

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL
UFPR / FACE - UNIÃO DA VITÓRIA**

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA
PROF. ROMEU ROSSLER TELMA**

PÓS-GRADUANDO:

José Rubens Rodrigues dos Santos

SETEMBRO

1995

SUMÁRIO

I.	INTRODUÇÃO-----	01
II.	REVISÃO DE LITERATURA-----	02
III.	EMPRESA-----	04
	DENOMINAÇÃO -----	04
	LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA -----	05
	FATURAMENTO ANUAL -----	06
	RECEBIMENTO DE PRODUTOS ANUAL -----	07
A)	ELOS INSTITUCIONAIS AMBIENTAIS -----	08
B)	ANALISE DO AMBIENTE-----	09
	1) FATORES ECONÔMICOS -----	09
	2) FATORES POLÍTICOS -----	12
	3) FATORES SOCIAIS -----	14
	4) FATORES TECNOLÓGICOS -----	15
	5) FATORES COMPETITIVOS-----	16
	6) FATORES GEOGRÁFICOS -----	17
C)	ANÁLISE DA SITUAÇÃO -----	18
	1) FORÇAS PROPULSORAS - IMPULSOS-----	18
	2) ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA -----	20
	3) POSIÇÃO COMPETITIVA DAS PRINCIPAIS EMPRESAS / GRUPOS ESTRATÉGICOS-----	23
	4) ANÁLISE COMPETITIVA -----	24
	5) FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO-----	25
	6) PERSPECTIVA DA INDÚSTRIA E ATRATIVIDADE GERAL-----	26

D)	ANÁLISE DE SENSIBILIDADE AMBIENTAL EM RELAÇÃO A INDÚSTRIA E A EMPRESA -----	28
1)	ANÁLISE EXTERNA -----	28
2)	ANÁLISE INTERNA -----	29
E)	RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS-----	30
1)	PRESSUPOSTO CHAVE -----	30
2)	DIRECIONAMENTO DE LONGO ALCANCE-----	30
3)	ESTRATÉGIA GLOBAL DA EMPRESA -----	30
4)	PRINCÍPIOS -----	31
F)	RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS-----	32
1)	ABORDAGENS - DECISÕES PARA OBTER VANTAGENS COMPETITIVAS-----	32
2)	ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS ESPECÍFICAS -----	32
3)	RECOMENDAÇÕES ESPECÍFICAS PARA AÇÃO-----	33
IV.	ANÁLISE DE PORTFÓLIO -----	35
V.	CONCLUSÃO -----	36
VI.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS-----	37

I INTRODUÇÃO:

Considerando que estão acontecendo mudanças muito significativas, envolvendo aspectos econômicos, sociais, políticos e tecnológicos, a visão tradicional de administração, não oferece condições satisfatórias para conduzir uma empresa a ter um bom desempenho, principalmente porque faltam subsídios e informações para uma tomada de decisão eficiente. Partindo desse pressuposto, neste trabalho, abordaremos uma cooperativa agrícola, cujas decisões estão na direção e no sentido de se levar em consideração e dar ênfase a uma visão sistêmica da organização, denominada pelo objetivo de considerar as oportunidades futuras, isto é, num processo de administração através do qual haverá uma estratégia que será formulada, implementada e controlada. Sempre levando em consideração o ambiente, isto é, o conjunto de todos os elementos externos e internos considerados relevantes para atuação de uma empresa rural, seu desempenho e seu processo de tomada de decisão.

A Cooperativa que será abordada tem optado por eleger entre seus dirigentes, pessoas, profissionais do setor, com dedicação em tempo integral na empresa, tendo em vista que geralmente os agricultores (“donos” da Cooperativa) não conseguem dispor todo seu tempo a serviço da organização a não ser produzindo. Embora de forma empírica, esta decisão de eleger profissionais para ocupar cargos na diretoria já pode se considerar uma decisão estratégica da organização, uma vez que, conforme estatuto e organograma, a diretoria eleita é responsável pela administração direta do dia-a-dia da empresa. Ai também, constata-se que há uma drástica redução dos níveis hierárquicos da cooperativa que é perfeitamente desejável e compatível com os conceitos da administração hodierna.

II REVISÃO DE LITERATURA

No início da década de 1950, primeiramente as empresas e mais tarde outros tipos de organização, passaram a preocupar-se cada vez mais com o ambiente. Percebeu-se que a causa desse problema (problema estratégico) era a falta de sintonia entre a oferta de produtos e o mercado que se destinava a absorvê-los. Achou-se que a solução do problema estava no planejamento estratégico - análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, do ponto forte e fracos da empresa e da escolha de um modo de compatibilização (estratégia) entre os dois extremos, compatibilização esta que deveria satisfazer do melhor modo possível os objetivos da empresa. Uma vez escolhida a estratégia, chegava-se à solução essencial, e a empresa deveria procurar implantá-la nos anos subseqüentes, a percepção do problema estratégico sofreu alterações rápidas e radicais. Tal fato deveu-se, em parte, a uma melhor compreensão da natureza real do desajustamento com o meio e dos processos em jogo no caso. O resultado disso é que problema hoje é muitíssimo mais complexo que há 30 anos atrás. Em 1960 o problema estratégico era tratado em suas dimensões de forma a dar importância ao balanço patrimonial, a utilização dos pontos fortes e fuga dos pontos fracos e sofria pressões por responsabilidade social. Com a evolução, hoje, as empresas e organizações tem que demonstrar uma enorme flexibilidade em sua configuração interna ao mesmo tempo que tem que comprometer-se através das vinculações externas, com a nova razão de ser, inteirando-se através de uma abordagem holística junto a sociedade e ao meio a que pertencem.

Na determinação e no detalhamento do ambiente de uma empresa, encontramos dificuldade conceitual em caracterizar adequadamente quais os fatores básicos mais relevantes. Entretanto, três dimensões básicas devem ser consideradas: uma dimensão econômica, uma dimensão tecnológica e uma dimensão política social. Sendo que cada uma delas possuem variáveis próprias.

A **dimensão tecnológica** está relacionada a geração e disponibilidade de novas e modernas tecnologias, que envolvam desde a produção até o consumo final de um determinado produto. Neste caso pode-se considerar a criação de novos insumos (sejam de origem vegetal tipo novas variedades mais produtivas e mais resistentes a problemas de natureza sanitária ou climática, sejam de origem animal - criação de novas raças, novos métodos de manejo ou sanidade animal sejam novos insumos biológicos ou insumos de natureza mecânica) novos

métodos de produção, processos diferenciados de processamento e industrialização, novos materiais e componentes, etc... Pode-se dizer que a tecnologia está relacionada aos conhecimentos técnicos necessários ao bom entendimento do ambiente.

Por sua vez a **dimensão econômica** está relacionada ao tamanho e crescimento do mercado considerado, aos tipos de clientes servidos pela empresa, ao custo e qualidade dos insumos considerados, aos concorrentes atuais e futuros, ao custo final dos produtos “in natura” ou industrializados, aos produtos substitutos no mercado, às inovações nas formas de ramo de negócios, ao poder de negociação dos fornecedores de insumos, ao poder de negociação dos clientes, à disponibilidade de recursos, (em quantidade e qualidade) humanos, financeiros e materiais.

A dimensão **política social** está relacionada à política do governo para o setor, aos grupos sociais envolvidos nas diferentes fases do processo de produção, comercialização e consumo final, às diferentes formas (diretas e indiretas) de participação do estado em diferentes estágios do processo produtivo da comercialização e distribuição dos produtos, às crenças, valores, tradições e atividades dos cidadãos, etc. Conhecer o tipo ou tipos de ambiente em que uma empresa rural deve atuar é muito importante pois este conhecimento tem um peso preponderante na direção geral da empresa na sua forma de atuação. Assim em ambientes estáveis onde as mudanças de grande impacto são resultado de um processo contínuo e até certo ponto prognosticável isto significa dizer que o futuro é possível a partir de experiências do passado. Entretanto se faz necessário e é recomendável o exercício de situações onde ocorrem fatos turbulentos e inesperados no futuro, de tal modo que a empresa possa estar preparada para enfrentar mudanças bruscas e face aos fatos inesperados. Deste modo, a análise de situações futuras deve ser feita, de tal modo que a empresa possa ter idéia sobre alguns futuros mais prováveis (cenários).

III EMPRESA:

COOPERATIVA MISTA BOM JESUS LTDA

Sede Administrativa: Lapa - Pr.

Área de ação: Lapa, Porto Amazonas, Balsa Nova, Contenda, Araucária, Piên, Agudos do Sul, Rio Negro, Campo do Tenente, São Mateus do Sul, São João do Triunfo, Antonio Olinto, Quitandinha, Mandirituba, Tijucas do Sul, Paulo Frontim e Paula Freitas.

Entrepósitos: Contenda, Quitandinha, São Mateus do Sul, Antonio Olinto, São João do Triunfo, Paulo Frontim e Paula Freitas.

Número de Associados: 2.200

Número de Funcionários: 190

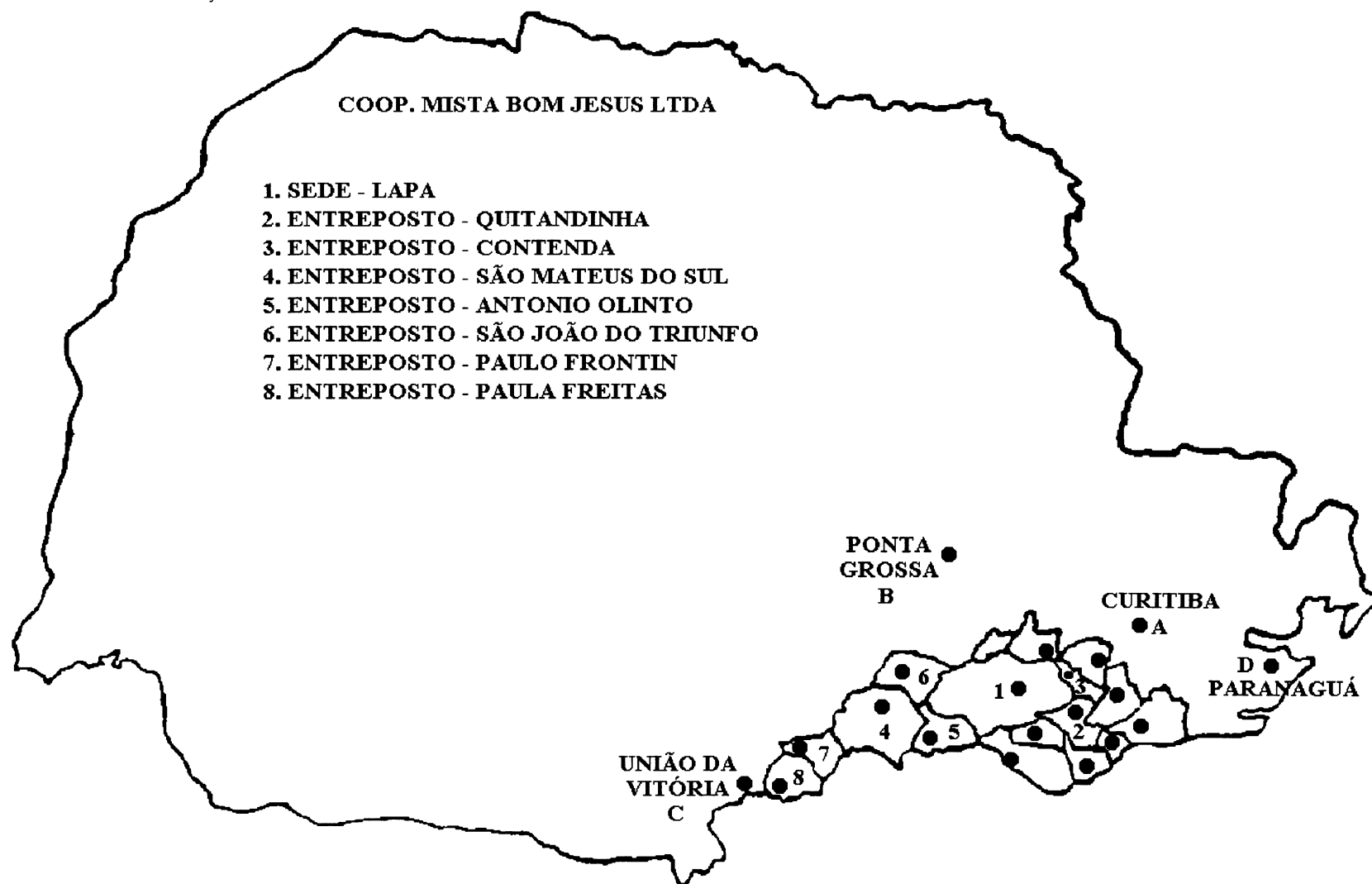
Diretoria: 03 Executivos

04 Vogais

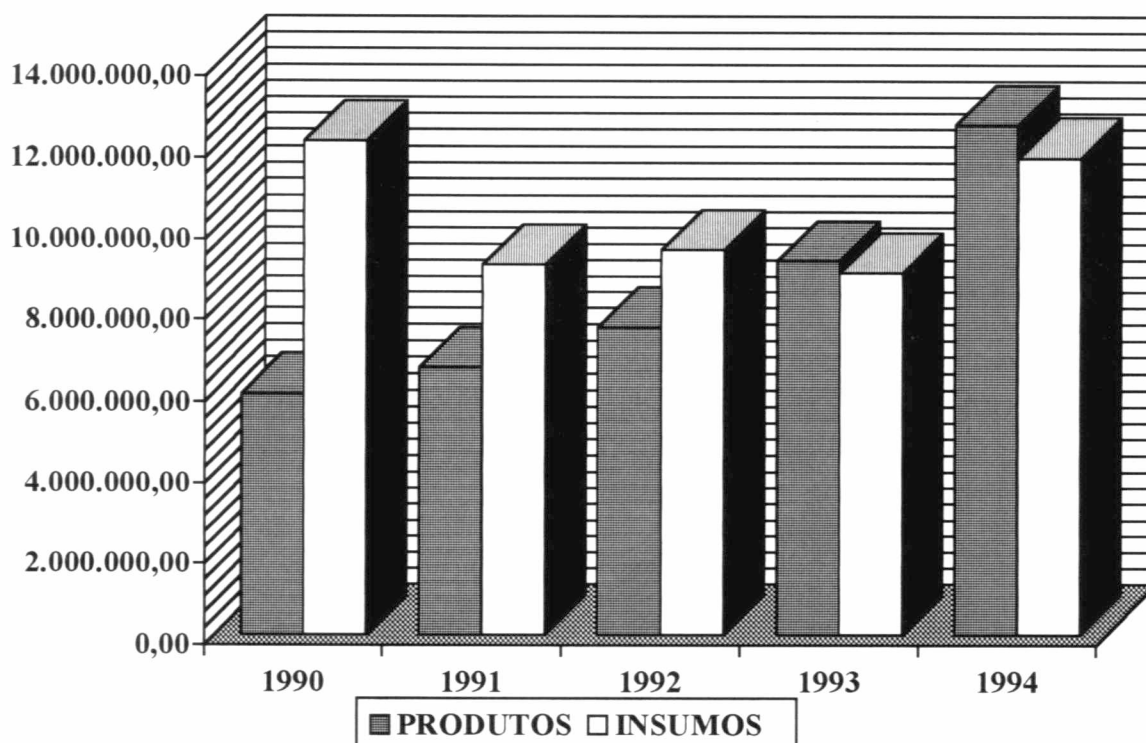
Estrutura Física:

- capacidade de secagem: 348 toneladas
- armazenagem estática: 39.400 toneladas (insumos e produtos)
- transporte: 13 caminhões truck
02 carretas
- sede administrativa: 1.000 m²
- unidade de beneficiamento de sementes: 1.200 ton/ano
- balanças: 10 balanças com capacidade de 60 ton/cada
- moegas: capacidade estática 1.000 toneladas
- uma unidade de beneficiamento de mel
- terminal ferroviário em construção.

LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA



COOPERATIVA MISTA BOM JESUS LTDA
FATURAMENTO ANUAL EM DOLARES



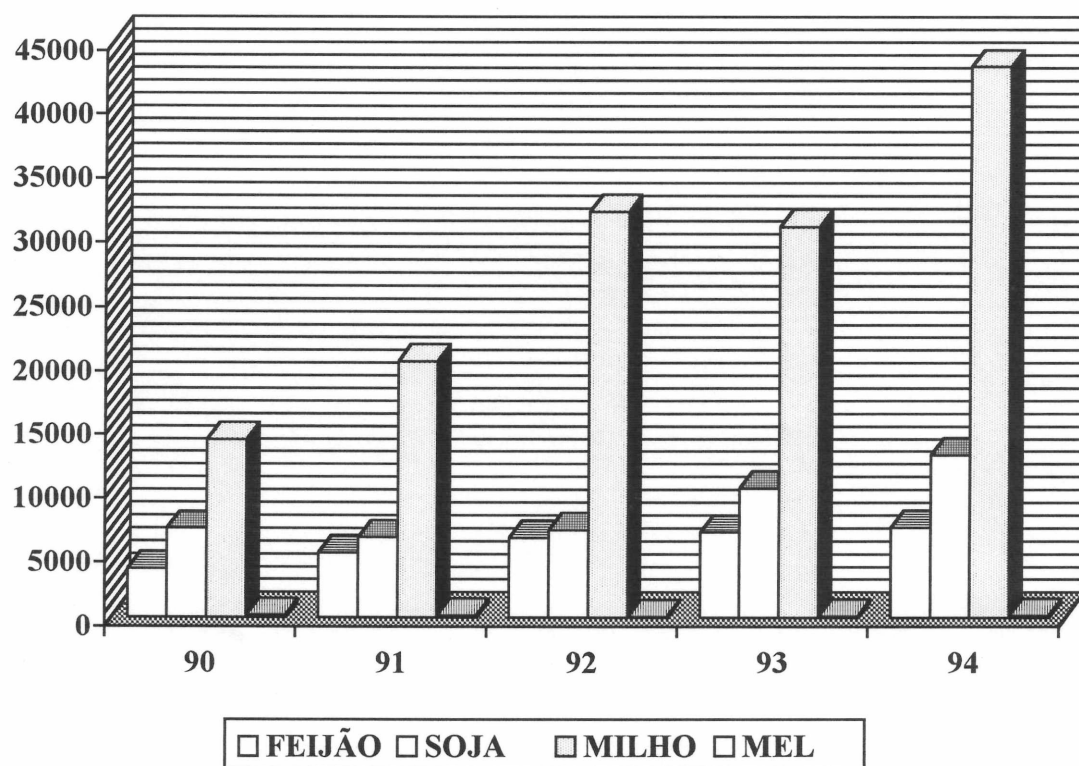
FATURAMENTO ANUAL EM DOLARES

ANO	PRODUTOS	INSUMOS	TOTAL
1990	5.953.845,00	12.157.297,00	18.111.142,00
1991	6.584.763,00	9.124.737,00	15.709.500,00
1992	7.566.464,00	9.493.244,00	17.059.708,00
1993	9.221.180,00	8.921.810,00	18.142.990,00
1994	12.551.536,00	11.749.602,00	24.301.137,00

COOPERATIVA MISTA BOM JESUS LTDA

PRODUTOS AGRÍCOLAS

RECEBIMENTO ANUAL EM TONELADAS



RECEBIMENTO DE PRODUTOS AGRÍCOLAS ANUAL EM TONELADAS

ANO	MEL	FEIJÃO	SOJA	MILHO
1990	201	3.866	6.983	13.960
1991	183	5.105	6.294	20.129
1992	83	6.278	6.868	31.784
1993	128	6.682	10.127	30.602
1994	170	7.058	12.760	43.084

COOPERATIVA MISTA BOM JESUS LTDA

A - ELOS INSTITUCIONAIS - AMBIENTAIS



B - ANÁLISE DO AMBIENTE

1 - FATORES ECONÔMICOS:

- a) Aumento da agricultura comercial: A revolução tecnológica nas propriedades rurais esta sendo responsável pela virtual transformação da agricultura em um ramo da industria. Estamos percebendo claramente a passagem da “era da agricultura” para a “era do agribusines”, marcada por profundas relações tecnológicas, produtivas, comerciais e financeiras da agropecuária com os setores industriais e de serviços. Agribusines: soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, as operações de produção nas unidades agrícolas; e o armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos com eles. Dessa forma, o “Agribusines” engloba os fornecedores de bens e serviços à agricultura, os produtos agrícolas, os processadores, transformadores e distribuidores envolvidos na geração do fluxo dos produtos agrícolas até o consumidor final. Participam também nesse complexo os agentes que afetam e coordenam o fluxo dos produtos, tais como o governo, os mercados, as entidades comerciais, financeiras e de serviço.
- b) Diminuição da agricultura de subsistência e ou de “baixa renda”: O equacionamento do problema da agricultura de baixa renda não é de curto prazo e consiste em articulá-la com as estratégias de desenvolvimento das organizações e instituições ligadas ao complexo agro-industrial, analisado sob uma perspectiva ampla, esse problema também é o resultado de um atraso do ajustamento de uma era da agricultura de subsistência para a era da agricultura como parte do “Agribusines”. A tendência em curso é de redução do número e ampliação do tamanho das unidades agrícolas. As oportunidades para que as unidades familiares de baixa renda tornem-se eficientes e lucrativas dentro da atividade rural são limitadas, as políticas precisam ter caráter social e devem assistir os produtores não tecnificados, aproveitando os potenciais ainda inexplorados para integrá-los ao mundo do

complexo agro-industrial, aproveitando evidentemente esse capital humano através do uso de tecnologia.

- c) Disponibilidade de recursos: A disponibilidade de recursos naturalmente pode afetar a execução e andamento de um plano evolutivo ou adequação a uma realidade que determine a sobrevivência ou o crescimento de uma empresa. Hoje a cooperativa depende principalmente de recursos do governo, que são escassos, entretanto como parte da estratégia, que abordaremos mais adiante, está previsto a obtenção de recursos através de outros meios.
- d) Mecanismos de comercialização: Entre os mecanismos existentes para comercialização de produtos agrícolas “in natura” podemos citar o mercado que são as indústrias de processamento de soja, milho e trigo e atacadistas no caso do feijão e mel, além do mercado encontramos a política de garantia de preços mínimos (AGF e EGF) que está prejudicada, devido a falta de recursos. O governo também sinaliza com as denominadas CPR (cédula do produto rural), inicialmente para a soja. As Bolsas de mercadorias também se apresentam como uma boa opção para venda dos produtos agrícolas.
- e) Abertura de mercado: A abertura que estamos vivenciando no Brasil, se apresenta ora favorável ora desfavorável ao mercado de produtos e subprodutos agrícolas, está condicionada pela política de comércio exterior. Cabe a empresa do setor agrícola analisar quais os produtos que serão beneficiados ou prejudicados pela competitividade encontrada nos concorrentes bem como os nichos de mercado que se apresentam para serem explorados.
- f) Endividamento do Setor agrícola: O quadro abaixo mostra o montante das dívidas dos agricultores junto aos fornecedores e agentes financeiros, o que os obrigará a trabalhar alguns anos para se recuperarem e conseguirem pagar a conta. Além disso haverá redução da área plantada e no uso de tecnologia, conseqüentemente haverá a diminuição de produção na próxima safra.

ENDIVIDAMENTO DOS AGRICULTORES - BRASIL

Débitos junto à	US\$ milhões
Industria de defensivos	200
Industria de adubos	240
Industria de sementes	560
Cooperativas	350
Agentes financeiros *	1.800
TOTAL	3.150

Fonte: OCB, SRB, Ocepar

* a serem renegociados

2 - FATORES POLÍTICOS

- a) Política monetária: A estabilização da moeda é muito importante para qualquer atividade produtiva, entretanto os juros que estão sendo praticados é incompatível com a atividade agrícola, quer para investimento ou para custeio. Estamos presenciando a descapitalização do setor. Esse custo (juros altos) incide diretamente nos contratos de produtores ou cooperativas que contraírem financiamentos, enquanto que aqueles que se auto financiam serão onerados de forma indireta, pois terão que renunciar aos ganhos financeiros oferecidos ao capital para se manterem nas suas atividades.
- b) Política cambial: A política adotada para cambio, a valorização da moeda nacional, está provocando dois efeitos maléficos para a economia brasileira. Primeiro, prejudicando as exportações; segundo, beneficiando as importações, em consequência o setor agrícola está sendo duplamente penalizado, somado a isso, deve se acrescentar os efeitos indiretos causados pelas importações favorecidas com créditos externos e juros internacionais, que contribuam para redução dos preços internos. Exemplificando, as indústrias hoje preferem importar matérias-primas (milho, trigo, etc...) com prazo de pagamento de 180 dias e juros de 8% a.a., ao invés de comprar a vista no mercado interno pagando juros de 8% ao mês.
Essa situação motiva a importação desnecessária de alimentos, ou seja, mesmo com elevados estoques importa-se, o que é um contra-senso.
- c) Política de comércio exterior: (Organização mundial do comércio, Mercosul.) Quanto a política do comércio exterior, observamos pontos positivos e pontos negativos. Como pontos positivos podemos citar os acordos efetuados pela O.M.C. (Organização Mundial do Comércio) tende a eliminar as políticas pretencionistas dos países ricos, favorecendo a exportação de soja, farelo de soja, aves e suínos e viabilizando a produção de trigo no Brasil, em função de que através do acordo a C.E.E. e o E.U.A. deverão reduzir a exportação de trigo subsidiado. Por outro lado, o Mercosul possibilita a Argentina “inundar” o mercado brasileiro com trigo, leite e derivados, tendo em vista que o custo de produção desses alimentos é

mais baixo na bacia platina, consequentemente os preços são mais competitivos.

Em contrapartida observa-se que somos mais eficientes na produção de aves e suínos.

- d) Política fiscal e tributária: - Alíquotas de exportação e ICMS tem provocado achatamento dos preços dos produtos agrícolas, alíquotas de importação é favorável, mas não tem sido praticado. O governo procura reduzir estas alíquotas para favorecer a entrada de produtos agrícolas, com a finalidade de reduzir os preços internos para conter a inflação.
- e) Subsídios: A política de subsídios foi a alavanca de crescimento da agricultura brasileira na década de 70, entretanto contribuiu para o aumento da dívida pública bem como a diminuição da competitividade (devido lucro fácil). A atual liderança agrícola condena essa prática e defende que a rentabilidade e a competitividade do setor deve ser conquistada para diminuição da carga tributária, por uma política cambial adequada e por mecanismos de comercialização modernos. Além do que, não há recursos disponíveis para praticar subsídios.
- f) Código de defesa do consumidor: A geração atual de consumidores esta muito exigente e provavelmente os futuros consumidores serão ainda mais impertinentes e já possuem o amparo da lei. Portanto qualquer produto que seja lançado no mercado além de se obedecer as especificações a ele atribuído pela lei deverá satisfazer as especificações do cliente.
- g) Mudança na legislação Cooperativista: A legislação das cooperativas a nível mundial começa a sofrer alterações em função de mudanças na economia e nos valores da sociedade. A legislação até então vigente faz com que as cooperativas fiquem de certo modo “engessada” no primeiro mundo, principalmente EUA e Europa, as cooperativas já estão praticando novos procedimentos de negócios com o associado no sentido de ganhar competitividade. No Brasil também já há tendência de mudanças face ao panorama que se apresentam no momento.

3 - FATORES SOCIAIS

- a) Êxodo rural: O êxodo rural tem sido uma constante no Brasil, entretanto devido a crise que abala o setor no momento, a quantidade de pessoas que estão deixando o campo neste ano aumentou vertiginosamente.
- b) Distribuição fundiária da região: O número de propriedades rurais nos municípios da área de ação da Cooperativa Mista Bom Jesus Ltda., é relativamente alto, em média 2500 a 3000 propriedades por município, isto reflete diretamente na distribuição de renda da população rural, que tende a ser menos concentrada. Também observa-se aí um bom contingente de mão de obra na área rural.
- c) Grau de cultura dos produtores rurais: Quanto ao grau de cultura constatamos uma certa barreira, pois há dois motivos básicos, primeiro pelo nível de escolaridade encontrado (baixo e pouco qualificado) e segundo pela etnia, que se mostra bastante arredia às inovações tecnológicas, consequência de sacrifícios que lhes foi atribuído no passado.
- d) Valores: Apesar de encontrarmos um grau de cultura aquém do desejado, constatamos que há valores muito importantes que auxiliam no desempenho de uma cooperativa. Que, além de outros destacamos a integridade moral e honestidade, embora um pouco abalada pela crise econômica. Entretanto há um crescimento de valores negativos como é o caso do individualismo, resultado da massificação. Ao qual a cooperativa tem que se adaptar, talvez através da legislação
- e) Preservação do meio ambiente: A sociedade esta cada dia mais consciente da necessidade de proteger a natureza. E como a atividade agrícola está diretamente dependente dos recursos naturais (solo, água), há necessidade de adotar e aperfeiçoar tecnologias que permitam a proteção do meio ambiente.

4 - FATORES TECNOLÓGICOS:

- a) Engenharia genética: o uso da engenharia genética esta permitindo um enorme avanço na agricultura. O desenvolvimento de novas variedades e novos híbridos está duplicando a produtividade em curto espaço de tempo, além de incorporarem às espécies resistência a pragas e doenças. Em consequência a agricultura está ganhando eficiência.
- b) Biotecnologia: A biotecnologia também esta relacionada com a engenharia genética, entretanto seus estudos estão mais direcionados ao controle de pragas da agricultura, inseticidas biológicos. Isto vem contribuir no sentido de diminuir o uso de agrotóxicos, consequentemente haverá mais segurança quanto a qualidade dos alimentos bem como na preservação do meio ambiente.
- c) Qualidade dos produtos agrícolas exigidos pelos clientes: A qualidade é um fator de grande relevância que deve ser considerada no processo de produção, beneficiamento e industrialização dos produtos agrícolas. Como exemplo podemos citar a percentagem tolerada de milho ardido para fabricação de ração ou de alimentos. A industria está cada vez mais exigente tendo em vista que produto final vai para a mesa do consumidor, e se não houver um controle em todo processo poderá ocorrer contaminação por toxinas indesejáveis ao organismo humano.
- d) Lançamento de insumos agrícolas específicos: O lançamento de insumos agrícolas cada vez mais específicos além de permitir a racionalização dos fatores de produção possibilita ao produtor rural obter ganhos significativos de produtividade. Por exemplo, o uso de um herbicida de amplo espectro (pouco específico) na cultura de milho ou de soja terá que ser aplicado em uma determinada época que impossibilita o híbrido ou a cultura de exibir todo seu potencial produtivo além de não ser um insumo de total eficiência.
- e) Informatização: É imprescindível, para qualquer empresa ter acesso as melhores tecnologias de organização e informação gerencial, o uso de um sistema de informática.

5 - FATORES COMPETITIVOS:

- a) Globalização da economia: A globalização da economia está diretamente relacionada ao nível de abertura de mercado que o governo iniciou, a qual exerce grande influência sobre a política agrícola e de abastecimento. O setor agrícola está levando desvantagem em função de que há pouca representatividade e influencia da agro-indústria diante das negociações internacionais. Ao analisarmos o mercado a nível mundial sofremos concorrência de produtos subsidiados da C.E.E. e da América do Norte, a nível de Mercosul o setor está perdendo competitividade para alguns produtos argentinos, paraguaios e uruguaios que possuem um custo de produção mais baixo que o Brasil e não sofrem taxaço em seu país de origem. Em contrapartida também somos mais eficientes em alguns produtos nacionais perante nossos parceiros latino-americanos.
- b) Aglutinação / Consolidação: Estes fatores competitivos estão mais relacionados a indústria do setor em si e menos relacionadas ao setor como um todo. Há grandes indústrias multinacionais que devido ao grande poder competitivo, como estratégia de crescimento, estão incorporando indústrias menores. Outras mais sólidas estão se consolidando através de parcerias e alianças. Diante desse panorama, é necessário uma análise bastante profunda para uma tomada de decisão, isto é, decidir qual será a estratégia da empresa.

6 - FATORES GEOGRÁFICOS:

- a) Localização da sede em relação e entrepostos em relação aos fornecedores e associados: A Cooperativa Mista Bom Jesus possui acima de 90% seus sócios produzindo próximo a sede ou aos entrepostos. Logo, há fácil acesso dos cooperados a aquisição de insumos e entrega de produtos. Os fornecedores de insumos de alto volume (adubo e calcário) também estão próximos (região de Curitiba e Paranaguá) isto facilita a negociação e diminui o valor do frete, que inclusive pode ser feito via férrea, que torna os preços bastante competitivos. Os fornecedores de outros insumos também possui representantes em Curitiba e Ponta Grossa, distância relativamente curta em relação a sede da cooperativa.
- b) Localização da sede em relação aos principais clientes: a sede da cooperativa localiza-se na Lapa - Pr., seus principais clientes de milho e soja são: Da Granja também localizada na Lapa - Pr. Refinadora de óleos Brasil, localizada em Araucária e Refinações de Milho Brasil localizada em Balsa Nova, ambos, distante aproximadamente 40 Km da sede. Os clientes de feijão estão quase todos sediados em Curitiba a 60 Km, os de mel estão espalhados pelo Brasil todo. Logo concluímos que a empresa está bem localizada estrategicamente, pois, a pequena distância até as indústrias, além de facilitar a negociação permite reduzir drasticamente o preço do transporte, consequentemente há uma agregação de valor aos produtos.

C - ANÁLISE DA SITUAÇÃO:

1 - FORÇAS PROPULSORAS - IMPULSOS

- a) **Forças tecnológicas:** Lançamentos de insumos agrícolas específicos (herbicidas, inseticidas e fungicidas) possibilita o aumento de produtividade e redução de custos por unidade produzida.
- Pesquisas utilizando a engenharia genética e biotecnologia estão muito avançadas e estão dando grande confiança para o setor agrícola ganhar competitividade, o lançamento de novos híbridos ou novas variedades permite ganhos contínuos de produtividade.
 - Informatização: os avanços da informática tem auxiliado extremamente a organização no campo administrativo e tecnológico.
- b) **Forças econômicas:** Estabilização da moeda - a moeda forte tem provocado o aumento do poder aquisitivo das classes mais baixas da população, em consequência está havendo aumento da demanda por alimentos, principalmente produzidos na região (feijão, batata, subprodutos de milho e soja e mel).
- Motivação pela “cultura” da agroindustrialização condicionada pela cultura comercial, os produtores mais tecnificados, principalmente as lideranças, estão avançando no sentido de se engajarem no complexo agroindustrial com o objetivo de sobreviver e ganhar competitividade econômica.
 - Mecanismos de comercialização: A sinalização do governo com as chamadas CPR's representa um avanço para o setor, pois estes títulos além de alavancar recursos para o setor, podem se transformar em ativos financeiros, também as bolsas de mercadorias estão se aprimorando no sentido de integrar melhor a agricultura, diminuindo assim a ação dos especuladores e intermediários do setor.
- c) **Forças Legais:** Acordos internacionais, determinados pela Organização Mundial do Comércio (OMC), estabelece normas que limitam a exportação de produtos subsidiados pelos países ricos, consequentemente favorecem a exportação desses produtos (aves e suínos) pela agricultura brasileira ou até

mesmo será viável novamente o plantio de determinadas culturas como é o caso do trigo.

- Mudanças na legislação cooperativista: As Cooperativas estão de certo modo “engessadas” pelas suas normas e leis. Alterações na legislação, que já acontece nos EUA e na C.E.E., facilitará a captação de recursos bem como possibilitará ganhos de competitividade.

d) Localização geográfica: Quanto a localização, a cooperativa esta bastante privilegiada, pois está junto a seus fornecedores tanto de insumos como de produtos e ao lado de seus clientes. Indiscutivelmente há grande facilidade de negociações, de transportes, de implementação de tecnologia, etc...

2 - ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA:

- a) Rivalidade entre concorrentes: A concorrência atual é muito forte, principalmente na área de insumos e possuem condições de adotar táticas que possibilitam muita agressividade. Uma delas é a concessão de prazo de pagamento compatível com a sazonalidade da produção, atendendo assim uma grande necessidade do produtor devido a falta de recursos “oficiais”. Além disso os concorrentes não tem o compromisso de trabalhar com todos os insumos e produtos da região, estes agem exclusivamente sobre uma “fatia” mais lucrativa do mercado, neste caso específico é a venda de insumos para a cultura da batata.
- b) Ameaças de entrantes potenciais: Em tocante aos entrantes potenciais a Cooperativa pode ser dividida em duas áreas: área de insumos e área de produtos agrícolas.

Na área de produtos agrícolas, a ameaça de entrantes potenciais pode ser considerada fraca, tendo em vista que a cooperativa possui baixos custos relativos em função do alto volume de produtos (milho, soja, feijão, mel) que recebe na região, Qualquer empresa que venha a entrar na atividade, terá elevados custos iniciais devido ao baixo volume de produtos que receberá inicialmente, se computar todos os custos a nova empresa não será competitiva, a não ser que trabalhe com prejuízo. Trata-se especificamente de um caso da curva da experiência.

Na área de insumos, a ameaça de entrantes potenciais deve ser considerada, porque trata-se de revenda de insumos em uma região onde não há uma completa fidelidade dos associados, uma pequena vantagem oferecida é suficiente para efetivar um negócio. Todavia a Cooperativa possui bons programas de parcerias e um departamento técnico bem treinado, tendo em vista que a informação técnica é de grande relevância para a aquisição de insumos agrícolas. A implantação de um programa de qualidade também pode garantir vantagens à cooperativa.

- c) Concorrência de produtos substitutos: Em relação à concorrência de produtos substitutos podemos dizer que é relevante e exclusivamente para

alguns insumos agrícolas, sobretudo porque os fabricantes desses insumos são grandes empresas multinacionais que mantêm um programa de pesquisa e desenvolvimento muito avançado e assim sendo estão constantemente efetuando o lançamento de novos produtos no mercado. Sendo assim, uma determinada companhia, não parceira da cooperativa, lança um produto substituto no mercado que contenha uma diferenciação e a aceitação seja boa por parte dos agricultores, há o risco de perda da competitividade. Entretanto esta perda de competitividade não é definitiva, assim que uma parceira também lance outro produto com as mesmas características ou até com vantagens a competitividade é restabelecida.

- d) Poder dos Fornecedores: Os fornecedores mantêm um certo poder através da ameaça de clientes substitutos. Para diminuir o poder dos fornecedores, a cooperativa deve realizar bons programas de parcerias, além de manter uma tática agressiva de vendas, e também sempre procurar apresentar uma situação econômica financeira estável para garantir competitividade e credibilidade. Entretanto se considerarmos que governo também é um fornecedor, este possui um poder grande, basicamente em função de algumas políticas.
- Política de redução da cesta básica através de mecanismos que permitam oferta excessiva de alimentos (liberação de importação de alimentos sem taxaço, venda de estoques reguladores com preços abaixo do mercado, preços mínimos baixos), em consequência há queda dos preços dos produtos agrícolas.
 - Política monetária: A estabilização da moeda com altas taxas de juros há desestímulo a produção.
 - Política da tributação excessiva.
 - Política cambial inadequada.
- e) Poder dos clientes e consumidores: O poder dos clientes em relação aos produtos agrícolas, (trigo, milho, soja) é forte, porque neste segmento a cooperativa atua como uma fornecedora de matéria prima para as indústrias, as quais, além de ter o poder de formação de preços determinam o padrão do produto que precisam comprar. Assim sendo os clientes de cereais tem o

privilégio de fazer as ameaças com fornecedores alternativos, de outras regiões ou até mesmo com produtos importados (trigo, milho, soja).

Quanto ao poder dos clientes em relação aos insumos também é forte, sobretudo em função da rivalidade da concorrência, há ameaças constantes com fornecedores alternativos

3 - POSIÇÃO COMPETITIVA DAS PRINCIPAIS EMPRESAS / GRUPOS ESTRATÉGICOS:

- a) Empresas posicionadas favoravelmente: As empresas competitivas tomam posições favoráveis especificamente em relação a formação de preços de insumos para não reduzir drasticamente a margem de lucro, pois a redução da margem pode inviabilizar muitas empresas de pequeno porte.
- b) Empresas posicionadas desfavoravelmente: As empresas posicionadas desfavoravelmente (indústrias) agem utilizando-se de sua elevada capacidade de recepção, de industrialização e capacidade financeira, exercendo assim, políticas de benefícios diretos ao produtor rural, praticando diferenciação nos descontos de umidade e impureza além de efetuar a aquisição antecipada de produtos agrícolas, soja principalmente. Essas indústrias utilizam essas táticas de dominar o mercado com objetivo de manter o poder de formação de preços dos produtos agrícolas que para elas (indústrias) é a principal matéria prima.

4 - ANÁLISE COMPETITIVA

- a) Abordagem estratégica - movimentos dos principais concorrentes: Venda de insumos agrícolas com prazo safra e aquisição antecipada da produção. É uma estratégia utilizada por grandes concorrentes para satisfazer uma necessidade dos produtores tendo em vista que deverá faltar recursos para o crédito rural, através de agentes financeiros.
- b) Com quem tomar cuidado e porque:
- Empresas concorrentes de grande porte que possuem elevada capacidade de recepção, armazenagem e industrialização de grãos e gozam de boa estabilidade financeira, podem atrair o produtor rural através de políticas de diferenciação e benefícios.
 - Empresas concorrentes que vendem insumos com prazo de pagamento após a colheita da safra, pois é uma necessidade que está se evidenciando na atividade agrícola, em função da baixa liquidez do setor agrícola, aliada a falta de crédito rural oficial.

5 - FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO:

- capacidade para diversificar
- capacidade para aumentar o capital
- aumento da participação de mercado em determinadas áreas
- flexibilidade
- economia de escala
- marketing
- marca forte
- custos baixos
- parceria com fornecedores
- manter-se bem informado
- treinar e capacitar funcionários

6 - PERSPECTIVA DA INDÚSTRIA E ATRATIVIDADE GERAL

a) Fatores que tornam a indústria atrativa:

- estabilidade da economia, aumento do poder aquisitivo da população e facilidade do planejamento para prazos mais longos.
- acordos internacionais que dificultam as políticas protecionistas dos países mais ricos, como é o caso da Organização Mundial do Comércio (ex.: GATT).

b) Fatores que tornam a indústria não atrativa:

- Alguns acordos comerciais internacionais (Mercosul) são prejudiciais ao setor agrícola tendo em vista que o Brasil está mais avançado industrialmente em relação ao Paraguai, Argentina e Uruguai, há propostas de trocas comerciais de produtos industriais por produtos agrícolas daqueles países, consequentemente a agroindústria brasileira será prejudicada neste equilíbrio da balança comercial.
- Aglutinação e consolidação: A estratégia da globalização está permitindo às grandes empresas internacionais produzir, comprar e vender em diferentes partes do mundo, assim observamos que está havendo fusão, agregação, incorporação, alianças de empresas e naturalmente as maiores estão se consolidando no mercado, consequentemente não há atratividade em função da falta de competitividade de pequenas empresas ou pequenos grupos empresariais.
- Desestímulo à atividade agrícola, devido à falta de competitividade em relação a produtos agrícolas importados.
- Baixa rentabilidade da agricultura.

c) Questões industriais especiais - problemas:

- O custo de produção de alguns produtos agrícolas, aliado à tributação excessiva provoca perda de competitividade em relação aos importados e a falta de uma análise mais profunda da situação leva o governo a formular estratégias de importação de alimentos em troca de

produtos industriais (ex.: aquisição de trigo, leite e derivados em troca de automóveis, máquinas etc...).

- Falta de política agrícola duradoura e falta de recursos para investimentos na agro-indústria.

d) Projeção de lucros:

A projeção de lucros pode ser considerada desfavorável devido a competitividade provocada pela efetivação de acordos comerciais, principalmente pela formação do Mercosul. O lucro da indústria brasileira do setor (produção e industrialização de alimentos) está cada vez mais reduzido, já constata-se casos de inviabilidade econômica como é o caso da produção de trigo. Outros produtos agrícolas como é o caso do milho e batata que também sofrem forte concorrência internacional. Em aves e suínos ainda conseguimos vantagens competitivas, entretanto somente através de altos volumes e sobretudo de sofisticadas tecnologias que permitem maior eficiência.

D) - ANÁLISE DE SENSIBILIDADE AMBIENTAL EM RELAÇÃO A INDÚSTRIA E A EMPRESA:

1) ANÁLISE EXTERNA:

Oportunidades:

- Estabilidade econômica;
- Acordos internacionais (Organização Mundial do Comércio) - prevê a retirada de políticas protecionistas que contemplam vantagens para os países ricos;
- Retirada gradativa dos subsídios efetuados pela C.E.E. e pelos E.U.A.;
- Mudança na legislação cooperativista;
- Localização estratégica da sede e dos estrepitos.

Ameaças:

- Falta de uma política agrícola duradoura, (desestímulo ao setor pela falta de recursos para financiamento, falta de apoio a pesquisa etc...);
- Mudanças na estrutura da indústria (aglutinação / consolidação);
- Acordos comerciais frente ao Mercosul que podem prejudicar alguns produtos agrícolas brasileiros;
- Fatores climáticos;
- Sazonalidade da produção;
- Intensidade da concorrência.

2) ANÁLISE INTERNA:

Forças:

- Situação financeira estável;
- Baixo custo operacional;
- Profissionalização da administração;
- Agilidade na tomada de decisões;
- Empresa possui uma boa imagem junto aos fornecedores, clientes e comunidade;
- Alto volume de produtos recebidos;
- Diversidade na linha de insumos agrícolas;
- Programa de treinamento e capacitação profissional.

Fraquezas:

- Falta de fidelidade dos associados;
- Número muito elevado de associados;
- Estrutura física de apoio insuficiente (silos, transportes, secadores);
- Comercialização de produtos agrícolas “in natura” (não industrializados);
- Não processa e não comercializa produtos de origem animal (suínos, aves, bovinos), apenas mel.

E - RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS

1) PRESSUPOSTO CHAVE:

- Globalização da economia está exigindo eficiência administrativa para obter competitividade;
- Tecnologia esta gradativamente elevando o nível de produtividade, em consequência a produção de cereais está aumentando;
- Produtores carentes de alternativas de produção;

2) DIRECIONAMENTO DE LONGO ALCANCE:

a) Missão:

- Promover a união e o desenvolvimento tecnológico através da prestação de serviços e comercialização de insumos e produtos agropecuários, buscando a satisfação dos clientes.

b) Grandes objetivos estratégicos financeiros:

- Verticalização (diminuir a sazonalidade do fluxo de caixa e agregar valores);
- Viabilizar a fundação de U.E.N. (Unidades Estratégicas de Negócios).

3) ESTRATÉGIA GLOBAL DA EMPRESA:

- Implantar industria de ração, misturador de fertilizantes, industria de transformação de aves e suínos - verticalização;
- Ampliar o faturamento com base nos produtos agrícolas e derivados;
- Implantar U.E.N. (Unidades Estratégicas de Negócios), tais como transportadoras, misturador de fertilizantes, industria de rações;
- Implementar terceirização (departamento de informática, transportes...)
- Como objetivo financeiro, dar apoio ao crescimento da Cooperativa de Crédito ligada a produção, com a finalidade de obter recursos

financeiros do BNDES ou até mesmo do exterior para investimento a longo prazo.

- Racionalização e sinergismo através de alianças com outras cooperativas que já possuem “marcas” solidificadas no mercado e fundação de uma cooperativa central.
- Implantar um programa de marketing.

4) PRINCÍPIOS:

- Manter e aumentar os valores positivos da organização;
- Manter boa qualidade dos produtos da empresa;
- Profissionalização dos setores e funcionários da empresa (capacitar e treinar constantemente);
- Administração participativa;
- Respeitar os programas de parceria com fornecedores;
- Buscar satisfazer as necessidades dos clientes;
- Promover o desenvolvimento tecnológico.

F - RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS

1) ABORDAGENS - DECISÕES PARA OBTER VANTAGENS COMPETITIVAS:

- Reduzir custos;
- Aglutinação;
- Alianças estratégicas;
- Verticalização (processamento de suínos e aves);
- Fundar a U.E.N. (Unidade Estratégica de Negócios).

2) ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS ESPECÍFICAS:

a) Produção:

- Desenvolver e utilizar tecnologia avançada;
- Implantar programas de qualidade;
- Fomentar a criação de suínos e aves;
- Ampliar estrutura física (silos, armazéns, transportes).

b) Marketing e vendas:

- Produtos industrializados: Fazer alianças com empresas cuja marca esteja solidificada no mercado;
- Produtos “in natura”: Implementar tecnologia para diminuir defeitos (ex.: milho - direcionamento para o cultivo de híbridos que apresentam baixo índice de grãos ardidos);
- Lançamento de novos produtos e embalagens, da marca “Bom Jesus” já existente no mercado. ex.; produtos a base de mel (shampoo, sabonetes, própolis, etc...);
- Insumos: implantar a idéia de qualidade já conhecida e comprovada.

c) Finanças:

- Solidificar a cooperativa de crédito para obter financiamento a longo prazo;

- Através de misturadores de fertilizantes (U.E.N.) importar matéria prima por meio de carta de crédito com prazo de pagamento compatível com a sazonalidade da produção.
- d) Recursos humanos:
 - Treinamento contínuo;
 - Na contratação de pessoal, exigir nível de escolaridade ou de cultura compatível com o programa de qualidade que se deseja implantar.

3) RECOMENDAÇÕES ESPECÍFICAS PARA AÇÃO:

- a) Curto prazo:
 - Reduzir os custos;
 - Aumentar produtividade;
 - Implantar um programa de qualidade que contemple com a administração participativa;
 - Iniciar programa de conscientização dos associados dos objetivos e estratégias da cooperativa;
 - Iniciar programa de marketing.

Táticas para ações de curto prazo:

- Redução de custos: racionalizar o uso dos instrumentos de trabalho tais como veículos, telefone, energia, bem como evitar viagens e horas extras desnecessárias, etc... responsabilidade da administração e de todos os funcionários da cooperativa;
- Aumento da produtividade: pode ser concretizado através de difusão de tecnologia como: escolha de cultivares adequadas para cada condição de solo e clima, correção e manejo adequado dos solos, adubação adequada, racionalização no uso de agrotóxicos etc... responsabilidade do departamento técnico;

- Programa de conscientização dos associados sobre os objetivos e estratégias da cooperativa, realizar reuniões, palestras, treinamentos, etc... responsabilidade da diretoria, assessores de comunicação, departamento comercial e técnico.
- b) Longo prazo:
- terceirização (informática, segurança, ...);
 - Viabilizar recursos para iniciar a verticalização (agro-industria);
 - Implantar U.E.N. (transportadora, misturador de fertilizantes, frigorífico, ...);
 - Fazer alianças estratégicas.

IV - ANÁLISE DE PORTFÓLIO

ESTRELA – Comercialização de feijão – Comercialização de mel	OPORTUNIDADES – Subprodutos do mel – Milho e soja industrializados ou transformados – suínos
VACA LEITEIRA – Insumos agrícolas	ABACAXIS – Soja “in natura” – Milho “in natura”

V - CONCLUSÃO

Para embarcar no “trem” da nova divisão das atividades econômicas ou em curso, não tem outra opção de desenvolvimento que não seja um posicionamento mais efetivo dentro da economia global. As mudanças e as dúvidas são profundas, neste mundo de transição e o aproveitamento das melhores oportunidades pelas empresas dependerá da definição de algumas certezas estratégicas. O agricultor perdeu o controle de seu próprio negócio. O que traz implicações sobre o seu planejamento e o papel das empresas e lideranças do setor, no sentido de se evitar pressões inconseqüentes sobre a taxa de retorno dos produtores rurais. É preciso tomar decisões estratégicas para fortalecer o sistema no qual está inserido o agricultor, aquele que atua em mercados cuja formação de preços mais aproxima-se da concorrência perfeita, além de ser penalizado com o custo da distribuição da produção “in natura”; é preciso processá-la no local de origem e comercializá-la de forma mais racional possível.

Na Cooperativa Mista Bom Jesus Ltda. em que preponderam mini e pequenos produtores rurais, a união destes com os de maior vitalidade econômica, expressando toda sua força de forma sistêmica, nesse estágio e condições que se encontra diante dos fatores sociais, políticos, econômicos e tecnológicos é possível buscar novas estratégias para um melhor posicionamento frente ao mercado, sem esquecer entretanto, que cada uma das atividades esteja orientada para o resultado global esperado.

VI - REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ANSOFF, H. Igor. A Nova estratégia Empresarial. São Paulo, Atlas, 1991.
2. Pina, Vitor Manuel Dias Castro. Inteligência Estratégica nos Negócios. São Paulo, Atlas, 1994.
3. Ansoff, H. Igor. Administração Estratégica.