira com que os estrategistas organizam suas idéias criando seus mapas cognitivos. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) colocam que todos os executivos experimentados carregam em suas mentes todos os tipos desses mapas causais ou modelos mentais, como eles são às vezes chamados.

Descrevendo mapas cognitivos, Pidd (1998) refere-se a eles como sendo uma representação gráfica construída por um analista do que foi dito por um indivíduo sobre um determinado assunto, sendo estes, então, uma abstração da realidade, uma representação que

não pode contemplar tudo o que está na cabeça do entrevistado, mas, sim, permitir que ele compreenda melhor o seu contexto decisório. Os mapas cognitivos representam a construção mental que os estrategistas desenvolvem a fim de tomarem suas decisões. Eles se constituem representações gráficas das opções decisórias causais e conseqüentes do processo de tomada de decisão.

Por fim, na visão do estudo da cognição estratégica como um processo de construção, é estimulada a visão interpretativa e construcionista do que aquilo que está dentro da mente humana não é uma reprodução do mundo externo. Todas as informações que fluem através da mente dos indivíduos, supostamente para serem decodificadas por mapas cognitivos, na verdade interagem com a cognição e são por elas moldadas. A mente humana impõe interpretações sobre o ambiente, construindo a sua própria interpretação de mundo.

Nesse sentido, a idéia de que o ambiente conforme percebemos só existe em nossas mentes é explicitada por Smircich e Stubbart (1985), que descrevem três concepções concorrentes de ambiente.

a) Ambiente Objetivo: a organização está embutida em um ambiente externo que existe independentemente. A empresa pesquisa o que ocorre no ambiente imaginando-o pronto, concreto. A estratégia deve moldar-se a ele;

b) Ambiente Percebido: o ambiente permanece concreto e objetivo, porém, o estrategista passa a aceitar a limitação de sua percepção, em face de complexidades do ambiente. O desafio está em minimizar a disparidade entre realidade e o modelo obtido através de análise;

c) Ambiente decretado: o ambiente não é aceito como ele é, mas é recriado como contexto para dar sentido às ações da empresa. As relações de causalidade são determinadas para dar significado ao mundo organizacional.

2.10.4 Abordagem sobre a Perspectiva Incrementalista

Diferentemente de outras perspectivas, no entendimento incrementalista para a formação de estratégia, ela é concebida como um processo de construção permanente. Nesse sentido, a estratégia vai se formando através de processos de aprendizagem sobre a ambiente, sobre as capacidades internas da organização e a forma de adequação entre elas. As ações que

se vão desencadeando, cujas implicações para o futuro não se conhecem ao princípio, tenderão a desenvolver uma convergência de comportamento que configurará uma estratégia. (LINDBLOOM, 1959; QUINN, 1978).

Mudanças estratégicas não se originam em processos formais de planejamento, muito menos na ação direta da alta gerência, elas vêm da consistência ao longo do tempo de pequenas ações e decisões de várias pessoas nos mais diversos níveis hierárquicos. Em outras palavras, todos, em uma organização, podem ser estrategistas (MINTZBERG, AHLSTRAND; E LAMPEL, 2000). A esse respeito, os autores definem:

As estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes atuando individualmente, mas na maioria dos casos coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela. (p.134).

Abordagens distintas de literatura descrevem a idéia incrementalista, a despeito de todas convergirem para o mesmo tema. São elas o incrementalismo desarticulado, o incrementalismo lógico, o empreendimento estratégico e a compreensão retrospectiva.

Sobre o incrementalismo desarticulado, Lindbloom (1968) elabora um conjunto de idéias. Ele descreve a geração de políticas como um processo serial, terapêutico e fragmentado, no qual as decisões são tomadas mais para resolver problemas do que para explorar oportunidades, considerando pouco as metas definitivas ou mesmo diferentes conexões. Quinn (1978) concorda com Lindbloom (1959) sobre a natureza incremental do processo, mas não sobre sua desarticulação. Nesse sentido ocorre um direcionamento por parte dos gerentes na busca de estratégias conscientes. Definindo o incrementalismo lógico, Quinn (1978, p.15) afirma:

[...] A verdadeira estratégia tende à medida que decisões internas e eventos externos fluem em conjunto para criar um novo e amplo consenso para ação entre os membros-chave da equipe gerencial. Nas organizações bem dirigidas, os gerentes guiam pró-ativamente essas correntes de ações e eventos, de forma incremental, na direção de estratégias conscientes [...].

Dentro da perspectiva evolucionária é o aprendizado do dia-a-dia da organização que fomenta o incrementalismo. Nesse sentido Nelson e Winter (apud MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000, p.140) afirmam que:

As organizações não são regidas pela racionalidade global, nem por qualquer estrutura consistente isolada que guie as mudanças. Estas emergem da interação cumulativa entre sistemas básicos de ação chamados rotinas, que são padrões repetitivos de atividade que sustentam e controlam o funcionamento regular da organização.

No entendimento do empreendimento estratégico, iniciativas estratégicas têm origem na base hierárquica das organizações, que então se difundem e ganham apoio. Uma vez que tenham conseguido difundir sua idéia à alta gerência, essas ações isoladas tendem a ganhar corpo de estratégias organizacionais (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000).

Complementando, no âmbito da compreensão retrospectiva, Weick (1979) descreve que toda compreensão origina-se no comportamento passado. Assim, os gerentes necessitam de uma ampla gama de experiências e de competências para criarem estratégias novas e vigorosas. Aprender não é possível sem agir.

Paralela à idéia incremental está a questão da mudança. A esse respeito, Quinn e Voyer (1994) colocam que os processos de mudança de estratégia em grandes organizações bem administradas raramente se parecem com os sistemas analítico-rationais alardeados pela literatura. Em vez disso, processos de mudança de estratégia são, tipicamente, fragmentados, evolucionários e intuitivos. O incrementalismo ocorre nesse contexto.

2.11 O Processo de Formação de Estratégia com base no Ambiente Competitivo

A análise da formação de estratégia com base no ambiente competitivo vem do entendimento segundo o qual a organização ocupa uma posição no ambiente de negócios pela qual ela se torna reconhecida. Todavia, na busca do reconhecimento dessa posição, uma série de ações desenvolvidas internamente dentro da empresa confrontam-se com o ambiente competitivo e, como resultado, determinam a posição competitiva da empresa no mercado.

Porter (1986) traz a idéia de que, através da análise das forças que regem a indústria e a concorrência, se torna possível o desenvolvimento de estratégias corporativas que definirão, em um confronto entre as intenções da organização e a resposta do ambiente, o posicionamento competitivo da empresa. A essência do pensamento do autor sobre estratégia competitiva está no pressuposto de que para uma empresa enfrentar com sucesso as forças

competitivas do mercado ela precisa criar um posicionamento que dependerá de uma opção estratégica. Nesse sentido, ele refere que existem apenas dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: ou baixo custo, ou diferenciação. Essas, quando combinadas com o escopo, podem produzir três estratégias genéricas para alcançar um desempenho acima da média numa indústria: liderança em custo, diferenciação e foco.



Figura 5 – Modelo das Estratégias Genéricas de Porter.

Fonte: Porter, 1986, p.102...

a) Liderança em custo: Esta estratégia visa a ser o produtor de baixo custo da indústria. A estratégia de liderança em custo é realizada através do ganho de experiência, do investimento em instalações para produção em grande escala, do uso de economias de escala e da monitoração cuidadosa dos custos operacionais totais;

b) Diferenciação: Esta estratégia envolve o desenvolvimento de produtos ou serviços únicos, com base na lealdade à marca e do cliente. Uma empresa pode oferecer qualidade mais alta, melhor desempenho ou características únicas; qualquer um desses fatores pode justificar preços mais altos;

c) Foco: Esta estratégia procura atender segmentos estreitos de mercado. Uma empresa pode focalizar determinados grupos de clientes, linhas de produtos ou mercados geográficos. A estratégia pode ter o “foco na diferenciação”, pela qual as ofertas são diferenciadas no mercado almejado, ou de “foco na liderança em custo”, pela qual a empresa vende a baixo custo no mercado almejado. Isso permite que a empresa se concentre no desenvolvimento de seu conhecimento e competências.

Todavia, a opção estratégica excludente proposta por Porter não obtém a concordância absoluta junto aos meios acadêmicos. Miller (1992), Baden-Fuller e Stopford (1992) e Mintzberg (2001) questionam essa teoria de Porter, entendendo que a estratégia pode

estar em um meio termo entre diferenciação e preço. O entendimento de Porter (1986) sobre estratégia, influenciado pela intenção da criação de um posicionamento competitivo, baseia-se em três princípios básicos:

a) A criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades.

b) A necessidade de fazer opções excludentes na competição sobre o que fazer e o que não fazer.

c) A criação de um ajuste entre as atividades da empresa. No entanto, a busca pela estratégia competitiva não passa ao largo de uma análise conjuntural de avaliação sobre o mercado competitivo. Nesse sentido, novamente Porter (1986) desenvolve um outro modelo que passou a ser referência para avaliação de competitividade de empresas e formulação de estratégias, o modelo das forças que dirigem a concorrência na indústria, apresentado na figura 6.

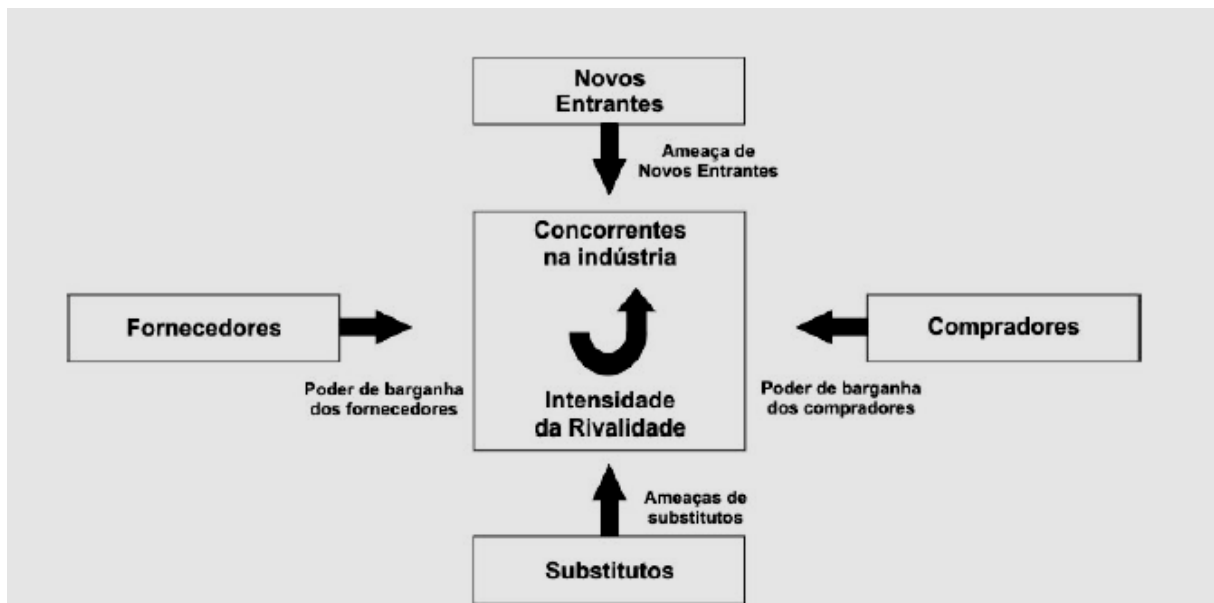


Figura 6 – Modelo das forças que dirigem a concorrência na indústria de Porter.
Fonte: Porter, 1986, p 67.

Como justificativa ao desenvolvimento do modelo, Porter (1986, p.22) coloca que:

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo forças sociais como econômicas, o aspecto principal de meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete.

E ainda revela que, para sobreviver no mercado, não basta avaliar, assimilar ou sobrepujar as competências distintivas dos concorrentes, é preciso identificar as forças capazes de modificar a intensidade da competição, em última análise, que diminuem a possibilidade de um desempenho superior por parte de uma organização (PORTER; MONTGOMERY, 1998).

Segundo Porter (1986), as cinco forças descritas no modelo - a saber: poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de novos entrantes, ameaça de substitutos e concorrentes na indústria - determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como sua rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégia. Nesta consideração, as cinco forças elencadas podem ser consideradas forças influentes na formação da estratégia competitiva, forças que passam a ser alvo de uma melhor descrição a seguir.

2.11.1 Ameaça de Novos Entrantes

Novos entrantes podem sentir-se atraídos por mercados rentáveis, passando a participar como concorrentes na indústria. A atratividade de um setor está relacionada com a taxa de remuneração média e o risco envolvido no negócio. Quanto mais atrativo um setor, mais empresas tendem a se lançarem na competição. A entrada de novos concorrentes sempre causa perturbação no equilíbrio da competição. Os principais empecilhos à entrada de novos competidores são as barreiras de entrada inerentes a cada indústria.

As fontes principais de barreiras são:

a) Economias de Escala: Os competidores já estabelecidos alcançam um nível de produção tal, que o impacto de custos fixos é mínimo, situação que não pode ser replicada por um novo entrante no mercado;

b) Diferenciação do produto: Dada a identificação de marca dos competidores já estabelecidos para com os consumidores, um novo entrante pode levar tempo e demandar altos investimentos de *marketing* para estabelecer seu produto no mercado;

c) Necessidades de capital: Os investimentos iniciais necessários em instalações, *marketing*, pesquisa e desenvolvimento, etc. podem limitar o número de possíveis novos concorrentes;

d) Custos de mudança: Configuram-se nos custos que os compradores têm quando resolvem trocar de fornecedores de produtos. Exemplos são treinamentos, equipamentos, custo e tempo de testes do novo produto, etc.;

e) Acesso a canais de distribuição: Em determinados setores, os canais de distribuição são da mesma ordem de importância que as características do produto. Nesses casos, podem ser encarados como recurso estratégico dos competidores estabelecidos. Um novo entrante pode não ter acesso a esses canais;

f) Desvantagens de custo independente de escala: Empresas estabelecidas, independente do porte, podem ter vantagens de custos impossíveis de serem igualadas por um novo entrante; dentre elas pode-se citar tecnologia patenteada, acesso a matérias primas, localização favorável, subsídios oficiais, curva de aprendizagem ou de experiência;

g) Política governamental: A entrada de novos competidores pode ser regulamentada através de licenças e limitações de acesso, incentivada por isenções fiscais ou limitada por impostos e taxações. O Governo pode exercer forte influência na definição das regras da competição.

A ameaça de novos entrantes condiciona as estratégias da indústria tanto na questão do protecionismo quanto na possibilidade de que sejam desenvolvidas pelos membros da indústria estratégias de retaliação ao novo entrante.

2.11.2 Ameaça de Substitutos

A concorrência depende da extensão até a qual os produtos em uma indústria são substituíveis por produtos de outra indústria. Um produto substituto está associado ao *tradeoff* preço e desempenho, ou seja, todo consumidor adquire um produto pelo seu valor econômico, em última análise, a razão entre o benefício gerado e o esforço em adquiri-lo, incluindo o preço. Empresas, mesmo de indústrias diferentes, desenvolvem formas diferentes de oferecer o mesmo benefício associado ao uso de um produto ou serviço.

Porter (1986) descreve que, além de todas as empresas em uma indústria estarem competindo, também elas competem com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos podem reduzir os retornos potenciais de uma indústria, impondo um limite nos preços que as empresas podem fixar. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais forte será a pressão sobre os lucros da indústria.

2.11.3 Poder de Barganha dos Compradores

O nível de poder de negociação com os compradores também auxilia a estabelecer quanto uma indústria pode ser lucrativa e competitiva no cenário mercadológico. Pfeffer E Salancik (1978) referem que, em relação ao poder, as organizações podem adaptar-se e mudar para cumprir requisitos ambientais ou podem tentar alterar o ambiente fazendo com que este fique adequado às suas capacidades.

A competitividade dos compradores diz respeito à sua intenção de barganha, reduzindo preços, desejando mais qualidade e serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros (PORTER, 1986). Em linhas gerais, a relação entre fornecedor e cliente é encarada como uma relação perde-ganha, ou seja, o fornecedor vai auferir vantagens econômicas em situações em que o comprador esteja em situação mais frágil e vice-versa. Porter (1986) aponta que a empresa estará fragilizada:

- a) Se o comprador estiver concentrado ou adquirir grandes volumes em relação à venda do vendedor;
- b) Se o comprador adquirir na indústria uma fração significativa de seus próprios custos ou compras;
- c) Se os produtos adquiridos na indústria não forem padronizados ou não diferenciados;
- d) Se o comprador enfrentar poucos custos de mudança para a troca de fornecimento;
- e) Se o comprador conseguir baixos lucros;
- f) Se os compradores forem uma ameaça concreta de verticalização para trás;
- g) Se o produto comprado na indústria não for importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador;
- h) Se o comprador obtiver total informação do mercado.

2.11.4 Poder de Barganha dos Fornecedores

O nível de poder de negociação dos fornecedores estabelece sobre a indústria influências que determinam suas opções estratégicas. Porter (1986) refere que os fornecedores podem exercer pressões sobre uma indústria ameaçando elevar preços e reduzir a oferta.

Fornecedores poderosos podem conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos a seus produtos.

Determinadas condições possibilitam um poder maior de barganha ao fornecedor. Porter (1986) relata-as:

- a) Quando o fornecimento é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende;
- b) Quando os fornecedores não estão obrigados a lutar com outros produtos substitutos na venda pra a indústria;
- c) Quando a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor;
- d) Quando o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador;
- e) Quando os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança;
- f) Quando o grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente.

2.11.5 Concorrentes na Indústria

A concorrência dentro da indústria diz respeito à atuação de várias empresas atuando no mesmo segmento, produzindo produtos semelhantes, possuindo as mesmas opções de fornecedores, bem como de clientes. Nesse sentido e na busca por melhores resultados financeiros essas empresas competem entre si.

Porter e Montgomery (1998) associam a rivalidade entre os concorrentes de um mesmo mercado à luta por uma posição e, nessa disputa, fatores como o número de competidores, a taxa de crescimento, a falta de diferenciação do setor, a escala de produção e o volume de investimentos já realizados em instalações e equipamentos são determinantes. As empresas podem atacar-se mutuamente ou concordarem tacitamente em coexistir.

Movimentos estratégicos são pertinentes ao contexto concorrencial. Uma empresa pode desenvolver estratégias que fragilizem ou retardem os movimentos da concorrência. Wind (apud DAY; REIBSTEIN, 1999) refere alguns exemplos de estratégias desse tipo:

a) Capacidade de imobilização: Uma empresa pode anunciar um grande aumento na capacidade de produção de um determinado item e desestimular rivais a construírem novas fábricas;

b) Obstrução de mercados: Lançar produtos em diversos mercados, simultaneamente, pode dificultar o acesso de concorrentes a mercados globais;

c) Obstrução de mentes: Anunciar o lançamento de um produto bem antes de sua disponibilização para o mercado pode inibir o interesse pelo produto da concorrência;

d) Bloqueio da ação pretendida pelo concorrente: Uma vez identificada, uma ação da concorrência pode ser anulada por meio de uma atitude defensiva; Todavia, o pressuposto da competitividade dentro do setor não está diretamente relacionado à homogeneidade das empresas. No contexto da indústria, concorrem empresas diferentes com diferentes estratégias. Porter (1986) descreve que dentro do mesmo setor podem coexistir diferentes grupos estratégicos, ou melhor, grupos de empresas que adotam estratégias semelhantes em sua atuação.

Como conceito, um grupo estratégico consiste em *“Um grupo de empresas em uma indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica, ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas”* (PORTER, 1986, p. 133).

Porter (1986) registra que a noção do entendimento dos grupos estratégicos permite a visualização das influências no âmbito desempenho da indústria, atratividade do setor, lucratividade, rentabilidade e posição competitiva, inferindo uma melhor análise do que somente a da participação de mercado. Como fatores que caracterizam os grupos estratégicos, PORTER (1986) elenca:

a) Barreiras de mobilidade: Impedimentos que justificam as dificuldades das empresas em mover-se de um grupo estratégico para o outro, ou mesmo sair de seu grupo estratégico;

b) Poder de negociação: Grupos estratégicos diferentes possuem diferentes graus de poder de negociação com clientes e fornecedores, em função das diferentes estratégias adotadas;

c) Ameaça dos substitutos: Grupos estratégicos diferentes possuem diferentes níveis de exposição à concorrência de produtos substitutos;

d) Rivalidade entre empresas: A intensidade competitiva em uma indústria faz-se sentir também pelo modo com que os grupos estratégicos competem pelo mercado. A rivalidade depende do grau de sobreposição dos clientes visados, da diferenciação dos produtos, pelo número de grupos estratégicos e pelos seus tamanhos relativos.

Quanto às dimensões da Estratégia Competitiva, foco de classificação e agrupamento das indústrias em grupos estratégicos, Porter (1986) ressalta que as dimensões estratégicas

são, em geral, suficientes a fim de captarem as diferenças entre as opções estratégicas de uma companhia em uma dada indústria. Dimensões caracterizadas a seguir:

a) Especialização: Consiste no grau em que a indústria concentra seus esforços em termos de ampliação de linha de produto, segmentos de clientes e mercados geográficos.

b) Identificação de marca: Refere-se ao grau que a empresa busca a identificação de marca evitando a competição baseada em preços ou outras variáveis.

c) Política de canal: É o grau em que a empresa busca desenvolver a identificação de marca junto ao consumidor final *versus* o apoio aos canais de distribuição na venda dos produtos.

d) Seleção de canal: Consiste na escolha dos canais de distribuição, desde canais pertencentes à empresa até canais especializados ou que distribuem ampla linha de produtos.

e) Liderança tecnológica: Refere-se ao grau que a empresa procura a liderança tecnológica *versus* um comportamento imitativo.

f) Integração vertical: Representa o montante de valor agregado, conforme o refletido pela integração para trás e/ou para frente.

g) Posição de custo: É o grau com que a empresa busca a posição de mais baixo custo na operação, através de investimentos em instalações ou equipamentos para minimizar custo.

h) Atendimento: Refere-se ao grau em que a empresa proporciona serviços auxiliares à sua linha de produtos, tais como: assistência técnica, crédito, entre outros.

i) Política de preço: Refere-se à posição relativa de preço da linha de produtos da empresa no mercado.

j) Alavancagem: Refere-se ao grau de alavancagem financeira e operacional que a indústria dispõe.

2.12 O Processo de Formação de Estratégia com base no Macroambiente

Mediante o entendimento da influência do ambiente no processo de formação de estratégia, este não como um fator, mas como um ator importante no cenário competitivo, o entendimento da estratégia passa a ser concebido como algo derivado do meio externo. Desse modo, a organização tem um caráter de passividade na inserção em seu meio.

A esse respeito, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) referem que, na abordagem ambiental, a organização tem um caráter passivo, ou seja, algo que passa seu tempo reagindo

a um ambiente no qual é estabelecida a pauta. Nesse intuito duas teorias referenciais são descritas.

A primeira, Teoria da Contingência, descreve as relações entre determinadas dimensões do ambiente e atributos específicos da organização. Nela, o processo de formação da estratégia pode ser entendido como dependente do meio. A esse respeito, Mintzberg (1979) descreve quadro grupos principais de dimensões de ambiente responsáveis por diferenças observadas em organizações, fortalecendo a idéia das mudanças organizacionais em relação à influência externa.

a) Estabilidade: quanto mais dinâmico o ambiente de uma organização, mais a estrutura precisa ser flexível, a padronização e a formalização são muitas vezes inviáveis. Por outro lado, em ambientes estáveis, onde as mudanças ocorrem de forma lenta e incremental, as estruturas organizacionais tendem a ser mais padronizadas;

b) Complexidade: um ambiente complexo exige a descentralização do poder, da tomada de decisão, porque isso aumenta a capacidade da empresa de lidar com múltiplas realidades. Ao contrário, um ambiente simples fortalece a posição de um controle corporativo central;

c) Diversidade de Mercado: Quanto mais diversificado um mercado, mais as corporações tendem a dividir-se em unidades de negócio, a fim de ganhar escala ou flexibilidade, apresentando uma estrutura mais horizontal. Em mercados menos diversificados, encontram-se empresas mais integradas e verticais;

d) Hostilidade: Um ambiente hostil normalmente exige coordenação e controle mais ativos, assim, empresas em ambientes hostis costumam, ainda que temporariamente, ser mais centralizadas. A segunda, as Abordagens da Ecologia da População, demonstra a idéia de que a influência do ambiente sobre as estratégias da organização são um pouco mais superficiais.

Hannan e Freeman (1984) afirmam que a maioria das mudanças observadas nas empresas é superficial, já que a estrutura básica e o caráter de uma organização são fixados pouco depois do seu nascimento. Para explicar as mudanças, eles observam as interações entre inovações quase fortuitas nas organizações e a luta pela existência no nível populacional. É o ambiente que estabelece os critérios de adequação, mas o cerne da empresa não modifica. Ocorrem na literatura tentativas analíticas de mapeamento do ambiente. Exemplo disso é a análise ambiental proposta por Kottler (2000), em que dimensionalmente o ambiente é separado em ambiente demográfico, ambiente econômico, ambiente natural, ambiente tecnológico, ambiente político-legal e ambiente sócio-cultural.

Entretanto, o propósito dessas separações refere somente a possibilidade de um entendimento melhor das variáveis ambientais, a fim de que elas possam ser mais bem selecionadas e inseridas na compreensão dos fatores ambientais influentes na estratégia organizacional. De um modo geral, pode-se referir que uma empresa está inserida em um ambiente maior, dito macro ambiente, que extrapola o ambiente competitivo, mas interage com as formulações estratégicas da empresa. Nesse sentido, Day (1990) refere que cada empresa enfrenta uma mistura de forças ambientais, diferindo em intensidade e significado ao longo de várias dimensões. Não existem fórmulas para orientar a escolha dos fatores ambientais a serem considerados. Em vez disso, os aspectos específicos do mercado é que devem ser considerados.

O autor propõe um modelo, representado na figura 7, que insere no contexto competitivo três dimensões macro ambientais, além das forças que dirigem a concorrência na indústria do modelo de Porter (1986).

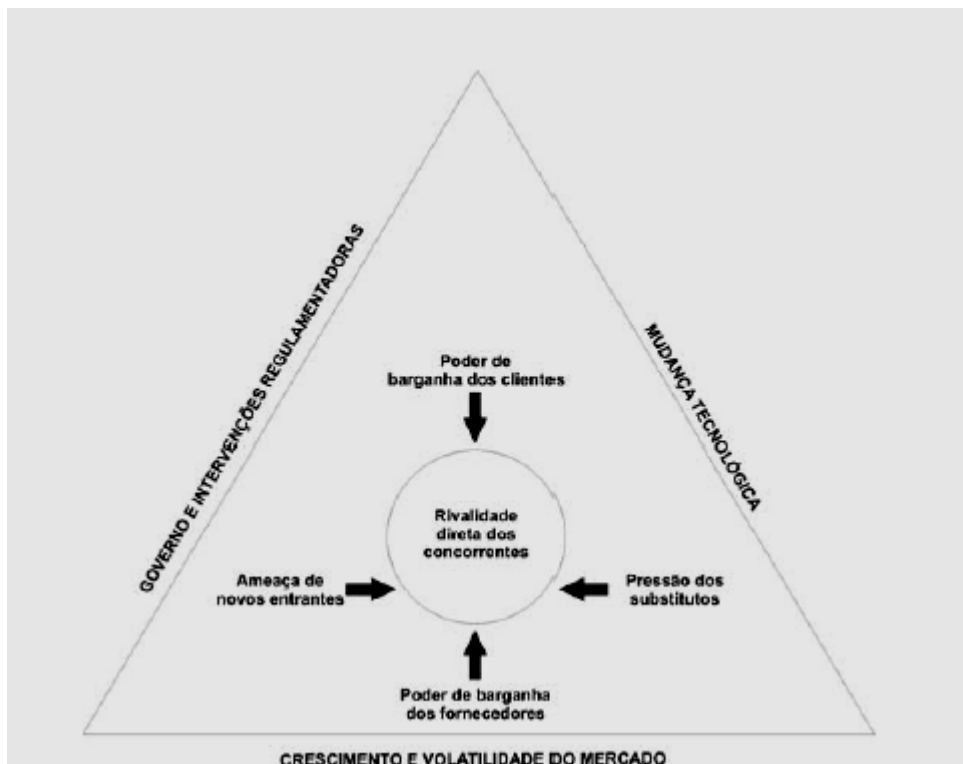


Figura 7 – Forças que influenciam a atratividade do mercado.

Fonte: Day, 1990, p 71.

O modelo aprofunda o entendimento da competitividade setorial, inserindo a análise dos contextos: Governo e intervenções regulamentadoras, crescimento e volatilidade do mercado e mudanças tecnológicas. Contextos que são alvo de descrição a seguir.

a) Governo e Intervenções Regulamentadoras: Dependendo do grau de intervencionismo dos governos, estes podem intervir em maior ou menor grau no setor da indústria. Day (1990) refere que esta força é especialmente forte quando a intervenção define as regras da concorrência a ponto de decidir quem concorre. Exigências sanitárias, normativas legais, são exemplos desse intervencionismo. Também o Governo pode interagir no mercado exercendo diretamente um papel comercial de compra e venda. Day (1990) complementa essa idéia afirmando que os governos podem ser grandes compradores, inclusive interferindo sobre o lucro da empresa;

b) Mudança Tecnológica: A relação entre tecnologia e empresa não ocorre somente no âmbito de desempenho interno da empresa. Também no ambiente externo a tecnologia influencia o desempenho da organização. Day (1990) refere que nenhuma força competitiva está imune ao incessante efeito da tecnologia.

Produtos substitutos são criações da tecnologia que tornam concorrentes cada vez mais combatíveis na relação preço e desempenho. Por outro lado, a tecnologia da informação pode abrir passagem a que novos entrantes adentrem ao mercado. Afora isso, tanto concorrentes diretos, quanto fornecedores e clientes estão propensos a mudanças de comportamento dado o avanço tecnológico. Nesse sentido, o autor refere que o equilíbrio entre clientes e fornecedores pode ser alterado de acordo com mudanças tecnológicas;

c) Crescimento e Volatilidade do Mercado: Day (1990) afirma que, de acordo com o crescimento do mercado, a atratividade deste pode atrair novos entrantes, bem como causar a preocupação dos concorrentes em aumentar a capacidade de produção. Isso pode ocorrer principalmente em casos em que a demanda tenha a tendência a exceder a oferta. Devido a isso e a outras particularidades, um mercado pode ser mais atrativo ou não. Em caso de acréscimo na demanda, normalmente as empresas tendem a lutar acirradamente por parcelas do mercado e pelos clientes mais informados e menos dispostos a pagar mais caro. Segundo o autor, a queda do crescimento também reduz as ameaças a novos entrantes, que provavelmente serão dissuadidos pelas condições de superpopulação. Considerando a volatilidade do mercado, forças externas às relações diretas de troca em cada mercado podem inferir em variações no contexto da comercialização, relações e ambiente. Um mercado de alta volatilidade é um mercado em que alterações e modificações no contexto ocorrem constantemente.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A análise das estratégias de comercialização dos produtores de mel e derivados não possui um aprofundamento no entendimento de variáveis e comportamentos. Pouco se sabe o sobre os fatores influentes no processo de comercialização do mel e dos produtos derivados e como eles interagem com as estratégias. Nesse contexto, o presente estudo terá como proposta colaborar com a elucidação de algumas dessas questões.

O trabalho extraiu da literatura elementos considerados influentes no processo de formação de estratégia. Coerentemente, eles foram descritos sob diferentes perspectivas. Desta forma, foram identificados elementos, os quais foram alvos de questionamento junto aos apicultores sobre sua influência na formação das estratégias comerciais dos produtores de mel e derivados do cone sul do estado de Rondônia.

3.1. Tipo e o Método de Pesquisa

Segundo Lakatos e Marconi (2006, p. 15), a pesquisa é “procedimento reflexivo e sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”.

Para a classificação da pesquisa, considera-se como base o critério de classificação proposto por Vergara (2005, p. 46), “[...] que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.”.

Quanto aos fins, a pesquisa será descritiva, pois visa descrever a apicultura na região do Cone Sul do Estado e suas características de comercialização.

Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica e de campo. A pesquisa bibliográfica será realizada com a finalidade de elucidar cientificamente os dados coletados possibilitando uma análise com propriedade teórica obtida através da literatura. A pesquisa de campo visa apurar os elementos atuais que compõem as estratégias de comercialização da produção do mel e derivados na região definida como área para pesquisa.

Como método de pesquisa foi utilizada a pesquisa qualitativa com enfoque ao estudo de caso. Segundo Yin (2005), os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre

os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Justifica-se a escolha desse método de pesquisa por entender-se que o problema a ser estudado busca revelar respostas dessa natureza. No entendimento de como ocorre o processo de formação de estratégia de comercialização dos produtores de mel e derivados da região do cone sul do estado, necessariamente estará contemplado esse tipo de indagação. Também as estratégias de comercialização de mel são um fenômeno contemporâneo, inserido em um contexto da vida real, como preza a justificativa do método. Por fim, o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos.

A diferença entre o estudo de caso e métodos de pesquisa quantitativos diz respeito à natureza da pretensão do trabalho a ser realizado. Utiliza-se o estudo de caso quando não se tem a pretensão de que o trabalho tenha uma representabilidade estatística e nem tampouco a mensuração de frequências. Nesse sentido é que Yin (2005) argumenta que o objetivo de um estudo de caso é generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).

Embora sejam envolvidas na coleta de dados as opiniões de vários atores do segmento empresarial, a unidade de análise deste estudo é o comportamento geral dos produtores de mel e derivados do cone sul do estado de Rondônia. Assim, o estudo de caso a ser desenvolvido é do tipo único. Yin (2005) justifica esse tipo de estudo quando o caso representa (a) um teste crucial da teoria existente; (b) uma circunstância rara ou exclusiva; (c) um caso típico ou representativo; (d) revelador ou (e) longitudinal.

3.2. Lócus da Pesquisa

O estudo teve como lócus a região do Cone Sul do Estado de Rondônia, sendo os agentes envolvidos: Os Apicultores e as instituições que compreendem o programa PROAPIS- Programa da Apicultura Integrada e Sustentável, qual sejam: COAPA - Cooperativa Apícola Portal da Amazônia e SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresa unidade de Vilhena.

3.3. Universo e Amostra

O universo da pesquisa foi composto pelas unidades apícolas produtoras dos municípios que compõem a região do Cone Sul do Estado de Rondônia que realizam o processo de produção e comercialização dos produtos

Considerando o relatório de pesquisa e mensuração de Resultados do PROAPIS - Programa da Apicultura Integrada e Sustentável na Região do Cone Sul do Estado elaborado pelo SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresa e FECOMERCIO- Federação do Comércio do Estado de Rondônia, PROAPIS (2008), o total de apicultores associados sobe para 61 em relação aos 48 de setembro 2007 contudo deste total apenas 18 (dezoito) apicultores, em dezembro de 2009, estavam ativos no processo de comercialização do produto. A pesquisa alcançou 13 produtores de mel e derivados que realizam o processo de produção e comercialização, montante que representou 72,2% do total de produtores.

3.4. Seleção dos Sujeitos

A seleção da apicultura e da região do Cone Sul do Estado de Rondônia esta firmada na representatividade de 54,44% do total de mel produzido em todo o Estado de Rondônia conforme aponta o diagnóstico efetuado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, através da Secretaria do Desenvolvimento da Produção, Departamento de Micro, Pequenas e Médias Empresas juntamente com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresa - SEBRAE / RO (PDAPLA(2007).

3.5. Planos e Instrumento de Coleta

Para a coleta de dados foi utilizado a técnica de entrevista. Conforme Siena (2007, p. 110) a entrevista é uma técnica de coleta de dados, onde o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe faz perguntas com o objetivo de obter dados que interessam à investigação, sendo este tipo de interação entre as pessoas um elemento fundamental na pesquisa em Ciências Sociais. É uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. É um modo de comunicação no qual determinada informação é

transmitida de uma pessoa a outra; portanto, o processo é uma comunicação bilateral, será aplicado o contexto de perguntas fechadas.

O Desenvolvimento de roteiro de entrevista foi elaborado tomando por base o referencial teórico, observado o envolvimento dos elementos de análises e as dimensões definidas na abordagem teórica. O balizamento teórico para a elaboração do roteiro da entrevista esta apresentado no quadro 3.

Abordagem Teórica	Dimensões	Elementos de Análise
Formação de estratégia	Comportamentais	Aspectos culturais do estrategista
		Disputas de poder na formulação de estratégia
		Caráter empreendedor do estrategista
		Aspectos cognitivos do estrategista
		Aprendizagem / incrementalismo do estrategista
	Competitivas	Ameaça de novos entrantes
		Ameaça de substitutos
		Poder de barganha dos compradores
		Poder de barganha dos fornecedores
		Concorrência na indústria
	Ambientais	Governo e intervenções regulamentadoras
		Mudança tecnológica
		Crescimento e volatilidade do mercado
	Processos	Estratégias planejadas x realizadas
		Estratégias deliberadas x emergentes
		Estratégias implícitas x explícitas
Estratégias formalizadas x não formalizadas		
Cadeias Produtivas do Agronegócio	Relacionamento	Relacionamento entre produtor e Cooperativa
		Confiança na venda
		Vendas repetitivas entre as partes
	Característica do Produto	Característica do mel e derivados
		Sazonalidade de preços
		Armazenagem própria ou de terceiros

Quadro 3 – Quadro referencial do balizamento teórico para a elaboração do roteiro da entrevista.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A ordem temática exposta no quadro 3 apresenta a estrutura quanto à abordagem teórica da formação estratégica e das cadeias produtivas do agronegócio, sendo alinhadas em critérios de dimensões, firmadas em conceito apresentados por autores com reconhecido domínio e pesquisa na abordagem teórica delimitada. Os elementos de análise direcionam e contribuem para adequada delimitação dos aspectos pesquisados.

3.6. Procedimentos das etapas da pesquisa e Tratamento dos Dados

A pesquisa bibliográfica visou descrever os fundamentos sobre a formação de estratégia e caracterizar a comercialização no âmbito do agronegócio, observado os elementos de análise e as dimensões definidas na abordagem teórica e também visou construir o questionário da pesquisa aplicada junto aos apicultores.

O Desenvolvimento da pesquisa, deu-se através de reuniões realizadas na sede do SEBRAE- Vilhena onde os apicultores de forma individual e sem qualquer interferência, firmado na técnica de entrevista, responderam às perguntas segundo a vivência individual de cada apicultor.

Como instrumento para análise dos dados e a extração dos indicadores adotou-se o software Sphinx Survey – Edição Léxica, que compreende a concepção de enquetes e apóia todos os procedimentos de base: concepção e edição do questionário, entrada das respostas e apuração e análise estatística (tabulações simples e cruzadas, análises uni e bivariada de dados). Para esta pesquisa adotou-se a ferramenta de estudo de questões abertas- texto do Survey que ordenou as frequências de cada texto e definiu as suas variáveis.

A apresentação e análise dos dados coletados, conforme destaca Marconi e Lakatos (2006) são em forma de texto, para compreensão da pesquisa do fenômeno estudado. Seguida de um processo de síntese, os dados são anexados ora fragmentados com sustentação teórica dos autores mencionados no decorrer do trabalho, ora apresentando uma leitura qualitativa do fenômeno pesquisado apoiado em dados apurados de forma quantitativa.

3.7 Etapas realizadas na Pesquisa.

As etapas da pesquisa compreenderam a ilustração indicada na figura 8 onde é possível visualizar a estrutura percorrida para a realizada do estudo.

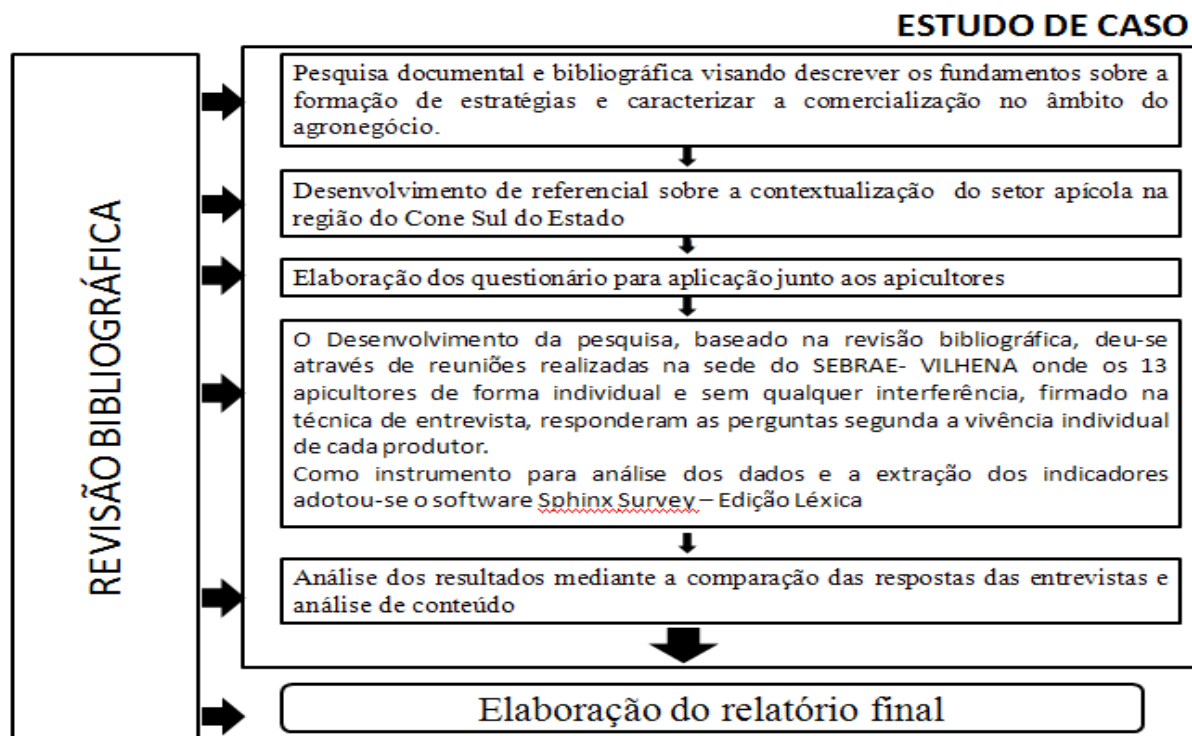


Figura 8 – Etapas da pesquisa.

Fonte: Elaborada pelo Autor.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

Neste capítulo são apresentadas inicialmente as características gerais do processo de comercialização identificados na pesquisa. Posteriormente apresenta-se a composição das estratégias utilizadas pelos produtores. Na sequência são abordados os aspectos da formação das estratégias, com base nas dimensões de comportamento, competitividade, ambiente e processo. Por fim, é discutida a formação da estratégia tendo como referência teorias sobre cadeias produtivas agroindustriais, tais como relacionamento e características do produto.

Ressalta-se que os entrevistados foram classificados em ordem numérica a fim de preservar a identidade de cada um. As citações estão referidas de acordo com essa classificação.

4.1 Características gerais do processo de comercialização

O processo de comercialização do mel e derivados apresenta diversas necessidades e características, a descrição geral do processo de comercialização apresenta as tendências e a representatividade de cada dimensão bem como os elementos de análise que são mais impactantes para os apicultores.

Na figura 9 onde observa-se as frequências de cada dimensão dos valores, revelados na pesquisa.

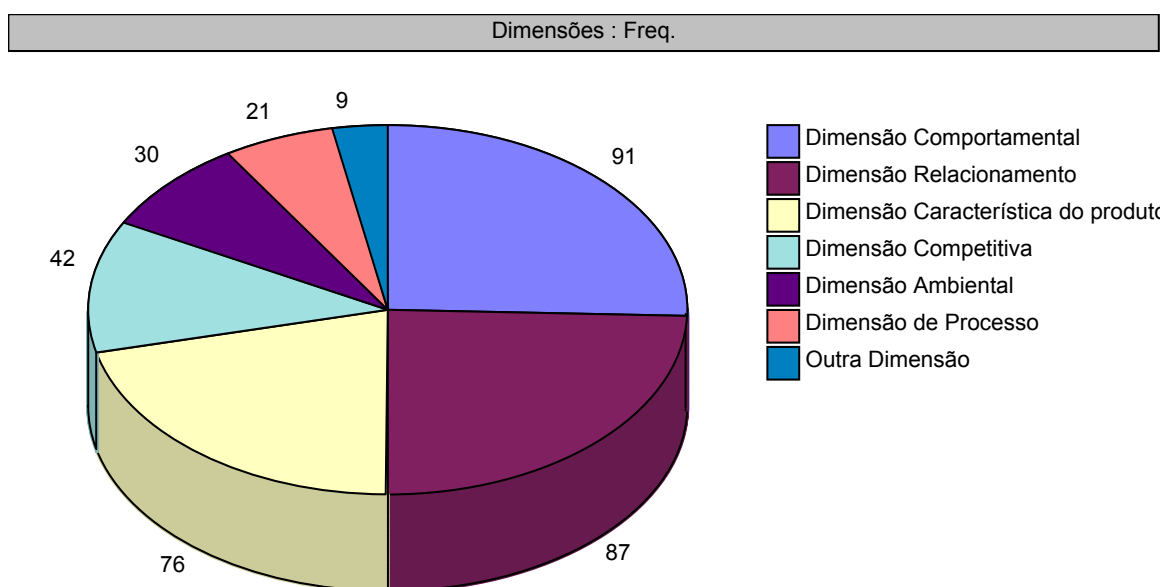


Figura 9: Frequência das dimensões

Fonte: Pesquisa de Campo elaborada pelo autor

A figura revela que a dimensão comportamental apresenta maior relevância na formulação de estratégias processo de comercialização segundo os apicultores. Nesta dimensão a investigação destacou os elementos: aspectos culturais, a influência da família, da região, nas práticas de execução da atividade; aprendizado, a interação da categoria, as qualificações e a sua aplicabilidade.

O quadro 4 apresenta os elementos balizadores da pesquisa e a suas frequências nas citações dos entrevistados.

Valores	Freq.
Relacionamento - Confiança na venda	51
Comportamental - Aspectos culturais do estrategista	46
Característica do Produto - Sazonalidade de preços	38
Característica do Produto - Característica do mel e derivados	26
Comportamental - Aprendizagem/incrementalismo do estrategista	24
Relacionamento - Relacionamento entre produtor e Cooperativa	23
Competitiva - Poder de barganha dos compradores	20
Comportamento - Aspectos cognitivos do estrategista	19
Ambiental - Crescimento e volatilidade do mercado	16
Relacionamento - Vendas repetitivas entre as partes	13
Característica do Prod - Armazenagem própria ou de terceiros	12
Processo - Estratégias deliberadas x emergentes	10
Ambiental - Governo e intervenções regulamentadoras	9
Competitiva - Ameaça de novos entrantes	8
Competitiva- Ameaça de substitutos	7
Competitiva - Concorrência na indústria	6
Processo - Estratégias planejadas x realizadas	6
Ambiental - Mudança tecnológica	5
Outras Dimensões	9
Processo - Estratégias implícitas x explícitas	5
Comportamento - Disputas de poder na formulação de estratégia	2
Competitiva - Poder de barganha dos fornecedores	1
TOTAL	356

Quadro 4: Elementos de análise

Fonte: Pesquisa de campo elaborada pelo autor

Observa-se que para a categoria o elemento confiança e/ou desconfiança destaca-se como um dos elementos com maior relevância para a realização do processo de comercialização. Considerando as limitações financeiras dos apicultores a garantia de comercialização necessariamente observa a capacidade de pagamento do comprador e a sua regularidade junto à categoria.

4.2 As Estratégias de Comercialização dos Produtores de Mel

Embora não seja muito clara para os entrevistados a definição do tema estratégia, alguns quesitos importantes são elencados como referências que podem ser consideradas na adoção das estratégias comerciais do setor. Destaca-se junto aos entrevistados a preocupação com a qualidade para o avanço estratégico. Esse aspecto pode ser visualizado na citação a seguir:

“(...) Entendo que cuidamos do item qualidade do mel, pois assim ajudará nas vendas e avançaremos quanto ao item estratégico.” (APICULTOR 1)

“A qualidade ajuda a nossa venda, fortalece nossa estratégia, as pessoas observam e até pagam um pouco mais.” (APICULTOR 2)

Usualmente, a maioria dos produtores comercializa a sua safra tendo como base os vencimentos dos pagamentos das dívidas acumuladas. Sempre que existe uma obrigação maior a pagar, ocorre à venda de parte da safra, como pode ser visto na opinião a seguir:

“O preço é que define a condição para venda, é claro que quando devemos, quase sempre temos que abrir mão deste item para pagar as contas.” (APICULTOR 6)

“O preço é eu quem determino, porém as dívidas as vezes nos obriga ter que vender mais barato.” (APICULTOR 7)

“Como temos compromissos para honrar, negociamos o produto sem muitos detalhes, para poder pagar as contas.” (APICULTOR 10)

Sobre os controles gerenciais, diversas manifestações revelam que a maioria dos produtores não elaboram ou o fazem precariamente. Observa-se que os produtores entendem ser importante o controle, porém não conseguem aplicar no dia a dia, conforme destacado abaixo:

“Nada é documentado, o plano é apenas programado de maneira informal, sei da importância, mas no dia a dia se esquece.” (APICULTOR 1)

“Algumas informações estão registradas, mas de forma um pouco desorganizada, acabam sendo deixadas de lado.” (APICULTOR 6)

“Procuro anotar os volumes e os trabalhos feitos para poder ajudar nos cálculos de custo, mas as decisões são tomadas sem observar o papel.” (APICULTOR 7).

Outro aspecto relevante na adoção das estratégias comerciais dos apicultores diz respeito aos clientes. A opinião preponderante dos entrevistados indica que o apicultor busca o melhor preço pelo produto, mas respeita a fidelização de poucos compradores.

Percebe-se que a confiabilidade em clientes parceiros antigos pesa na escolha do comprador. A escolha acaba recaindo em clientes parceiros devido principalmente a dois principais fatores: Primeiramente leva-se em conta que o risco da inadimplência no segmento é significativo, especialmente através de novos compradores, até então desconhecidos, portanto, o produtor procura vender aos parceiros tradicionais por uma questão da segurança, reduzindo a possibilidade do oportunismo *ex-post* ressaltada por Williamson (1996). Em segundo lugar, pelo fato de os parceiros tradicionais estarem localizadas mais próximo, onde o menor custo de frete, torna-se um atrativo e um argumento importante na precificação.

“A estratégia é vender para os clientes habituais, aí temos confiança e recebemos” (APICULTOR 13).

“A confiança no cliente é uma condição importante para venda, o cliente leva o produto, depois paga, mesmo sem garantias. Quase sempre esse cliente esta mais próximo da gente , gastamos menos com frete e podemos acompanhá-lo.” (APICULTOR 05)

Nesse aspecto, o papel da cooperativa começa aparecer. A pesquisa revelou que o produtor começa a reconhecer que a cooperativa é importante instrumento de apoio a comercialização.

“Por questão de segurança a venda para a cooperativa é boa opção, mesmo perdendo um pouco no preço” (APICULTOR 02)

“(…)A venda para cooperativa é mais seguro, estou me sentido mais confiante e com mais ganho nessas negociações” (APICULTOR 07)

Quanto às estratégias desenvolvidas, outro fator importante, diz respeito a evidência da existência de dois grupos estratégicos distintos na atividade. Tal constatação busca referência na teoria de Porter (1986), que observa que cada um dos grupos acaba por seguir estratégias diferentes entre si, mas semelhantes dentro do agrupamento estratégico.

Caracterizando os dois grupos, em primeiro lugar, há os produtores mais estruturados financeiramente (capitalizados) que possuem uma melhor oportunidade de desenvolver planos de vendas; em segundo lugar, existem os produtores menos estruturados financeiramente (não capitalizados), que comercializam seus produtos, sem planejamento e conseqüentemente

aviltando os preços praticados no mercado. Essa situação está evidenciada na citação que segue:

“Não há forma definida, ao cliente que surgir vende-se o produto, desde que esteja disposto a pagar o preço que nos interessa, se não for assim seguramos o produto até o momento que nos convém, temos estrutura para isto”.
(APICULTOR 06)

Demonstrando a correlação dos grupos estratégicos identificados com os elementos de análise sobre a formação de estratégia analisados neste trabalho, pôde-se verificar que:

a) Os apicultores com estrutura financeira (capitalizados):

- I. Apresentam uma tendência a serem menos resistentes às mudanças;
- II. Possuem um caráter mais empreendedor;
- III. Possuem um maior poder de barganha junto aos compradores;
- IV. Possuem um maior poder de barganha junto aos fornecedores;
- V. Tendem a ter armazenagem própria;
- VI. São menos dependentes de recursos públicos disponibilizados através dos instrumentos governamentais para venda;

b) Os apicultores com menor estrutura financeira (não capitalizados):

- I. Apresentam uma tendência a serem mais resistentes às mudanças;
- II. Possuem um caráter menos empreendedor;
- III. Possuem um menor poder de barganha junto aos compradores;
- IV. Possuem um menor poder de barganha junto aos fornecedores;
- V. Tendem a não ter armazenagem própria;
- VI. São mais dependentes de recursos públicos disponibilizados através dos instrumentos governamentais para venda;

Cabe ressaltar que, principalmente para o grupo não capitalizado, ocorre a incidência de barreiras de mobilidade. Neste caso, estes produtores tornam-se quase impedidos de deslocarem-se para o outro grupo devido às dificuldades de recursos.

As estratégias de comercialização desenvolvidas pelos produtores levam em conta, principalmente, a situação financeira de cada um. Nesse sentido, em uma tentativa de

compilação, estando às estratégias de comercialização adequadas à situação financeira particular de cada produtor (capitalizado ou não), elas poderiam ser resumidas da seguinte maneira:

- a) Planejamento da época de venda buscando a adequação financeira para o pagamento de compromissos;
- b) Otimização de receita encontrando momento adequado para venda observando às constantes oscilações de preços, e mapeando as curvas sazonais para encontrar as faixas de variações existentes;
- c) O fortalecimento da cooperativa.

Tais estratégias são comprovadas pelas seguintes citações:

“Como temos compromissos para honrar, negociamos o produto sem muitos detalhes para poder pagar as contas, esta é a estratégia” (APICULTOR 11)

“A insegurança de preço é um problema que acaba forçando a venda sem muitos critérios” (APICULTOR 04)

“Creio que a COOPERATIVA é a nossa alternativa de desenvolvimento” (APICULTOR 13)

As estratégias adotadas encontram embasamento nas áreas de concordância de estratégia proposta por Chafee.

As três estratégias em questão dizem respeito tanto à organização quanto ao ambiente, a sua essência é complexa, afetam o bem-estar da organização, envolvem questões de conteúdo e de processo, não são puramente deliberadas e envolvem vários processos de pensamento.

4.3 Fatores Influentes no Processo de Comercialização do Mel.

Os elementos de análise das diferentes dimensões dos aspectos teóricos abordados foram considerados influentes no processo de comercialização do mel. Cada elemento, dadas as suas características individuais, revelou aspectos mais ou menos importantes da formação de estratégia no setor.

4.3.1 Dimensão Comportamental

A fim de se conhecer a dimensão comportamental da formação de estratégia comercial, foram analisados os seguintes elementos: aspectos culturais do estrategista; disputas de poder na formulação de estratégia; caráter empreendedor do estrategista; aspectos cognitivos do estrategista; e aprendizagem/incrementalismo do estrategista na formulação da estratégia, a figura 10 apresenta as frequências de cada elemento, os quais são tratados individualmente na seqüência do estudo.

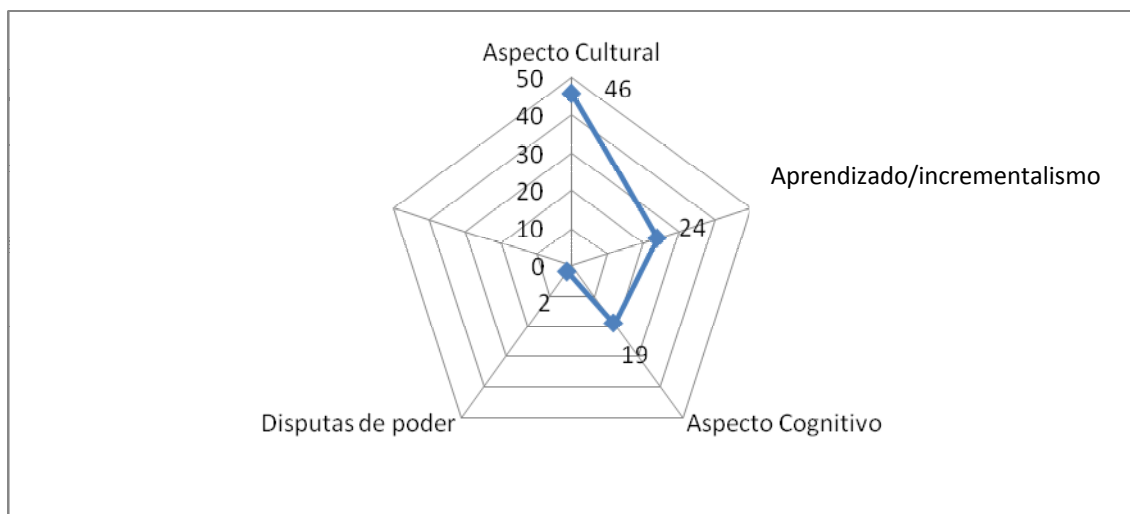


Figura10: Análise da Dimensão Comportamental

Fonte: Pesquisa de Campo elaborada pelo autor

a) Aspectos culturais do estrategista

A pesquisa revelou uma tendência individualista dos produtores, o que prejudica as estratégias de comercialização, vez que os processos são semelhantes em razão de estarem sendo orientados por uma mesma organização (SEBRAE). Questionados sobre se possuem uma cultura parecida, traçando suas estratégias de uma maneira semelhante, encontrou-se, os seguintes posicionamentos:

“Cada um busca seu jeito a melhor forma de negócio, acho que há semelhanças, mas pouco se compartilha” (APICULTOR 1)

“O apoio do SEBRAE demonstrou a importância do trabalho coletivo, mas na pratica ainda não há muita organização.” (APICULTOR 3)

“Cada um busca do seu jeito a melhor forma de produzir e comercializar, acredito que as estratégias se assemelham, culturalmente somos muito parecidos, é uma pena o isolamento, nos prejudica, todos perdem” (APICULTOR 6)

Analisando a o aspecto cultural como fator influente na formação de estratégias e correlacionando-o com os resultados encontrados, observou-se que a formação de estratégia no setor está diretamente relacionada às interpretações coletivas em relação ao mundo que as cerca, ou seja, uma cultura coletiva. De acordo com essas interpretações, consensos, enfrentamentos de opiniões divergentes, resistências às mudanças que permeiam o universo da organização e, conseqüentemente, à tomada de decisões estratégicas, são formatados padrões de comportamento que diferem de acordo com o grupo estratégico no qual o produtor está inserido.

b) Disputas de poder na formulação de estratégia

Como a característica dos empreendimentos produtores é de empresa familiar, no âmbito interno ocorrem disputas naturais de poder e negociações para a decisão da estratégia de comercialização. Não consideram relevante essa disputa interna, seja por serem sozinhos, seja por concentrarem o poder de decisão, conforme destaca a figura 10.

Colabora com conclusão a opinião a seguir:

“Não há discussões no âmbito familiar eu, como responsável, é que tomo as decisões” (APICULTOR 4)

Todavia, a disputa de poder para a formação de estratégia observada no âmbito interno das empresas/famílias propaga-se, mas não com a mesma intensidade no âmbito da classe produtora. Neste não existem disputas, constatou-se a existência de uma relação de parceria e de ajuda mútua, conforme citado abaixo:

“Na COOAPA existe discussões que visam ajudar na estratégia de comercialização, estamos crescendo com a ajuda da cooperativa.” (APICULTOR 3)

No entanto, para outros, as disputas existem, mas sem um caráter de competitividade, a não ser pela busca de informação. Alguns entrevistados destacam o aspecto positivo da disputa política no âmbito da classe, conclamando que discussões internas poderiam auxiliar a categoria a se unir e a enfrentar com maior poder de barganha as peculiaridades do ambiente e do mercado.

“Na COOAPA pode-se perceber a intenção do desenvolvimento, as discussões são importantes para este crescimento” (APICULTOR 11)

As disputas internas no âmbito da classe ocorrem normalmente em épocas de baixa demanda e em períodos de negociações com o governo, por exemplo, sobre mecanismos de comercialização, preços e licenças para produção. Nesses casos, além de disputas internas buscando a liderança no âmbito da classe, também ocorrem divisões de opinião quanto aos pleitos apresentados. Parte dos produtores concorda com o papel desempenhado pelas lideranças e parte discorda. As estratégias comerciais de cada produtor nesse momento, tendem a diferenciar-se em razão das suas convicções pessoais, como observado a seguir:

“Cada um busca, do seu jeito, a melhor forma de negócio, principalmente quando se percebe algumas tendências não aceitas quando os apicultores se reúnem”. (APICULTOR 04)

Correlacionando os resultados encontrados com os pressupostos que tratam do aspecto da disputa de poder, observa-se a perspectiva interna da organização, consideradas as disputas internas, o enfoque do poder micro conforme Bolman e Deal (1997), em que a formulação de estratégia é tida como um processo de negociação e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões no âmbito interno da organização.

c) Aspectos cognitivos do estrategista

Nesse aspecto onde se observou uma frequência equivalente a 21% da dimensão comportamental, as estratégias são concebidas no interior do intelecto humano e não como resultado da influência de outros fatores. Assim, dois aspectos tornam-se relevantes nesta análise: (1) a formação escolar e o aprendizado adquirido pelos produtores, e; (2) o desconhecimento e a falta de informações por parte dos apicultores. Considera-se que, em ambos os casos, quanto maior forem as restrições, maiores serão as limitações para a análise e desenvolvimento das alternativas estratégicas.

Percebeu-se um consenso de que a formação escolar, a aprendizagem adquirida nas capacitações realizadas e a aprendizagem adquirida na prática da atividade contribuem para a escolha de melhores alternativas estratégicas. Fato exemplificado nas citações das entrevistas.

(...) a capacitação que tivemos deu uma visão mais ampla sobre o comércio. (APICULTOR 1).

A escolaridade e as orientações técnicas sempre ajudarão, precisamos é ser mais esforçados em aprender. (APICULTOR 10).

Os estudos e toda a orientação técnica contribuíram para a gestão do negócio e para poder comercializar com mais foco e resultado. (APICULTOR 12).

A formação escolar e a aprendizagem contribuem definitivamente porque elas propiciam a procura e a aceitação de mais informações e a melhor observação das mudanças no mercado, como incremento de tecnologias e visualização das tendências de mercado. Também porque oportunizam maior facilidade de compreensão do ambiente, entendimento das tendências e compreensão da atividade num contexto mais abrangente. Na apicultura, a comercialização é afetada principalmente pela formação escolar e pela aprendizagem técnica do que necessariamente pela produção.

Do igual modo, o desconhecimento e à falta de informações, são fatores que também contribuem para que o espectro das alternativas decisórias seja mais limitado, e o produtor tenha uma tendência ao conservadorismo, vinculado a tradições antigas que podem não ser adequadas ao cenário atual.

Além disso, o produtor, por reconhecer suas limitações culturais, acata opiniões de terceiros que podem influenciá-lo negativamente, conforme demonstrado na assertiva descrita abaixo.

(...) O aprendizado e as orientações técnicas me deram muita ajuda para não entregar o produto de graça, evitando que eu fica-se na mão de alguns compradores (...) (APICULTOR 04).

Um aspecto relevante do estudo indicou que os compradores que são constantemente informados sobre o mercado, conseguem obter uma maior vantagem competitiva, evidenciando pressupostos de Porter (1986) sobre o maior poder de barganha do comprador advindo do melhor acesso à informação.

Ressalta-se também que, a desinformação dos apicultores ocorre diante de aspectos comerciais, e não sobre aspectos ligados relacionados à produção do mel.

Os aspectos cognitivos do estrategista, segundo o entendimento da racionalidade limitada destacado por Simon (1957), que predispõe a capacidade limitada que o cérebro humano possui para o processamento de informações, observa-se que também no contexto deste estudo, o decisor age utilizando-se de um espectro maior ou menor de informações. Esse fato é percebido nas entrevistas através do reconhecimento da influência da escolaridade, da aprendizagem e do acesso a informações como elementos restritivos à qualidade das decisões por parte dos produtores.

d) Aprendizagem/incrementalismo do estrategista na formulação da estratégia

As noções das estratégias são aprendidas com o passado e modificadas para melhor no futuro, como preceitua a visão incrementalista na formação das estratégias. Constatou-se que os ensinamentos obtidos no passado são mais bem compreendidos hoje para o desenvolvimento das estratégias atuais, a pesquisa apontou uma frequência equivalente a 27% deste elemento, conforme revela a figura 10.

A citação abaixo elucida a representatividade deste aspecto:

(...) o conhecimento que tínhamos sobre apicultura, dado a nossa vivência, somada a qualificação técnica, foi e será importante, me ajudou no entendimento dos passos para a comercialização e gestão e me ajudará na continuidade dos trabalhos. (...) (APICULTOR 13).

A instabilidade mercadológica da atividade resulta, a cada ano, no surgimento de fatos novos, fazendo com que os apicultores procurem adaptar-se às novas realidades. No entanto, o aprendizado do passado nunca é abandonado, principalmente para evitar a repetição de erros já cometidos. Um exemplo disso é a fidelização a compradores ditos parceiros tradicionais.

A busca por um melhor preço junto a uma empresa ainda desconhecida é motivo de resistência, em função dos vários problemas de inadimplência que os apicultores enfrentaram no passado, como exemplificado abaixo:

A estratégia é vender para os compradores da nossa habitual relação comercial, aí temos confiança e recebemos (...) (APICULTOR 13).

Por fim, os aspectos teóricos sobre a influência da aprendizagem e incrementalismo do estrategista na formulação de estratégia, foram comprovados na pesquisa de campo, onde a estratégia vai se formando através de processos de aprendizagem sobre a ambiente, sobre as capacidades internas da organização familiar e a forma de adequação entre elas. Também existe o consenso entre os entrevistados de que o aprendizado conquistado no passado trouxe muitos ensinamentos que são mais bem compreendidos na atualidade para o desenvolvimento das estratégias atuais.

4.3.2 Dimensão Competitiva

Na dimensão competitiva, foram analisadas as freqüências dos seguintes elementos: ameaça de novos entrantes; ameaça de substitutos; poder de barganha dos compradores; poder de barganha dos fornecedores; e concorrência na indústria (setor). Tal análise tem por base o modelo das forças que dirigem a concorrência na indústria, segundo Porter.

A figura 11 apresenta as freqüências de cada elemento, os quais são tratados individualmente na seqüência do estudo.

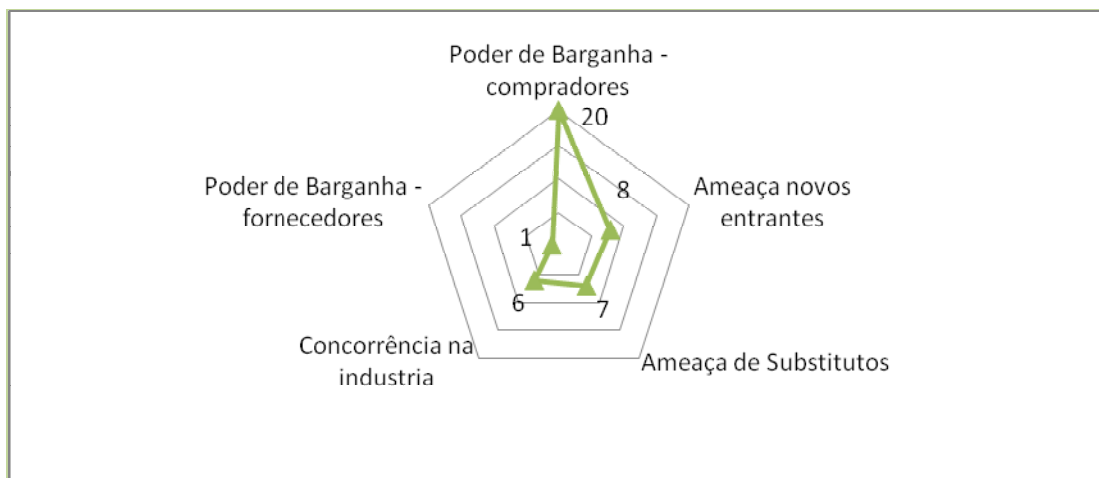


Figura 11: Análise da Dimensão Competitiva

Fonte: Pesquisa de Campo elaborada pelo autor

a) Poder de barganha dos compradores

A pesquisa revelou que os compradores possuem um poder de negociação muito mais elevado que os produtores. Verificou-se que os compradores são organizados, bem informados, e conhecem melhor o mercado. O poder de barganha dos compradores alcançou uma freqüência equivalente a 49% dos elementos.

Essa ocorrência pode ser resultante da precária situação financeira dos produtores, que buscam empréstimos junto aos compradores para financiarem suas produções, e, via de regra, combinam vender seus produtos antecipadamente, a um preço inferior. Pode ser uma característica mercadológica do segmento, onde poucos compram e muitos vendem. Nesses casos, onde prevalece o poder de barganha do comprador, além de criar um compromisso por parte do produtor, leva-o a uma relação de dependência direta, como exemplificado na citação abaixo:

(...) Existe momentos que temos que solicitar adiantamentos ao comprador, pra ter condições de conseguir terminar o processo de produção e colheita, então isto nos obriga efetuar a venda para o pagamento das dívidas, neste momento somos quase sempre forçados a vender o lote com preços definidos por eles. (...) (APICULTOR7).

Além disso, grande parte dos produtores não possui estrutura adequada para armazenamento. Isto leva os leva a comercializar a produção no momento da colheita, perdendo, conseqüentemente, poder de barganha, dada as limitações de estocagem.

A ausência de um local próprio pode interferir na qualidade do produto e influenciar o preço de venda, por isso, ao produzir, procuro imediatamente a busca da comercialização (APICULTOR 3).

Em razão da fidelidade o apicultor receia buscar novos compradores, e se coloca à mercê dos compradores tradicionais, consciente de que pode ter alguma perda, mas opta pela segurança do recebimento. De modo geral, os valores das negociações são significativos e o risco de um possível inadimplemento pode comprometer continuidade do empreendimento.

Essa circunstância corrobora com os fatores enunciados por Porter (1986) segundo o qual: (a) os compradores estão concentrados e adquirem grandes volumes em relação à venda do vendedor; (b) os compradores adquirem dos produtores uma fração significativa de seus próprios custos ou compras; (c) o comprador obtém total informação do mercado. Todos esses elementos presentes na relação comercial, alicerçados pelas características setoriais de armazenamento, informação e incerteza acabam por colocar os produtores em posição de desvantagem perante os compradores.

b) Poder de barganha dos fornecedores

A pesquisa indicou uma freqüência que representa 2% da dimensão competitiva junto aos apicultores que é muito inferior àquele exercido pelos compradores.

Esse elemento é considerado de pouca expressão e não afeta a definição da estratégia de comercialização, como pode ser verificado na citação abaixo:

Os fornecedores representam um poder mais fraco na comercialização do que compradores (...) (APICULTOR 3).

Os fornecedores de insumos, nos últimos tempos, vêm se deparando com um enfrentamento maior por parte dos produtores no que tange à compra de seus produtos. Em alguns casos, ocorre a organização de apicultores em espécies de centrais de compras, em que

se barganham principalmente os prazos de pagamento. Como, à produção do mel pode sofrer oscilação, em razão das condições de florada, o apicultor, via de regra, se depara com incertezas nas suas finanças e os atrasos nos pagamentos resultam em encargos financeiros. Isto leva a venda antecipada do produto e a absorção do custo financeiro. Essa ocorrência é sustentada na citação abaixo:

(...) O apicultor que tem compromissos vencendo junto aos fornecedores e ainda não conseguiu apurar a produção do mel, devido, muitas vezes, às condições da florada, acaba sendo forçado a ter que vender antes de produzir o mel ou escolhe assumir os juros que acabam diminuindo os lucros (...)
(Apicultor 11)

Nestas circunstâncias o apicultor irá despender de um volume maior de mel para honrar seus compromissos.

c) Concorrência na indústria (setor)

A concorrência no setor é um aspecto não relevante na avaliação dos respondentes. Sua frequência representa apenas 14% da dimensão competitiva conforme mostra a figura 11.

O fato é que os apicultores não identificam os outros apicultores como rivais, mas, sim, como parceiros, e os aspectos da competitividade acabam muitas vezes fomentando um comportamento positivo na classe. A posição é confirmada pelo apicultor abaixo:

Não há concorrência entre os apicultores, entendo que estamos evoluindo no relacionamento e na troca de informações. Eu já me servi da ajuda de outros amigos apicultores que me orientaram e evitei prejuízos em uma negociação.
(APICULTOR 9)

A pesquisa revelou que eventuais rivalidades e concorrência ensejam uma união da classe, tornando-os menos individualistas e, conseqüentemente, mais fortes, como pode ser observado a seguir:

Já fomos, no passado, muito individualistas onde cada um escondia as suas técnicas dos outros apicultores, éramos mais ignorantes. Hoje o cenário é bastante diferente, as reuniões e a aproximação nos fez ver e compreender que somos parceiros e que precisamos evitar rivalidades e focar na troca de experiências e na ajuda mútua (...) (PRODUTOR 8).

Os resultados da pesquisa coadunam com a teoria sobre a concorrência dentro da indústria conforme Porter (1986), onde ocorre mais uma noção de coexistência do que necessariamente de rivalidade.

d) Ameaça de novos entrantes

A principal preocupação dos apicultores quanto aos novos entrantes se dá em relação aos oportunistas, que entram no setor apenas em períodos de melhor remuneração e, desaparecem em épocas desvantajosas.

A pesquisa revelou que neste elemento a frequência foi equivalente a 19% de representatividade. Para iniciar a atividade, os novos apicultores se deparam com custos elevados e isto, via de regra, força-os a vender antecipadamente a produção, muitas vezes, em condições desfavoráveis. Esse fato influencia o preço e o mercado de oferta do produto, o que derruba os preços, como observado a seguir:

(...) Em alguns momentos, alguns aventureiros aparecem com lotes de mel e prejudicam o andamento das comercializações, os compradores aproveitam para discutir os preços, todos os apicultores perdem (...) (PRODUTOR 5).

Entretanto, dada a exigências técnicas do segmento produtivo, a fiscalização, os investimentos mínimos necessários, a quantidade de novos entrantes não é considerada significativa no setor. Assim, as possíveis influências não são relevantes.

e) Ameaça de substitutos

A ameaça de substitutos, é percebida na ponta do sistema de comercialização, ou seja no segmento varejista. Isto afeta as decisões do consumidor, que muitas vezes não sabe diferenciar as características do mel puro e dos produtos alterados. A figura 11 mostra o resultado da pesquisa que abordou esse elemento.

Os relatos descritos a seguir, destacam a visão dos apicultores:

Muitas vezes, os produtos falsificados, ocupam espaço nos estabelecimentos e então não conseguimos vender os nossos produtos, além de colocar em dúvida o nosso produto. Somente no momento do consumo o consumidor consegue identificar o produto original. (PRODUTOR 8).

Os produtos substitutos e falsificados forçam muitas vezes reduzirmos os preços dos nossos produtos originais e naturais. (PRODUTOR 1).

Esse aspecto da pesquisa é referenciado por Porter (1986), segundo o qual, além da competição interna no setor, as organizações também competem com indústrias que fabricam produtos substitutos. E mais, os substitutos podem reduzir os retornos potenciais de um setor

impondo um limite nos preços. Assim é que a redução de consumo e as quedas de preço do mel e seus derivados podem estar relacionadas à ameaça de novos entrantes.

4.4. Dimensão Ambiental

Na dimensão ambiental, foram verificados os seguintes elementos: governo e intervenções regulamentadoras; mudança tecnológica e; crescimento e volatilidade do mercado. Os resultados encontrados na pesquisa são apresentados na figura 12 e descritos a seguir.

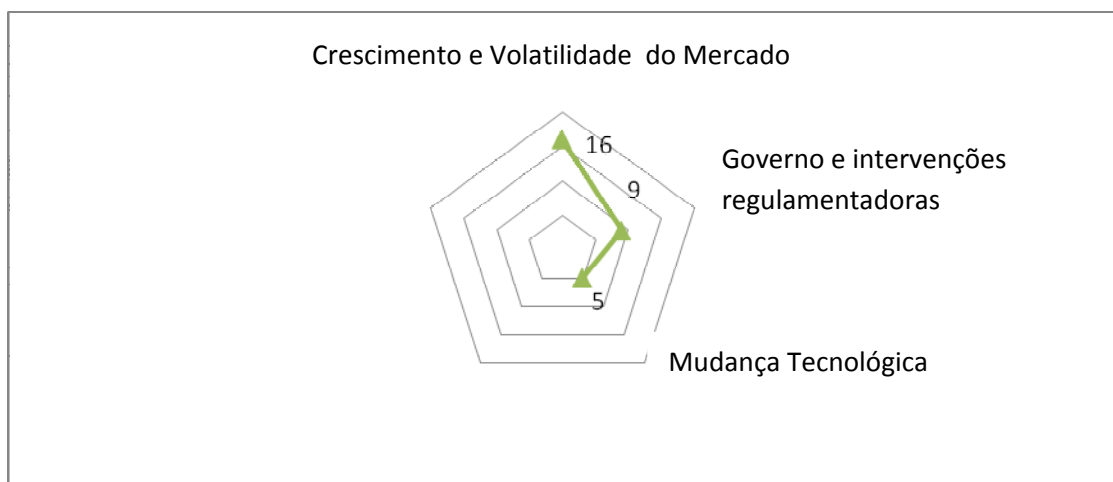


Figura 12: Análise da Dimensão Ambiental .

Fonte: Pesquisa de campo elaborada pelo autor

a) Governo e intervenções regulamentadoras

A pesquisa revelou que a influência do governo e suas intervenções na atividade da apicultura exercem peso considerável no processo de comercialização. Esse aspecto tem representatividade equivalente a 30% de frequência na pesquisa, conforme mostra a figura 12.

De um modo geral, as estratégias dos produtores são reativas às condições do meio ambiente, tal qual preconizam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, segundo os quais, a formação de determinadas estratégias podem ter um caráter passivo, ou seja, são formuladas tendo em vista uma reação ao ambiente no qual é estabelecida.

Já Azevedo, aponta que a comercialização de produtos agroindustriais é particularmente suscetível às políticas públicas por dois fatores, um ligado à regulamentação social e controle sanitário, e outro relacionado a preços e estoques.

Todavia, a pesquisa revelou que dois fatores, ambos ligados a preços e estoques, são referidos como atenuantes nessa influência: (1) a descontinuidade das políticas agrícolas do governo; (2) as liberações das licenças para comercialização do produto nos âmbitos estadual, nacional e a até internacional.

O aspecto da descontinuidade, segundo os respondentes decorre, essencialmente, devido a falta de recursos públicos para apoiar a atividade da apicultura. Assim, o cumprimento normas sobre a regulamentação social e o controle sanitário dos produtos, perde força, deixando o mercado à mercê de outras influências, como pode ser observado a seguir:

A ausência de uma política continuada do Governo com vistas ao incentivo da produção, a comercialização e o combate aos produtos estranhos é lamentável, não temos ajuda consistente. É complicado não termos uma ajuda mais consistente e observamos muitos apicultores que sem o devido apoio, estão desanimando. (APICULTOR 4).

Existe o reconhecimento de que normalmente os melhores preços do mel ocorrem no período que há pequena área de florada. Isso favorece os apicultores que possuem condições de estocagem e alguma capacidade financeira para aguardar o melhor momento de comercialização. Nesse sentido, os apicultores apontam a necessidade de apoio do poder público, através de concessão de linhas de crédito e intervenções, quer seja para apoiar a comercialização ou aquisição de estoques, ou para financiar a comercialização ou a estrutura básica para estocagem adequada do produto.

Tal constatação é referida a seguir, demonstrando a expectativa do segmento produtivo.

(...) No período da seca temos uma menor florada, aí sabemos que é o período mais interessante para a venda, pois temos o melhor preço, porém, muitas vezes não temos estrutura para armazenar, nem capacidade financeira para agüentar os prazos. Ficamos sempre na torcida de termos bom preço no momento que produzimos e quase sempre temos a decepção. (APICULTOR 3).

A entrada de produtos falsificados nos prejudica e nos leva a vendermos mais barato, assim a passividade do governo nos afeta. (...) (APICULTOR 8)

O fundamento teórico sobre a influência do governo e as intervenções governamentais na formação de estratégia, é descrito por Day (1990), que faz referência sobre o governo ter o poder de agir no mercado exercendo um papel influente no processo de comercialização. Entretanto, a questão que mais chama a atenção, diz respeito às inconsistências das políticas

públicas, o que, por sua vez, acaba prejudicando a avaliação do papel exercido pelo governo no setor.

b) Mudança tecnológica

A mudança tecnologia é, segundo os respondentes, o aspecto que representa menor relevância na dimensão ambiental.

Nesse aspecto, os apicultores focaram suas respostas nos incrementos tecnológicos alcançados a partir das capacitações e orientações técnicas realizadas através do SEBRAE, que, possibilita um incremento na produtividade e conseqüente queda nos custos. Tal situação reflete-se na comercialização, onde se verifica um incremento na oferta. Essa constatação é observada na citação abaixo:

As orientações ajudaram na produção de produtos melhores, com uma boa redução nos custos e desperdícios. Eu acho que as mudanças tecnológicas são fundamentais, pois elas estão contribuindo com a melhoria da produtividade. (APICULTOR 2).

No entanto, observa-se que nem todos os apicultores conseguiram colocar em prática as novas tecnologias, devido, principalmente, à carência de recursos financeiros e à resistência à mudanças percebidas no setor. A não-adoção de tecnologias pode inviabilizar a atividade da apicultura que, em futuro próximo, poderá se deparar com custos de produção mais elevados, impactando os preços de forma a torná-los não competitivos.

Hoje, a mudança tecnológica influencia diretamente, tanto que, este ano, a estratégia em quase todo o Estado do Rio Grande do Sul foi voltada para a qualidade do grão. Foi uma estratégia comercial, melhorar a nossa qualidade de grão, plantar variedades que tenham alto padrão de qualidade para buscar um mercado diferenciado (APICULTOR 13).

As influências ambientais tecnológicas são reconhecidas nas considerações dos entrevistados. Influências que endossam o referido por Day (1990), que afirma que nenhuma força competitiva está imune ao incessante efeito da tecnologia, e, nesse sentido, o equilíbrio entre clientes e fornecedores pode ser alterado de acordo com mudanças tecnológicas, fato que ocorre hoje no contexto da atividade.

c) Crescimento e volatilidade do mercado

Há o entendimento entre os apicultores, que esse aspecto tem a maior relevância na dimensão ambiental. A pesquisa apontou uma representatividade de 53% da frequência neste elemento.

Os cenários nacional e internacional apontam para uma tendência de crescimento do consumo do mel e de seus derivados. Esse aspecto foi observado pelos apicultores conforme citação a seguir:

(...) Estamos vivendo um período onde a população esta voltando a atenção para os produtos naturais, o nosso produto tem um potencial muito especial, o mercado é muito grande, precisamos ter a nossa capacidade de produção, comercialização e distribuição aprimorada para atendermos o crescimento da demanda. (APICULTOR 10).

No quesito volatilidade do mercado, sua influência é presente na comercialização, dificultando um planejamento prévio. Além da usual sazonalidade de preços do produto, constata-se a presença de outros elementos, tais como: clima e políticas governamentais. O produtor fica à mercê de condições mercadológicas, climáticas e outras, sobre as quais ele não tem controle, principalmente com relação ao preço futuro. Esse fato é elucidado abaixo:

As ocorrências externas influem bastante. A ausência de uma política agrícola contínua, os produtos alterados, os substitutos lançados no mercado, o clima influenciando na condição da geração de flores (...) dificultam a elaboração de um planejamento, diante de todas as adversidades que existem é muito difícil (...) (PRODUTOR 9).

A volatilidade nesse cenário tem a característica acentuada em situações de baixa previsibilidade, nas quais os produtores precisam estar atentos e ter agilidade nas decisões.

4.5. Dimensão Processo

Nesta dimensão, foram considerados os seguintes componentes sobre formação de estratégias: estratégias planejadas *versus* realizadas, estratégias deliberadas *versus* emergentes, estratégias implícitas *versus* explícitas. Os resultados encontrados para esses elementos de análise estão apresentados na figura 13 e são descritos a seguir.

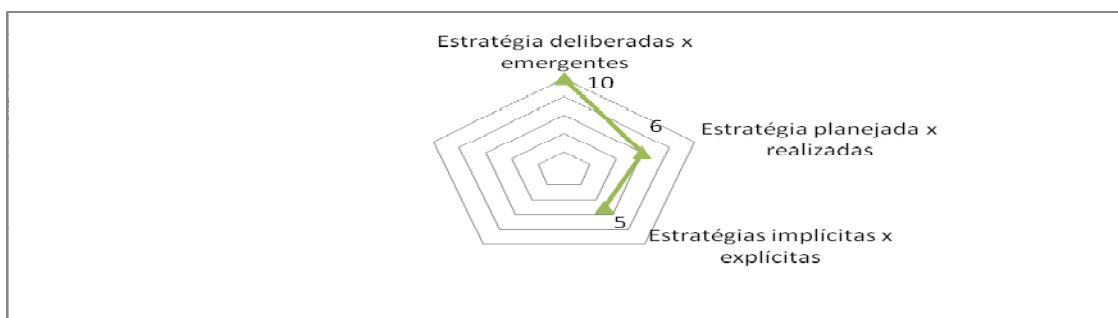


Figura 13: Análise da Dimensão de Processo

Fonte: Pesquisa de campo elaborada pelo autor

Percebendo a idéia de estratégia planejada como um meio de configurar uma relação entre a empresa e o ambiente no futuro, isto é, planos capazes de antecipar mudanças para fazer face aos desafios propostos e, por outro lado, às estratégias realizadas, como a relação existente entre a empresa e o ambiente, isto é, a posição adquirida pela empresa como resultado de ações passadas, os entrevistados dividiram opiniões nas respostas. A representatividade de 28% na frequência deste elemento é apresentada na figura 13.

Parte deles defende a idéia que traz à tona a influência de comportamentos passados como influentes no processo. Já outra parte pondera maior influência do contexto atual. Ambas as constatações podem ser visualizadas nas citações a seguir:

A experiência do passado é importante para o desenvolvimento no nosso presente e futuro, em termos de comercialização, isto é significativo (...) (APICULTOR 2).

Cada ano apresenta características próprias, dificilmente há dois anos iguais, portanto, observar comportamentos passados e adotá-los como política para ano presente ou futuro, na maioria das vezes, não dá certo. (APICULTOR 1).

A experiência do passado juntamente com as novidades técnicas que estamos tendo acesso colabora para a nossa produtividade, portanto, acredito que o passado colabora para construção de um futuro melhor. (APICULTOR 11).

Dessa forma, pode ocorrer uma sinergia com o que Hax e Majluf (1988) afirmam sobre a formação da estratégia, ou seja, que ela se torna um meio-termo delicado entre o aprender do passado e traçar novas direções que conduzam a organização para o futuro, considerando o passado.

a) Estratégias deliberadas x emergentes

As estratégias deliberadas são as que se realizam tal como foram explicitamente planejadas, através de um processo controlado. Já as estratégias emergentes são padrões de ações consistentes realizadas apesar de (ou na ausência de) intenções.

Para alguns respondentes, a emergência de estratégias, tendo em consideração a decisão em cima do contexto, tem força em função da volatilidade do cenário, como segue:

(...) O mercado do mel e seus derivados são instáveis. As condições de medição da melhor estrutura de produção depende muito de fatores externos que estão fora do nosso controle, a florada por exemplo. Em cada ciclo de produção temos uma variável fora do nosso controle, cada dia é um dia, cada ano é um ano, é imprevisível e impressionante (...) (APICULTOR 12).

Já a deliberação, em razão do que se aprendeu no passado, também é importante, dada, por exemplo, a idéia de não repetir erros já cometidos, como pode ser observado abaixo:

(...) Na produção de 2005 obtivemos uma produção excelente os preços estavam equilibrados e quem fez estocagem naquele ano tomou prejuízo, pois alguns estados atrasaram sua produção e aí o nossa região foi abastecida por produtores externos, porém no ano de 2000, tivemos uma situação inversa e aqueles que puderam manter estoque lucraram mais tarde com a venda. Assim sendo, se nós olhássemos realmente o passado num período de tempo mais longo, talvez pudéssemos estabelecer estratégias mais adequadas. (APICULTOR 7).

Finalizando a análise deste elemento, observa-se que, tal qual Mintzberg e Waters (1985): estratégias puramente deliberadas e puramente emergentes são situações extremas, o que acaba ocorrendo no setor é um híbrido entre as duas situações.

b) Estratégias implícitas x explícitas

Esse elemento tem menor expressão, segundo os apicultores, com apenas 23% de representatividade da frequência nas respostas.

As estratégias explícitas ou implícitas se caracterizam na visão dos respondentes de forma implícita e estão ligadas ao pensamento estratégico do decisor. Veja-se:

O papel do decisor, a meu ver, é definitivo para o sucesso, a sua estratégia será relevante, é no que acredito. (APICULTOR 5).

No entanto, percebeu-se que, em alguns casos, ocorre a formalização. Nestes casos, existe o relato da estratégia em documentos, mesmo que ela fique vinculada à elaboração de um cronograma financeiro do que a uma planificação mais ampla e elaborada. Observe-se:

(...) Tenho observado e entendido que o apicultor com maior perspectiva de sucesso será aquele que adotará as ferramentas de controle, por exemplo, o fluxo de caixa. Eu estarei agindo assim, acredito que isto me ajudará na realização e execução de uma estratégia mais coerente. (APICULTOR 5).

Todavia, a regra geral é que as estratégias do setor são mais vinculadas ao pensamento estratégico, tal como descrito por Gluck, Kaufman e Walleck (1982), segundo eles a estratégia tende a existir sem planejamento e mais centralizada à alta administração.

Por fim, considerando especificamente a formalização da estratégia no segmento, como já observado, as estratégias comerciais, em sua maioria, não são formalizadas. Os casos

em que ocorrem a formalização, estes são relacionados à elaboração dos cronogramas financeiros. Exemplificando:

Nós, apicultores, ainda estamos muito longe da aplicação adequada dos controles, de modo geral os planos estão centralizados no chefe da família que não tem controles. O percentual de apicultores que realizam documentos formatando uma política de venda, um pensamento estratégico, é muito pequeno. (APICULTOR2).

Assim, fica comprovada a correlação abordada na teoria sobre estratégias implícitas que são mais comuns em empresas de pequeno porte, fato que evidenciado também junto aos produtores, normalmente constituídos como empresas de pequeno porte ou individuais.

4.6. Dimensão Relacionamento

No estudo dessa dimensão, foram considerados os seguintes elementos: relacionamento entre produtor e comprador; confiança entre as partes; e vendas repetitivas entre as partes. Os resultados encontrados para esses elementos de análise estão apresentados na figura 14 abaixo e são descritos a seguir.

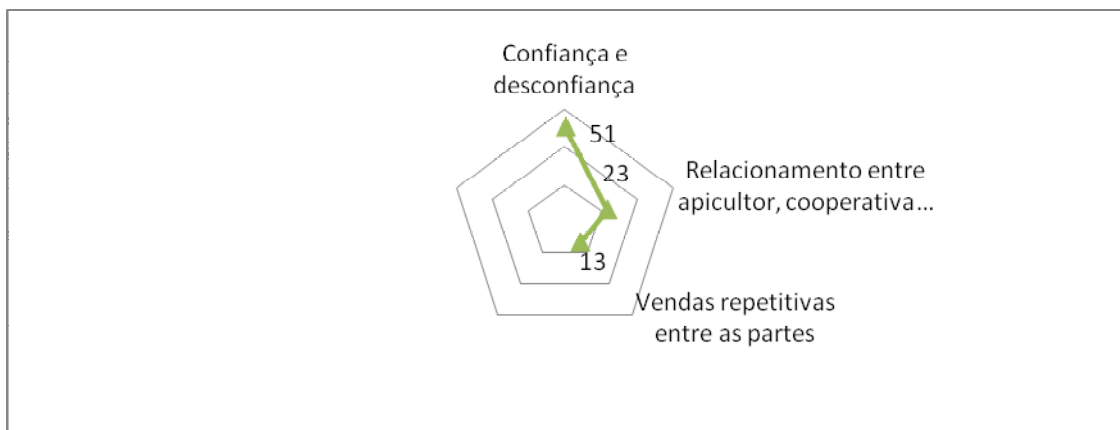


Figura 14: Análise da Dimensão de Relacionamento

Fonte: Pesquisa de campo elaborada pelo autor

a) Relacionamento apicultor, cooperativa e comercio

O relacionamento entre apicultor e cooperativa é um aspecto bastante relevante, do ponto de vista dos apicultores, para a formação de estratégia futura, destacando que a cooperativa está sendo organizada e estruturada, percebendo-se uma grande expectativa nesta realização. A figura 6 mostra o resultado da pesquisa desse elemento.

De certa forma, o bom relacionamento entre as partes está sendo construído e tem gerado boas perspectivas de confiança, credibilidade, segurança e, outros benefícios ao produtor, como pode ser observado a seguir:

“Na COOAPA estamos construindo um hábito de discussões que visam ajudar na estratégia de comercialização, acredito que em breve todos estarão se beneficiando da estrutura e parceria com a COOAPA.” (APICULTOR 4).

No relacionamento com o comprador, há o interesse em se criar vínculos de fidelização, pois isso interessa a ambos, conforme a percepção do apicultor abaixo:

“(…) A relação entre o apicultor e o comprador acaba sendo um processo de fidelização mútua, pois nós apicultores temos a necessidade da comercialização e o comerciante tem a necessidade de ter o produto para atender seus clientes. Claro que a questão preço/mercado é preponderante, mas entendo que ambos buscamos uma fidelização. Para o comerciante (comprador) é importante ter o apicultor com quem ele possa contar no momento de falta de mercado, já para o apicultor também é relevante a certeza da venda do seu produto e a segurança no recebimento”. (APICULTOR 8).

A busca por uma maior fidelização vem à tona nesse aspecto. Apicultores e comerciantes buscam equacionar suas desavenças buscando benefícios mútuos, diminuindo assim os custos de transação. Porém, dado o comparativo do poder de barganha dos comerciantes e do poder de barganha dos produtores, há apicultores que não reconhecem essa relação como de parceria, acreditando que, de algum modo, são enganados pelos comerciantes. Os produtores aceitam a aproximação com determinados comerciantes a fim de diminuir os riscos de inadimplência, atrasos e discordâncias na classificação do produto por empresas que eles desconhecem e pelas quais nutrem alguma desconfiança. Esse fato pode ser comprovado na citação abaixo:

(…) O ideal é que as duas partes tenham ganhos, e temos observado que, nesse contato o comerciante, por ser mais forte, acaba levando vantagem. (...) o produtor tem medo de perder este filão de vender (...) e acaba, entre outras coisas, engolindo sapos (...) (ENTIDADE 4).

Na aproximação e incremento da relação entre apicultor e comerciante, por vezes, os comerciantes prestam serviços adicionais aos apicultores, como empréstimos, adiantamentos financeiros e estocagem. Isso, se por um lado presta auxílio momentâneo ao apicultor, por outro, prejudica o poder de barganha do produtor no médio e longo prazos, deixando-o fragilizado nesse aspecto, como é exemplificado a seguir:

(...) Temos que muitas vezes zelar pelo relacionamento com o comerciante, pois eles acabam sendo também nossos financiadores de alimentação, remédios e outras coisas, acabam fazendo até adiantamentos para nos ajudar em momento em que temos dificuldades de caixa e não temos a mercadoria para vender (...) (APICULTOR 1).

Devido à coexistência natural entre ambos, não se pode afirmar que a proximidade da relação entre as partes é pautada somente por bons elementos. Alguns respondentes acreditam que a relação com os comerciantes é considerada prejudicial e é um elemento que compromete a definição de uma melhor estratégia de comercialização. Isso é demonstrado na opinião a seguir:

A proximidade entre as partes (apicultor e comerciante) e muito ruim em especial para o apicultor, pois considerando a sua dependência ser mais representativa acaba perdendo a visão de venda para outros mercados. O comerciante acaba cumprindo o papel que deveria ser exercido pelo estado e aí também ele perde. Acredito que esta relação comercial tomada de dependência é um grande problema. (APICULTOR 6).

Apesar disso, observou-se que está ocorrendo uma busca por uma maior fidelização no segmento, embora, na opinião de alguns, essa aproximação possa ser mais vantajosa aos comerciantes dado o seu maior poder de barganha. A busca por essa aproximação distancia as transações no setor, no entendimento de Willianson (1996), que afirma ser uma relação de puro mercado, aproximando-a de uma formatação mais hierarquizada, sugerindo assim uma maior economia com custos de transação.

b) Confiança

A confiança entre as partes é um elemento de extrema importância na relação comercial. Os produtores elegem os compradores, não somente pelo fator preço, mas principalmente na certeza de uma negociação justa e segura.

Normalmente os produtores não realizam negócios com quem não confiam, buscando sempre a relação com os parceiros tradicionais, como é revelado abaixo:

(...) Como há alguns históricos de venda, posso afirmar que existe uma fidelização, assim eu confio mais no comerciante com quem habitualmente negocio mesmo em detrimento de preços. Geralmente procuro obter algumas informações na cidade sobre a saúde financeira da empresa, se estiver tudo bem continuo realizando a venda para aquele comerciante tradicional. Se existem alguns comentários, alguma coisa a seu respeito, já fico meio receoso, aí vendo só se for à vista, ou vendo pouco. (APICULTOR 1).

Assim como a desconfiança pode impedir a realização de negócio com um determinado comerciante, também os apicultores têm que passar credibilidade aos comerciantes, entregando o produto conforme as condições preestabelecidas. Como destaca o apicultor a seguir:

“Como nós apicultores desconfiamos dos comerciantes eles também tem seus cuidados e avaliações dos apicultores, a qualidade do produto e os prazos definidos para a entrega é sempre observada” (APICULTOR 12).

Concluindo, pode-se considerar que os apicultores dificilmente realizam negócios com quem não confiam, buscando sempre a relação com os parceiros tradicionais. Tal constatação também se reflete na economia dos custos de transação no sentido de reduzi-los.

c) Vendas repetitivas

As vendas repetitivas ocorrem, quando se atinge um maior grau de fidelização. Sua representatividade revelada na pesquisa alcançou 15% da frequência total da dimensão de relacionamento.

Essa repetição é comum, poder-se-ia dizer que é quase uma regra. O que pode acontecer é que vendas repetitivas sejam realizadas para mais de uma empresa, mas certamente elas ocorrem. Esse é um fato consensual conforme se pode observar na citação a seguir:

“O apicultor sabe que a empresa tal pode absorver mensalmente, ou em determinados períodos, determinado volume da mercadoria que ele tem ou terá estocado para venda e vai fazê-lo dentro de um determinado escalonamento. Da mesma forma o comprador vai saber que aquele é um fornecedor com quem ele vai poder contar repetidas vezes ou durante todo um ano comercial, ambos se adéquam a esta estrutura” (APICULTOR 13)

Colaborando com a diminuição dos custos de transação, as vendas repetitivas, a exemplo dos outros elementos da dimensão relacionamento, também auxiliam na redução desses custos. Isto configura segundo a teoria de Willianson (1996) como uma relação de puro mercado.

4.7. Dimensão características do produto

Na dimensão características do produto foram considerados os seguintes elementos: característica do mel e derivados; sazonalidade de preços; e armazenagem própria ou de terceiros. Os resultados encontrados na pesquisa estão apresentados na figura 15 e são descritos a seguir.

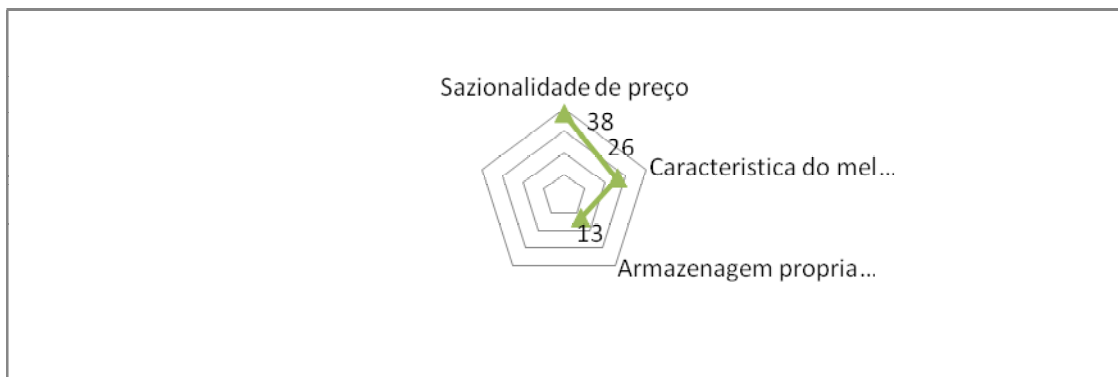


Figura 15: Análise da Dimensão Característica do produto.

Fonte: Pesquisa de campo elaborada pelo autor

a) Características do mel e derivados

Tendo em vista as características de similaridade do mel e da produção, os entrevistados entendem que a falta de uma classificação técnica e a não-diferenciação do produto, afeta no processo de comercialização, principalmente pela dificuldade de se estabelecer parâmetros de qualidades distintos de um produto em relação ao outro, dado as diversas possibilidades geradas a partir do tipo de florada.

“A característica do mel é bastante peculiar, acho que podemos definir como um produto diferenciado, ser um produto único, ele é a matéria prima. A partir do apicultor é que ele vai ser transformado em outros produtos, em outros derivados”. (APICULTOR 3).

A figura 15 traz o resultado da pesquisa e aponta a representatividade de 34% da frequência total da dimensão.

Nesse sentido, também as oscilações dos preços do mel e seus derivados são expressivas, devido às dificuldades de se estabelecer diferenciações de qualidade do produto. A maior possibilidade de o produto obter modificações e, obter diferenciais de valor agregado

não está ao alcance do produtor, pois tem dependência do ambiente externo, dos diferentes tipos de flora que estão sendo cultivadas nas regiões circunvizinhas.

Apesar disso, os produtores tentam criar diferenciações para seu produto, principalmente quanto à qualidade, deslocando colméias para próximo de floradas mais apropriadas, menores índices de impurezas, etc., como é explicitado a seguir:

O impacto do tipo de florada é relevante na qualidade do mel, a nossa incapacidade de gerir este fator é real. Procuo operar a movimentação das colméias com vista a aproximá-las de áreas de flora que contribuam para a formação de produtos com a melhor qualidade possível. (ENTIDADE 1).

b) Sazonalidade de Preço

A sazonalidade de preços é um elemento importante para a formação da estratégia comercial. Sua representatividade alcançou 49% da freqüência total desta dimensão.

A pesquisa indicou que a sazonalidade se tornou menos relevante nos últimos anos, devido a inúmeros outros fatores, tais como: limitação financeira dos apicultores; entrada de produtos substitutos ou alterados; e falta de política agrícola de apoio ao apicultor, conforme pode ser visualizado na citação a seguir:

A minha limitação financeira me força a negociar os produtos, muitas vezes antecipado, desta forma reconheço que acabo prejudicando o mercado além de ter a certeza que os preços a mim pagos estão aquém da realidade do mercado, assim acabo contribuindo para queda dos preços, tudo por que não tenho condições financeiras de sustentar o negócio até a etapa devida de comercialização (APICULTOR 6).

Muitas vezes nos deparamos com produtos de péssima qualidade, alterados, que acabam prostituindo os preços e, assim, esses lotes interferem na estrutura de preço no mercado. (APICULTOR 2).

Outro fator relevante na sazonalidade de preços diz respeito à estratégia de escalonamento de vendas que alcança todos os meses do ano. Nesse caso, poderia haver uma maior estabilização da oferta e, conseqüentemente, uma menor variação sazonal de preços, como é sugerido na citação a seguir:

“Para uma estruturação nossa, dependemos de apoio. Um planejamento de vendas anual, mês a mês, poderia ser elaborado, seria melhor para todos, e ficaria igual para o consumidor, que nem sempre se beneficia das quedas de preços para o produtor, mas certamente é penalizado quando há aumentos exagerados dos preços.” (APICULTOR 13).

c) Armazenagem

Neste aspecto constatou-se que o apicultor reconhece a sua importância, porém considerando sua limitação financeira, a armazenagem apresenta uma importância de menor relevância.

O armazenamento, entendido pelos entrevistados como um dos aspectos relevantes para a comercialização, constata com a realidade, onde grande parte dos apicultores, praticamente 80%, não possuem armazenagem própria, e findam depositar seu produto em armazéns de terceiros ou se vêem obrigados a realizar a venda com prejuízos no preço. Tal fato pode ser comprovado na citação a seguir:

“Como eu, a maioria dos apicultores não tem capacidade para armazenar a totalidade da sua produção. Então, o que acontece? Na época de safra, os apicultores são forçados a buscar locais adequados para esta armazenagem, aí então começam a surgir as condições que prejudicam a realização do preço do produto, ficam presos a proposta apresentada” (APICULTOR 10).

Tal situação afeta a comercialização, pois retira do apicultor o poder de barganha que teria com a posse física do produto. O produto depositado em mãos dos compradores pode, a qualquer momento, ser colocado no mercado, afetando diretamente a produção e aviltando preços. Nesse caso, o comerciante passa a ter um compromisso financeiro com o produtor, com um preço em aberto a ser estabelecido quando este desejar realizar a venda.

Finalmente, a armazenagem vinculada à posse física do produto, se insere no enunciado que El-Ansary e Stern (1972) denominam fluxos de *marketing*. Para eles, a posse física do produto consiste em um dos fatores diretamente correlacionados à questão de poder e coordenação existente dentro de cada canal, fato que endossa o baixo poder de barganha dos apicultores sendo considerado, por alguns entrevistados, um dos principais entraves para a obtenção de melhores receitas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, são apresentadas as considerações finais do trabalho. Também são descritos fatores limitantes do estudo, bem como sugestões de direcionamentos a futuras pesquisas que possam contribuir e ampliar os conhecimentos científicos relacionados aos temas tratados.

5.1 CONCLUSÕES

O processo de comercialização de mel e seus derivados na região do Cone Sul do Estado de Rondônia se caracteriza principalmente pela relação entre apicultores e comerciantes. A inexistência de ações governamentais e de políticas públicas setoriais é denunciada pelos apicultores como um aspecto prejudicial ao segmento.

Há uma dependência significativa dos apicultores junto aos comerciantes e isto propicia um desequilíbrio no poder de barganha dos produtores, revelando-se bastante favorável aos comerciantes, principalmente devido à descapitalização dos apicultores.

Constatou-se a ocorrência de algumas estratégias de comercialização desenvolvidas pelos apicultores, quais sejam, (a) planejamento da época de venda buscando a adequação financeira para o pagamento de compromissos com fornecedores e de outras necessidades; (b) otimização de receita em razão das altas de preço na variação sazonal, nesta condição encontra-se apenas os apicultores com boa disponibilidade financeira e que apresentam uma adequada condição de estocagem; (c) distribuição das vendas ao longo do ano, buscando a redução de riscos, dada a característica de instabilidade de preços. Neste grupo encontram-se os poucos apicultores que dispõem de uma condição financeira favorável, contudo sua área de estocagem apresenta determinadas limitações e; (d) utilização de compradores “fiéis”, reduzindo riscos de inadimplência e discussões sobre desconformidades dos produtos, identificado este como sendo um aspecto bastante relevante. Ressalta-se que, de maneira geral, essas estratégias, em maior ou menor grau, são reativas em função da estrutura e do poder de barganha dos compradores.

Também foram identificados dois grupos estratégicos de produtores. Um de produtores “capitalizados” e o outro de produtores “não capitalizados”.

Denotam-se da análise dois comportamentos distintos por parte da classe produtora. Um mais inovador e audacioso encontrado junto a novos apicultores e a apicultores capitalizados, e outro mais conservador, demonstrado por apicultores ditos tradicionais.

Quanto à dimensão competitividade analisada com base na proposta de Porter (1986) e balizada como influenciadora na formação de estratégias, alguns aspectos chamam a atenção: (1) vislumbra-se o alto poder que os compradores exercem nas estratégias dos apicultores, pressionando de várias maneiras e colocando os apicultores em uma situação fragilizada na comercialização; (2) o poder de barganha dos fornecedores de insumos é menos relevante do que o poder exercido pelos compradores; (3) os apicultores buscam melhores resultados financeiros, mas não consideram outros apicultores como rivais; (4) como indicador de formação de grupos estratégicos, infere-se a existência dos produtores “capitalizados” e dos “não capitalizados”, como já foi observado anteriormente; (5) a ameaça de produtos substitutos e alterados, verificada em nível de varejo, observa-se que ela é constatada, porém não há preocupação com a adoção de alguma estratégia para eliminá-la.

Já a dimensão ambiental, referendada por Day (1990) como influenciadora na formação estratégica, pode-se constatar que o segmento é refém do ambiente no qual está inserido. Chama a atenção a questão da inconsistência das políticas públicas, o que, por sua vez, acaba prejudicando planejamentos de longo prazo dos apicultores.

Nas influências ambientais tecnológicas, observa-se que o advento das novas tecnologias no segmento influencia as estratégias de comercialização, considerando que propiciam um incremento de oferta e uma redução de custos de produção para os que as adotam. Já com relação à volatilidade do mercado, denota-se que o mercado do mel é bastante volátil, sujeito a forças externas nas relações diretas de troca, o que dificulta o estabelecimento de ações futuras.

Na formação das estratégias do setor sob a ótica processual, se observa as seguintes características: (1) as estratégias do setor não são totalmente planejadas em função de experiências passadas, e nem surgem exclusivamente em relação a um contexto atual. Elas se tornam um meio-termo entre o aprender com o passado e levá-lo em consideração, traçando novas direções que conduzam a organização para o futuro; (2) os resultados encontrados no aspecto da formalização revelam que a formação da estratégia está mais ligada não ao planejamento formal, mas ao pensamento estratégico, ainda que informal; (3) devido ao fato de a maioria dos apicultores serem empresas de menor porte, ficou patente que a idéia da estratégia implícita é mais comum no segmento. A formalidade processual da estratégia não é a regra, no entanto, existe o indício de que esta possa vir a ocorrer. Este indício está no cronograma financeiro adotado por alguns.

Na dimensão relacionamento a confiança entre as partes é de extrema importância na formação de estratégia. Os produtores elegem seus compradores não somente pelo fator

preço, mas principalmente na certeza de uma negociação justa e segura. Também a ocorrência de vendas repetitivas entre as partes é comum no setor, podendo-se afirmar que se tornam quase uma regra. Tal particularidade acaba por aproximar mais as negociações entre as partes gerando uma integração vertical e distanciamento de uma pura relação de mercado.

Na dimensão características do produto, constata-se que as particularidades do mel atuam diretamente na formação de estratégia. Essas particularidades são traduzidas na dificuldade em se reconhecer qualidades distintas. A sazonalidade de preço é um elemento importante para a determinação ou escolha do momento da venda. Já a armazenagem própria, traz a posse do produto como elemento importante no poder de barganha dos produtores. Ressalta-se que, quando a armazenagem não é própria, e isso ocorre com a maioria dos apicultores, muitas vezes o produto é depositado nos comércios, o que acarreta uma diminuição no poder de barganha do apicultor.

Por fim, como implicações deste estudo, pode-se afirmar que ele pode oferecer aos apicultores, entidades representativas e pesquisadores da área uma gama importante de informações que auxiliará no gerenciamento e entendimento da atividade.

Os elementos de análise influentes na formação de estratégia contemplados no estudo possibilitaram uma visão situacional do comportamento estratégico no setor. Tais elementos podem nortear diretrizes decisórias importantes ao planejamento futuro das ações setoriais.

Outro aspecto de destaque como implicação do estudo diz respeito às próprias estratégias dos apicultores, de caráter reativo ao poder de barganha dos compradores. Embora o grupo estratégico capitalizado possua uma situação um pouco mais privilegiada, grande parte está sujeita a pressões externas de caráter muito forte. Tal situação pode ser utilizada com maior ênfase na análise e trabalho, principalmente por parte das entidades de classe ligadas aos apicultores.

Finalmente, dado que a falta de estrutura de armazenagem é um dos fatores que restringem o poder de barganha dos apicultores, fica o questionamento a respeito de como este problema poderia ser resolvido. Talvez medidas de apoio para a definição e estruturação imediata da cooperativa dos apicultores- COOAPA possa ser um importante apoio ao setor para sanar essa deficiência.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Respeitando o caráter qualitativo do estudo foi apresentado aos entrevistados um questionário com perguntas abertas. Da mesma forma, dado o caráter da pesquisa e a

proposição do questionário de entrevista, algumas respostas mostraram-se um tanto quanto vagas e fugiram ao propósito inicial.

Não foram contemplados pelos respondentes nas entrevistas realizadas e, conseqüentemente, não foram analisados alguns fatores que talvez pudessem influenciar nas estratégias, tais como os tipos de flora que mais interferem na produção do mel, o arrendamento de áreas para instalação das colméias e o papel das cooperativas, também iniciando sua presença neste cenário.

Por fim, a identificação que o grupo de apicultores que comercializam o produto não era de conhecimento dos órgãos que acompanham o setor a algum tempo, o trabalho acabou servindo para ajudar no início deste mapeamento.

5.3 SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS

Sugere-se para novos estudos, que os diferentes elementos inicialmente explorados neste trabalho sejam mais profundamente estudados tanto nos aspectos quantitativos quanto qualitativos.

As limitações já referidas sugerem que talvez estudos do mesmo gênero pudessem ser realizados nas demais regiões do estado, cobrindo, assim, toda a oferta regional do produto.

De um modo particular, três aspectos chamaram a atenção do autor no decorrer do trabalho: primeiro, o problema do armazenamento do produto em depósitos de terceiros ou do comerciante como limitador do poder de barganha dos apicultores; segundo, os diferentes grupos estratégicos de produtores existentes, um mais tradicional e outro mais inovador; terceiro, a cooperativa que começa a ser organizada pelos apicultores. Esses aspectos parecem instigar exploração em estudos acadêmicos posteriores.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira 2002.
- ANDREWS, K.R. **The Concept of Corporate Strategy**. Homewood, IL: Irwin, 1971.
- ANSOFF, I., **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-hill, 1977.
- ARBAGE, A.P. **Custos de Transação e seu Impacto na Formação e Gestão da Cadeia de Suprimentos: Estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: PPGA-UFRGS, 2004.
- AZEVEDO, P. F. **Comercialização de Produtos Agroindustriais**. In: BATALHA, M. O. (Coord.); GEPAI - Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BADEN-FULLER, C.; STOPFORD, J.M. **Rejuvenating the Mature Business: the Competitive Challenge**. Cap.6. Boston: Harvard Business Scholl Press, 1992.
- BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: Definições e Correntes Metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Org.). **Gestão Agroindustrial**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BATALHA, Otavio Mário (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. Editora Atlas, 2007.
- BOLMAN, L. G.; DEAL, T. **Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership**. 2 ed. São Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
- CAMARGO, João Maria Franco de (Org). **Manual de apicultura**, São Paulo, Ed. Agronômica Ceres, 1972. p. il (Ceres.9)
- CASTRO, A.M.G., COBBE, R.V., e GOEDERT, W.J. **Prospecção de Demandas Tecnológicas**. Manual Metodológico para o SNPA. Brasília: Embrapa, 1995.
- CHAFEE, E. **Three Models of Strategy**. The Academy of Management Review, vol. 10, jan 1985.
- CHANDLER, A., **Strategy and Structure**, MIT Press: Cambridge, MA, 1962.
- COLLINS, O.; MOORE, D. G. **The Organization Makers**. Nova York: Appleton, Century, Crofts, 1970.
- CORNER, P. D.; KINICKI, A. J.; KEATS, B. W. **Integrating Organization and Individual Information Processing Perspectives on Choice**. Organization Science. 3, 1994: 294-308.
- CYERT, R.M.; MARCH, J.G. **A behavioral theory of the firm**, Englewood Cliffs: Prentice-

Hall, N.J, 1963

DAVIS, J. A., GOLDBERG, R. **A Concept of Agribusiness**. Boston: Harvard University, 1957.

DAY, G. S. **Estratégia Voltada para o Mercado: Processos para a criação de valor dirigidos ao cliente**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

DAY, G. S; REIBESTEIN, D.J. **Wharton School: a dinâmica da estratégia competitiva**. São Paulo: Campus, 1999.

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Secretaria do Desenvolvimento da Produção, Departamento de Micro, Pequenas e Médias Empresas juntamente com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresa - SEBRAE / RO, **Diagnóstico Empresarial** - paginas 1 a 8, ano 2007.

EL-ANSARY, A. I.; STERN, L. W. **Power Measurement in the Distribution Channel**. Journal of Marketing Research, Feb, 1972, p.47-52.

EMBRAPA – EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. Disponível em: <[http:// www.cnpaf.embrapa.gov.br](http://www.cnpaf.embrapa.gov.br)>. Acesso em 10 de dezembro de 2009.

FEURER, R; CHAHARBAGHI, K: **Strategy development: past, present and future**. Londres, RU. Management Decision; Vol.33 n° 6, 1995, p. 11-21. MCB University Press.

GUEMAWAT, P. **Competition and Business Strategy in Historical Perspective**. Business History Review; Spring 2002, 76, 1; ABI/INFORM Global pg.37.

GLUCK, F.; KAUFMAN, S.; WALLECK, A. S. **The four phases of strategic management**, The Journal of Business Strategy, vol.2, n°3, 1982, p. 9-21

HAMBRICK, D. C., **Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy** in Research Academy of Management Review, vol. 5, n°. 4, 1980, p.567-575.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. **Structural Inertia and Organizational Change**. American Sociological Review. 49, april 1984: 149-164.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The Concept of Strategy and Strategy Formation Process**, Interfaces, vol.18, no.3, 1988, p. 99-109.

HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. **Strategy Formulation: Analytical concepts**, West Publishing Company., 1978.

JAUCH, L.R.; GLUECK, W. F. **Business Policy and Strategic Management**, McGraw-Hill, 1980.

KATZ, R. L. **Cases and Concepts in Corporate Strategy**, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1970.

- KOTTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LEARNED, E. P., CHRISTENSEN, C.R., ANDREWS, K.R., GULTH, W.D. **Business Policy, Text and Cases**, Richard D. Irwin, 1965.
- LODI, J. B. **Estratégia de negócios: planejamento a longo prazo**. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro: FGV, v. 9, n. 1, p. 5-32, mar. 1969.
- LORSCH, J. W. **Managing Culture: The invisible Barrier to Strategic Change**. *California Management Journal*, 28 2, Winter 1986: 95-109.
- LUDWIG, V. S. **A Agroindústria Processadora de Arroz: um estudo das principais características organizacionais e estratégicas das empresas líderes gaúchas**. Porto Alegre: CEPAN-UFRGS, 2004.
- MARCONI, Marina de A; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- _____. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MAKRIDAKIS, S. **Forecasting, Planning, and Strategy for the 21st Century**. Nova York: Free Press, 1990.
- MEIRELLES, A. M. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso**. Dissertação(Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFGM, Belo Horizonte:UFGM, 1995. 229 p.
- MILLER, D.; DROGE; TOULOUSE, J-M. **Strategic process and content as mediators between organization context and structure**. *Academy of Management journal*, 3 1, 3, 1988: 544-569.
- MINTZBERG, H. **The Structuring of Organizations: A synthesis of the research**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979
- MINTZBERG, H. **The Strategy Concept 1: Five P's for Strategy**. *California Management Review*; junho 1987, p.11-24.
- MINTZBERG, H. **Estratégias Genéricas de Negócios**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. **O processo da estratégia**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. **O processo da estratégia**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

- MINTZBERG, H.; WATERS, J. **Of Strategies, Deliberate and Emergent**. Strategic Management Journal, Vol. 6, p 257-272, 1985.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORVAN, Y. **Filière de production, in fondements d'économie industrielle**. Economica, 1988.
- MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- NEWMAN, H. H.; LOGAN; HEGARTY, **Strategy: A Multi-level Integrative Approach**, South Western Publishing. Co, 1989.
- OLIVEIRA, C. F. (Coord.). **Censo da Lavoura de Arroz Irrigado do Rio Grande do Sul – safra 2004/5**. Porto Alegre:IRGA – Política Setorial, 2006.
- PADULA, A. D.; CÁNEPA, D. L. **Perspectivas de viabilidade de constituição da cadeia produtiva do Biodiesel na visão dos centros de P&D**. In: Encontro Nacional da ANPAD, 2004.
- PALICH, L.E.; BAGBY, R.D. **Using Cognitive Theory to Explain Entrepreneurial Risk-Taking: Challenging Conventional Wisdom**. Journal of Business Venturing. 10, 1995: 425-438.
- PETERS, T.; WATERMAN, R. H., Jr. **In Search of Excellence**. New York: Harper & Row, 1982.
- PETTIGREW, A. M. **The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries**. Oxford: Basil Blackwell, 1985.
- PFEFFER, J; SALANCIK, G. R. **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**. Nova York: Harper & Row, 1978.
- PIDD, M. **Modelagem Empresarial: ferramentas para a tomada de decisão**. Porto Alegre: Artmed-Bookman,1998.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E.; MONTGOMERY, C.A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. São Paulo: Campus, 1998.
- PRAHALAD C. K.; BETTIS, R. A. **The dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance**. Strategic Management journal. 7, 1986: 485-501
- QUINN, J. B. **Strategic Change: Logical Incrementalism**. Sloan Management Review. Fall 1978, p. 7-21.
- QUINN, J. B.; VOYER, J. **The Strategy Process**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1994.

SANDRONI, Paulo. *Novíssimo Dicionário de Economia*. São Paulo: Best Seller, 1999.

SANTOS, Gustavo Antônio Galvão dos; DINIZ, José Eduardo; BARBOSA, Eduardo Kaplan. **Aglomerções, Arranjos Produtivos Locais e Vantagens Competitivas Locacionais**, Revista do BNDS, Rio de Janeiro, v. 11, n. 22, pp. 151-179, dez. 2004.

SILVA, T; SANTOS, V. **Alinhamento das Estratégias Mercadológicas na Comercialização de Produtos e as Agroindústrias de Mundo Novo/MS**. Curitiba: Anais do Seminário ABARSUL, 2006.

SIENA, Osmar. **Metodologia da Pesquisa Científica – Elementos para Elaboração e Apresentação de Trabalhos Acadêmicos**. Porto Velho, 2007.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior**. New York: Macmillan, 1957.

SMIRCICH, L; STUBBART, C. **Strategic Management in an Enacted World**. Academy of Management Review. 10, 4, 1985:724-736

STEVENSON, W. **Estatística Aplicada a Administração**. Harper & Row do Brasil. São Paulo, 1981.

STEINER, G. A.; MINER, J. B. **Management policy and strategy- Text, Readings and Cases**, McMillan Publishers Inc., New York, 1977.

SOUZA, Darcet Costa. **Apicultura o Brasil: historia e mercado 2009**. Disponível em <[HTTP:WWW.sebrae.com.br/seor/apicultura/sobre-apicultura/apicultura-no-brasil/historia/integra_bia](http://WWW.sebrae.com.br/seor/apicultura/sobre-apicultura/apicultura-no-brasil/historia/integra_bia)> acesso em 02/08/2009.

THOMPSON JR., A.; STRICKLAND III, A. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

THIETART, R. A., **La Stratégie d'entreprise**, McGraw-Hill, 1984.

VAN, Tol Filho. **Criação nacional de abelhas**. Melhoramentos: São Paulo, 1963.

VASCONCELOS, M.A.S. **Economia: Micro e Macro: teoria e exercícios**: São Paulo: Saraiva, 2000.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

WILLIAMSON, O. E. **The Mechanisms of Governance and Management**. Oxford: 1996.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WIESE, Helmuth, coord. **Nova apicultura**. 2ª ed. Porto Alegre, Agropecuária, 1980.

WEICK, K. E. **The Social Psychology of Organizing**. Reading, MA: Addison-Wesley, 2ª ed, 1979.

WILLIAMSON, O. E. **The Mechanisms of Governance and Management**. Oxford: 1996.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Apêndice



Núcleo de Ciências
 Sociais

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Título do Trabalho: **ESTRATÉGIAS QUE IMPACTAM O PROCESSO DE COMERCIALIZAÇÃO DOS APICULTORES: Um estudo de caso no Cone Sul do Estado de Rondônia.**

Mestrando: José Arilson de Souza

Orientador: Professor Sidinei Aparecido Pereira, Dr.

Entrevistado: _____

Entidade ou nome e local da propriedade agrícola: _____

Data: ___ / ___ / ___ Local da entrevista _____

Produtividade na safra 2009 _____. (Somente para produtores)

Prezado(a) Senhor(a)

A presente entrevista, parte de minha dissertação de mestrado, tem como objetivo buscar informações para o entendimento da seguinte questão: como ocorre a formação de estratégia de comercialização dos produtores de mel da região do cone sul do Estado de Rondônia? Para tanto, gostaria que o senhor(a) respondesse aos questionamentos que farei. Saliento de antemão que esta entrevista, além de gravada, será também transcrita.

Perguntas:

1. Você poderia exemplificar alguns fatores que o produtor de mel leva em consideração para tomar suas decisões de comercialização (venda do mel e derivados)?
2. Especificamente quanto ao momento da venda (safra ou entressafra), quais são os motivos que levam o produtor a determinar o momento adequado para a sua venda?
3. Quanto à escolha do comprador/cliente (cooperativa, corretor, comercio, Governo, etc.) como o produtor traça a sua estratégia? Existe uma fidelização ou o que importa é o melhor preço?
4. O relacionamento do produtor com a cooperativa e comércio afetam a comercialização? Como?
5. Como a confiança ou a desconfiança na venda a uma determinada empresa influencia no processo de formação das estratégias comerciais?
6. Como a questão da sazonalidade de preços, ou seja, a variação dos preços, afetam as estratégias de comercialização?

7. A questão de a armazenagem ser própria ou de terceiros afetam nas estratégias de comercialização? Como?
8. Como as entidades representativas do setor, tais como COAPA A E SEBRAE, interferem ou influenciam nas estratégias de comercialização dos produtores?
9. A formação das estratégias comerciais dos apicultores tem um caráter explícito, ou seja, são desenvolvidas através de um plano e relatadas em documentos, ou tem característica implícita, ligada ao pensamento estratégico do decisor?
10. De um modo geral os produtores possuem cultura parecida, traçando suas estratégias de uma maneira semelhante?
11. Em sua opinião, ocorre na formação das estratégias comerciais por parte dos apicultores uma visão empreendedora associada à idéia de um senso de direção voltado a resultados não só imediatos, mas também futuros? Como?
12. Como a formação escolar e o aprendizado adquirido pelo apicultor afetam as estratégias de comercialização?
13. Ocorrem na formação de estratégia comercial dos apicultores disputas políticas ou negociações no âmbito interno da empresa/família? Como?
14. Como a rivalidade e a concorrência dentro do segmento influenciam o processo de formação das estratégias comerciais?
15. Como a ameaça de produtos substitutos influencia o processo de formação das estratégias comerciais?
16. Como a ameaça de novos entrantes na atividade influencia no processo de formação das estratégias comerciais?
17. Como o Governo e suas intervenções influenciam no processo de formação das estratégias comerciais?

Agradeço a sua colaboração na certeza de que Vossa Senhoria estará contribuindo para o melhor entendimento do agronegócio na região do cone sul do Estado de Rondônia

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](#)