

**ALINE FABIANA PALADINI**



**ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE  
UMA EMPRESA LOCALIZADA NA REGIÃO NORTE DO PARANÁ.**

**Trabalho apresentado para obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão do Agronegócio no curso de Pós-Graduação em MBA em Gestão do Agronegócio, do Departamento de Economia Rural e Extensão, Setor de Ciências Agrárias, Universidade Federal do Paraná.**

**Orientadores: Dr. Vanderlei Correia Gomes da Silva e Ms. Robson Leandro Mafioletti.**

**CURITIBA**

**2012**

Dedico este trabalho ao meu noivo, por todo amor e pela compreensão nos momentos de ausência em função dos estudos, e aos meus pais por todo apoio e carinho.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por mais esta conquista em minha vida, e pela força e capacidade que Ele me deu.

Aos meus pais pelo apoio desde a decisão de dar início ao curso e pela educação que me deram, o que me fez chegar até aqui.

Ao meu noivo e em breve esposo, pela compreensão em todo o tempo que tive que dedicar para a construção do trabalho, e por todo apoio.

Aos sócios da empresa pela disponibilização de ambiente e material para a realização deste estudo.

Aos meus orientadores, pela ajuda e conhecimento transmitido e por acreditarem na minha capacidade.

## RESUMO

No mundo competitivo dos negócios que presenciamos, o uso de estratégias corretas é fundamental para a sobrevivência e desenvolvimento de uma empresa no mercado. Assim, o presente trabalho refere-se a uma organização do ramo do agronegócio, onde foram realizadas diversas análises com objetivo de chegar à elaboração de um plano estratégico para a mesma. A pesquisa fez uso do método de estudo de caso, utilizando-se três ferramentas de análise, sendo a Análise SWOT, onde os dados foram coletados através de um questionário, a Análise das Cinco Forças de Porter, onde foi feito um estudo junto à administração da empresa para chegar aos fatores que envolvem a análise, e a matriz BCG, para qual os dados foram coletados através do sistema gerencial da empresa. A partir dos dados coletados e de suas interpretações foi possível definir cada fator relevante das análises, averiguando os pontos em que necessitam de mudanças, e ressaltando os que a empresa tem de mais forte. A pesquisa teve a limitação do tempo, o que impediu a elaboração por completo de um plano estratégico para ser implantado na empresa, porém espera-se que este trabalho tenha fornecido subsídios para elaboração de estratégias nas áreas expostas através das análises.

Palavras-chave: planejamento estratégico, planejamento operacional, swot, Porter, matriz BCG.

## **ABSTRACT**

In the competitive world of business, we see the use of correct strategies is critical for the survival and development of an enterprise on the market. Thus, the present work refers to a branch organization of agribusiness, where various analyses were performed in order to reach the elaboration of a strategic plan for the same. The research made use of the case study method, using three tools of analysis, SWOT analysis, where the data were collected through a questionnaire, analysis of Porter's five forces, where a study was done by the directors of the company to reach the factors that involve the analyzing, and BCG matrix for which the data were collected through the company's management system. From the data collected and their interpretations could define each relevant factor analyses, evaluating the points that require changes, and noting that the company has more strong. The research had the limitation of time, which prevented the full elaboration of a strategic plan to be deployed in the enterprise, however it is hoped that this work has provided subsidies to develop strategies in exposed areas through analysis.

Keywords: strategic planning, operational planning, SWOT, Porter, BCG matrix.

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| FIGURA 1: SANTOS, F. LOPES (1990) -----   | 18 |
| FIGURA 2: FORÇAS QUE GOVERNAM A COMPETIÇÃO DE UM SETOR (PORTER, 1999, P.4) ---                              | 19 |
| FIGURA 3: ELEMENTOS DA ESTRUTURA INDUSTRIAL (PORTER, 1989).-----  | 20 |
| FIGURA 4: MATRIZ DE CRESCIMENTO/PARTICIPAÇÃO DE BOSTON CONSULTING GROUP –<br>MATRIZ BCG (KOTLER, 2000)----- | 23 |
| FIGURA 5: MAPA DE ATUAÇÃO DA EMPRESA-----   | 39 |

## **LISTA DE TABELAS**

|   |    |
|---|----|
| TABELA 1: MATRIZ SWOT DA EMPRESA EM ESTUDO (FONTE: AUTOR) .....                 | 27 |
| TABELA 2: TABELA DE PARTICIPAÇÃO DOS CLIENTES NO FATURAMENTO .....              | 36 |
| TABELA 3: TABELA DE VARIÁVEIS DO CENÁRIO I - SAFRA SOJA .....                   | 41 |
| TABELA 4: TABELA DE VARIÁVEIS DO CENÁRIO II - MILHO SAFRINHA E SAFRA TRIGO..... | 42 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| GRÁFICO 1: MATRIZ BCG - SAFRA SOJA .....                  | 41 |
| GRÁFICO 2: MATRIZ BCG - MILHO SAFRINHA E SAFRA TRIGO..... | 42 |



## SUMÁRIO

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | INTRODUÇÃO .....                            | 10 |
| 1.1   | JUSTIFICATIVA .....                         | 10 |
| 1.2   | PROBLEMA DE PESQUISA .....                  | 11 |
| 1.3   | OBJETIVOS DA PESQUISA .....                 | 12 |
| 1.3.1 | Objetivo Geral.....                         | 12 |
| 1.3.2 | Objetivos Específicos .....                 | 12 |
| 2     | REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....                  | 13 |
| 2.1   | ESTRATÉGIA .....                            | 13 |
| 2.2   | PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL..... | 14 |
| 2.3   | ANÁLISE SWOT .....                          | 17 |
| 2.4   | CINCO FORÇAS DE PORTER.....                 | 19 |
| 2.4.1 | Novos Entrantes .....                       | 20 |
| 2.4.2 | Poder de Negociação dos Compradores.....    | 21 |
| 2.4.3 | Poder de Negociação dos Fornecedores .....  | 21 |
| 2.4.4 | Rivalidade Entre Concorrentes.....          | 21 |
| 2.4.5 | Ameaça de Substitutos.....                  | 22 |
| 2.5   | MATRIZ CRESCIMENTO-PARTICIPAÇÃO.....        | 22 |
| 3     | METODOLOGIA DE PESQUISA .....               | 24 |
| 4     | RESULTADOS E DISCUSSÃO .....                | 26 |
| 4.1   | ANÁLISE SWOT .....                          | 27 |
| 4.2   | CINCO FORÇAS DE PORTER.....                 | 33 |
| 4.2.1 | Ameaça de Produtos Substitutos.....         | 33 |
| 4.2.2 | Poder de Barganha dos Fornecedores.....     | 33 |
| 4.2.3 | Poder de Barganha dos Compradores .....     | 35 |
| 4.2.4 | Rivalidade Comercial.....                   | 37 |
| 4.2.5 | Ameaça de Novos Entrantes .....             | 38 |
| 4.3   | MATRIZ CRESCIMENTO – PARTICIPAÇÃO.....      | 40 |
| 5     | CONCLUSÃO .....                             | 43 |
| 6     | REFERÊNCIAS.....                            | 44 |

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 JUSTIFICATIVA

A estratégia dentro dos negócios tem papel tão importante que acredita-se que desde a Grécia antiga esse termo foi criado, que para eles significava um magistrado ou comandante familiar-chefe, afirma GHEMAWAT (2000).

O motivo inicial de desenvolver esse estudo foi entender com amplitude o sistema organizacional da empresa, elencando dois setores podendo assim chegar aos pontos fundamentais que vão englobar a gestão de um planejamento que culmine em uma estratégia que gere vantagem competitiva à empresa.

CERTO E PETER (1993) afirmam que o sucesso do planejamento estratégico está estritamente ligado à validade e à confiabilidade das informações que devem ser disponibilizadas para a administração da organização.

Uma tentativa de formalizar como se lida com o futuro das empresas foi apresentada no início do século XX por Fayol (ROBSON, 1997). Por meados dos anos 60 iniciou-se o chamado Planejamento Estratégico de Longo Prazo (TAVARES, 1991), e na década de 70 o planejamento empresarial chegou a sua nova etapa, o então chamado Planejamento Estratégico (ROBSON, 1997).

No livro *Introdução a Administração*, DRUCKER (1977) em um de seus capítulos antes mesmo de definir o que é planejamento estratégico, ele define o que não é planejamento estratégico. Segundo ele:

- Planejamento estratégico não é uma caixa de mágicas nem um amontoado de técnicas, pois quantificar não é planejar;
- Não é previsão, ele se faz necessário por não se ter a capacidade de prever;
- Não opera com decisões futuras, opera com o que há de futuro nas decisões presentes;
- Ele não é uma tentativa de eliminar o risco, é fundamental que os riscos assumidos sejam os riscos certos.

Seguindo essa explanação do autor que enfatiza o planejamento estratégico como fundamental para a gestão de uma organização, a intenção do trabalho é fazer um estudo de caso para compreender os fatores limitantes de todos os setores da empresa, partindo desde a compra de insumos até o consumidor final, e na sequência traçar um caminho para que as fraquezas da organização sejam

transformadas em estratégias benéficas que diferenciem a empresa dentro do mercado regional.

O universo do agronegócio em sua amplitude vem se tornando cada vez mais tecnológico, em busca de inovações, onde se sobrepõe quem traça estratégias que tendem a alavancar determinado setor dentro do mercado. O ambiente competitivo tem exigido de seus integrantes capacidade profissional, organização empresarial e gestão de qualidade, e para que tudo isso ocorra o ponto fundamental é o planejamento correto de toda a estrutura do negócio, eis então a função do planejamento estratégico dentro de uma empresa. Para BOLJWIN E KUMPE (1990), a competitividade parte de três princípios, produtividade, qualidade e flexibilidade, ressaltando o quesito flexibilidade, que é o qual torna uma empresa aberta para atender às necessidades de mudanças.

As empresas necessitam de diferenciação dentro do mercado para conquistar seu espaço único, levantando vantagem competitiva para os consumidores (PORTER, 1999). E A criação de estratégias torna a empresa dinâmica e preparada para enfrentar os desafios de mercado, segundo GHEMAWAT (2002).

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A falta de um rumo, visão estratégica coerente e adequada dentro de uma organização faz com que ela deixe de explorar campos que poderiam gerar lucratividade e diferenciação. Muitas empresas pecam no quesito planejamento, porque falta instrução correta para alinhar os pensamentos e colocar em prática os que realmente são necessários.

A diferenciação e organização dentro da empresa repercutem garantindo qualidade no serviço oferecido pela mesma, gerando credibilidade de seus clientes e associados, assim como de seus colaboradores internos, abrindo ainda mais seu espaço no mercado, garantindo sua competitividade com vigor.

VAN DUREN; MARTIN; WESTGREN (1991) desenvolveram uma metodologia de análise da competitividade no agronegócio, onde identificam fatores que podem ser colocados como direcionadores de competitividade, sendo um deles os fatores controláveis pela firma, que envolvem estratégia, produtos, tecnologia, política de RH, entre outros.

Sabendo que para uma empresa se manter no mercado ela precisa ser competitiva e diferenciada, e um dos passos que levam a esse rumo é um plano de estratégias bem elaboradas, o presente estudo visa responder as seguintes questões:

Como a empresa se organiza atualmente para atender e satisfazer suas necessidades internas e se manter no mercado?

Quais mudanças estratégicas podem ser viáveis de serem efetuadas para que haja melhor rendimento e melhor estruturação da empresa?

### 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Planejamento estratégico é composto de três áreas: gerenciamento de negócios da empresa, avaliação dos pontos fortes de cada negócio, relevando sua taxa de crescimento e participação no mercado e, exigência de uma estratégia adequada para a situação (KOTLER, 2000).

Sendo assim, o objetivo do trabalho foi identificar na empresa as janelas estratégicas viáveis para promover crescimento, rendimento e estruturação da mesma.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

1. Elaborar um diagnóstico geral da empresa.
2. Elencar os principais setores que precisam de mudança ou renovação, assim como as dificuldades enfrentadas pelos mesmos.
3. Fazer uma análise minuciosa de cada fator utilizando as ferramentas do planejamento estratégico.
4. Identificar e propor um plano estratégico para ser implantado a curto prazo.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 ESTRATÉGIA

O vocábulo teve sua origem na Grécia Antiga, significando, inicialmente, “arte no geral” (STEINER e MINER, 1981), ou seja, “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). Adquirindo, posteriormente, uma conotação voltada para a guerra, denotando general, arte e a ciência de conduzir um exército por um caminho (MEIRELLES, 1995).

Quando as pessoas são questionadas a respeito da definição do que seria estratégia, segundo MINTZBERG e WATERS (1985) afirmam que sem dúvida tem-se a resposta associada a um *plano*, ou seja, um conjunto de ações integrado e conscientemente formulado. E esse termo também é bastante utilizado no meio militar, na teoria dos jogos e na administração.

Para SZNIFER (1996), a estratégia parte de três formas de ação, que ocorrem simultaneamente:

- 1) Criação: é a visão inicial, garante o rumo das ações e está associada ao risco;
- 2) Pró – ação: significa preparar-se para a ação, a partir de informações sobre as tendências e análise de dados passados;
- 3) Reação: envolve programas como reengenharia, reformulação e redesenho organizacional, eficazes para reduzir custo, mas não para dar direção ao negócio.

A estratégia parece ser complexa, devido suas várias formas e linhas de pensamento, porém é apenas uma questão de análise de diversos fatores. PRAHALAD (1998) afirma que estratégia é o mesmo que criatividade. Tem como base fazer perguntas sobre como podem ser moldadas as expectativas dos clientes e do setor de atividade; como podem ser criados novos negócios; como aproveitar os negócios já existentes; como alocar recursos; como estabelecer, acomodar e alavancar as novas tecnologias emergentes.

GOVINDARAJAN e GUPTA (2001, p. 16 e p. 136) afirmam que por definição, toda ação estratégica representa um diálogo entre a empresa e seu ambiente.

A estratégia na literatura também é definida por cinco P's: *plano*: que é o conjunto de diretrizes para uma determinada situação; *pretexto*: uma manobra específica com a finalidade de enganar o concorrente; *padrão*: modelo no comportamento, quer seja pretendido ou não; *posição*: colocar a organização no ambiente, ou seja, é o ajuste entre o contexto interno e o externo da organização; *perspectiva*: coloca a estratégia como uma ideologia compartilhada entre os membros da organização através de suas ações (MINTZBERG *et al.* 2000).

A criação de estratégias torna a empresa dinâmica e preparada para enfrentar os desafios de mercado, segundo GHEMAWAT (2002), a origem da discussão sobre estratégia no campo da gestão é controversa, mas pode-se dizer que, desde o início do século XX, já ocorriam debates ao redor do tema nas universidades.

Segundo ANSOFF (1990), estratégia é um conjunto de regras que levam a uma decisão que orienta o comportamento de uma organização. Então, ela é fundamental para manutenção e progresso de uma empresa.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL

. Sendo a estratégia o estopim de um plano organizado é necessário rever os passos para se chegar à mesma, ou seja, um planejamento estratégico. Seguindo a linha de pensamento de RASMUSSEN (1990) o planejamento estratégico surge de que: "o mercado nada mais é do que um campo de batalhas, onde o mais forte e o mais estruturado sai vitorioso e garante a sua sobrevivência."

A palavra plano é de origem latina, *planu*, que significa superfície plana, lisa, sem desigualdades. Sua adoção para identificar planos formais está relacionada ao fato de no passado essas superfícies serem utilizadas para abrir mapas e relatórios (MINTZBERG, 2004). Derivando de plano tem-se planejamento, que significa ato ou efeito de planejar, trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiro e métodos determinados; planificação; processo que leva ao estabelecimento de um conjunto coordenado de ações visando à consecução de determinados objetivos (FERREIRA, 1999).

De acordo com o período de tempo considerados no processo de planejamento, podem-se considerar dois tipos principais de planos, os estratégicos e os operacionais (AMER e BAIN, 1990; SHRADER, MULFORD e BLACKBURN, 1989).

AMER e BAIN (1990) e MULFORD e BLACKBURN (1989) salientam que o planejamento estratégico ou de longo prazo envolve um esforço empresarial para monitorar, entender e adaptar-se às mudanças do ambiente a fim de estabelecer e manter uma posição competitiva favorável.

Segundo OLIVEIRA (2001) o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das ambições de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas ambições em realidade, e ainda afirma que a metodologia é a base de sustentação do processo decisório.

A empresa deve buscar progresso, conquistando seus objetivos, mas em todo o momento necessita ser flexível para não correr risco de reter esforços em metas que não sejam primordiais, pois um planejamento formal excessivamente rígido pode frustrar estratégias potenciais (ALMEIDA, 2001).

VASCONCELLOS; MACHADO (1979) afirmam que o planejamento estratégico é essencial para que uma organização sobreviva e se desenvolva, independente do tipo que ela seja, desde particular, pública, micro até macroempresa.

GAJ (1990) acredita que o planejamento estratégico estabeleça uma postura em relação ao ambiente, englobando fatores, idéias e probabilidades que se caracterizem como um sistema de planejamento que termine com uma estratégia.

A estratégia refere-se às relações entre a empresa e seu ambiente, e o processo de construção de seu futuro. Junto ao processo de gestão empresarial, a estratégia busca possibilitar a construção do futuro corporativo, estabelecendo finalidades e planos de longo prazo (BRUNI, 2003, p. 367).

A análise ambiental é o primeiro passo do processo de Planejamento Estratégico, envolvendo as análises interna e externa da organização (FISCHMANN, 1987). Enquanto a análise interna verifica os pontos fortes e fracos, sendo variáveis controláveis intrínsecas à empresa, a análise externa elenca as oportunidades e ameaças ambientais que poderão facilitar ou dificultar o sucesso da empresa em seu setor de atuação (OLIVEIRA, 2004).

O desígnio da análise é avaliar e monitorar o ambiente organizacional, tendo em vista a identificação de oportunidades e riscos à organização. Esta análise permite que os administradores reajam adequadamente às forças que atuam no setor (CERTO e PETER, 1993).

Nessa análise, segundo KOTLER (1978), incluem-se fatores econômicos, sociais, políticos e culturais, as capacidades internas, bem como o perfil dos concorrentes, clientes e fornecedores.

Agora, o planejamento operacional, está relacionado à definição de um plano detalhado e quantitativo referente às áreas funcionais (produção, finanças, marketing e recursos humanos) (AMER e BAIN, 1990; SHRADER, MULFORD e BLACKBURN, 1989).

OLIVEIRA (1995) explica que o planejamento operacional é elaborado a partir das diretrizes e cenários traçados durante o processo de planejamento estratégico. É composto pela identificação, integração e avaliação de alternativas e na escolha de um plano a ser implantado.

Comparando planejamento estratégico e operacional, STEINER (1979) repara que ambos estão intimamente ligados, salientando que o estratégico direciona e prevê limites para o operacional.

O centro do pensamento estratégico contemporâneo é a noção de que o desempenho superior requer que uma organização ganhe e segure uma vantagem sobre seus concorrentes (DAY e WENSLEY, 1988). Segundo Porter (1996), a vantagem competitiva está no âmago do desempenho de uma empresa em mercados competitivos. BARNEY (1991) considera que uma organização possui uma vantagem competitiva quando executa uma estratégia de criação de valor que não pode ser implementada simultaneamente por competidores, reais ou potenciais.

O planejamento estratégico passa a ser um sistema gerencial composto por um conjunto de técnicas que permitem a análise de uma organização com finalidade de chegar a um objetivo, estratégia que possa ser implantada para favorecer e melhorar a cadeia produtiva da mesma. Existem diversas ferramentas que se adéquam para as análises exigidas por um plano estratégico, que expõem o cenário e o comportamento de uma organização, tanto internamente, como externamente, para dar ênfase aos pontos positivos, negativos, possíveis ameaças, oportunidades e outros parâmetros. Deve-se recorrer a instrumentos eficazes para



perceber os aspectos relativos às características internas organizacionais e ao ambiente externo (DETONI et al., 1996).

Na literatura encontram-se vários instrumentos que podem ser adotados para diagnosticar todos os aspectos necessários para o planejamento estratégico, sendo três entre esses modelos muito usados, a Análise SWOT, o Modelo das Cinco Forças de Porter e a matriz para análise do portfólio de produtos, Matriz BCG.

### 2.3 ANÁLISE SWOT

SWOT é uma sigla decorrente do inglês, cujas iniciais significam *strenghts, weaknesses, opportunities and threats* (forças, fraquezas, oportunidades, ameaças) LOBATO et al. (2006, p. 67).

O método SWOT é composto por uma análise de ambiente interno e externo da organização (KOTLER, 2000). É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão (DAYCHOUW, 2007).

Em 1960 Albert Humphrey criou esse método (DUGGAN, 2003), através de um estudo com aproximadamente 1100 empresas, para a Universidade de Stanford, no qual teve objetivo de identificar as falhas de um planejamento.

A análise de SWOT envolve os ambientes interno e externo da empresa. Internamente, o modelo trata das forças e das fraquezas em dimensões-chaves como desempenho e recursos financeiros, recursos humanos, instalações e capacidade de produção, participação de mercado, percepções do consumidor sobre a qualidade, preço e disponibilidade do produto, e comunicação organizacional. A avaliação do ambiente externo organiza as informações sobre o mercado (consumidores e concorrentes), as condições econômicas, as tendências sociais, a tecnologia e a regulamentação governamental (FERRELL et al., 2000, p. 62).

A análise interna tem como objetivo elencar os pontos fortes e pontos fracos da organização. A identificação das forças e fraquezas dá à organização elementos importante no que se refere à sua orientação estratégica, o que leva a tirar maior partido possível das forças e minimizar as fraquezas (GOLDSCHIMIDT, 2006).

Segundo OLIVEIRA (2005, p. 90): as forças são variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente, e fraquezas são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente.

A análise externa identifica as principais oportunidades e ameaças que a organização sofre. A importância desta análise está no fato de que pode-se prever eventuais acontecimentos que possam ter maior ou menor impacto futuro dentro da organização (GOLDSCHIMIDT, 2006).

Oliveira (2005, p. 90) afirma que oportunidades são variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha interesse de usufruí-las, e fraquezas são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

A análise do ambiente interno e externo da organização permite a elaboração de uma matriz estratégica. Para WEHRICH (1982 apud LEITÃO e DEODATO), a matriz SWOT é um modelo conceitual para efetuar análises sistemáticas que facilitem o cruzamento entre os fatores externos e internos.

|                 |                                    | Análise Interna  |  |
|-----------------|------------------------------------|--|--|
|                 |                                    | S (strengths)<br>Pontos fortes   | W (Weaknesses)<br>Pontos fracos  |
| Análise Externa | O (opportunities)<br>Oportunidades | <b>SO (maxi-maxi)</b><br>Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas. | <b>WO (mini-maxi)</b><br>Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes. |
|                 | T (Threats)<br>Ameaças             | <b>ST (maxi-mini)</b><br>Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.      | <b>WT (mini-mini)</b><br>As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.               |

Figura 1: Santos, F. Lopes (1990)

MARCELINO (2004) e CASTRO et al, (2005) afirmam que esta matriz se trata de um instrumento simples porém poderoso, sendo utilizado a nível internacional, de onde se obtém estratégias para aproveitar oportunidades e para minimizar ameaças.

## 2.4 CINCO FORÇAS DE PORTER

A meta de qualquer empresa é manter-se em posição superior e estável dentro do mercado, garantindo sua sobrevivência e ganhando vantagens dentro do quesito competitividade. Para FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER (1995, p.3) a competitividade é exatamente isto, a capacidade da empresa formular e implementar estratégias, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Para PORTER (2004), a essência da formulação estratégica está em enfrentar a competição.

ZAIRI (1997) afirma que a competitividade bem sucedida é aquela que sabe determinar racionalmente a capacidade de competir, através da verificação dos pontos fortes e fracos da organização, juntamente com um esforço constante em satisfazer as necessidades dos clientes.

Para prática da estratégia competitiva segundo Porter (1986), pode-se utilizar três abordagens diferentes: por custo, diferenciação e enfoque.

Para elencar os elementos que fazem parte de uma estratégia competitiva ele criou um modelo de análise baseado em cinco forças competitivas que direcionam a empresa para um planejamento de longo prazo.

Essas cinco forças propostas na análise de Porter são: poder de barganha dos fornecedores, ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre competidores. (FIGURA 2).

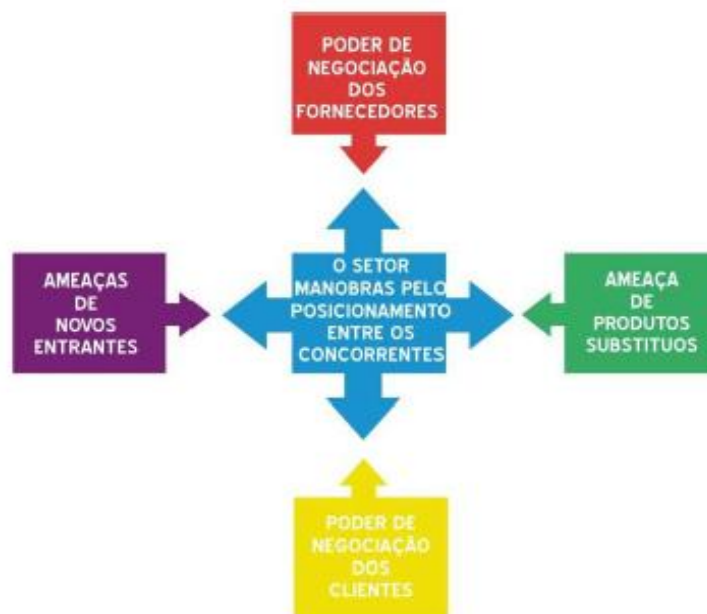


Figura 2: Forças que governam a competição de um setor (PORTER, 1999, p.4)

“O vigor de cada uma das cinco forças competitivas é uma função da estrutura industrial” (PORTER, 1989). Seus principais elementos são apresentados na figura 3:

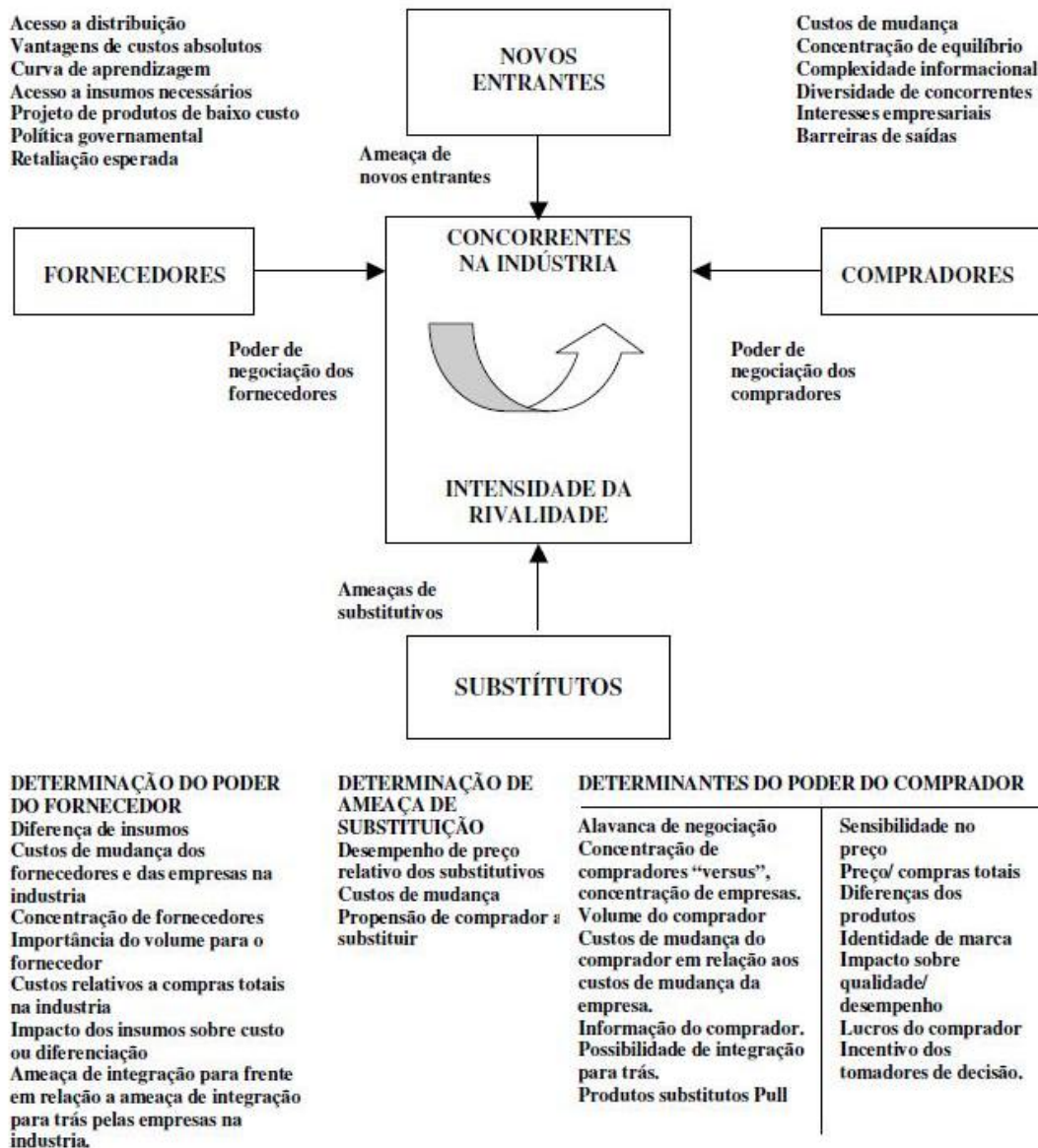


Figura 3: Elementos da Estrutura Industrial (PORTER, 1989).

#### 2.4.1 Novos Entrantes

A todo instante novas organizações estão se implantando no mercado, trazendo inovações, tecnologias diferenciadas, técnicas de administração diferentes, entre outros quesitos que talvez uma empresa que esteja há mais tempo no mercado não esteja preparada para reagir com rapidez para se sobressair mantendo seu prestígio no mercado.

Segundo Porter (1999), novos entrantes trazem para o mercado o desejo de ganhar participação.

#### 2.4.2 Poder de Negociação dos Compradores

Um dito muito comum entre empresa e cliente é a expressão “o cliente manda”, o que não deixa de ser verdade, pois o cliente tem o livre arbítrio para escolher onde investir seu capital, e quando a fidelidade do mesmo é conquistada por uma empresa, ela faz de tudo para satisfazer as necessidades do mesmo.

Segundo Porter (1980), os clientes podem exercer influência exagerada por diversos motivos: por consumirem em grande escala, existindo a possibilidade de integração para trás ou quando são únicos. Os clientes competem forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros, podendo até comprometer a rentabilidade do setor (BESANKO *et al.*, 2004).

Para GHEMAWAT (2000, p.41), o poder de compra dos clientes permite comprimir as margens do setor, forçando os concorrentes a reduzir o preço e aumentar o nível de serviço oferecido sem recompensas.

#### 2.4.3 Poder de Negociação dos Fornecedores

Através da variação de preços e qualidade dos produtos os fornecedores exercem grande poder sobre as empresas de um setor, principalmente quando há alta concentração, seus produtos são únicos, quando as empresas do setor não são consideradas importantes para o fornecedor, os produtos por ele fornecidos são essenciais para as empresas, quando os custos de mudança foram altos e se a integração para frente desses fornecedores representar uma ameaça (HIT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

#### 2.4.4 Rivalidade Entre Concorrentes

Segundo Porter (1980), a rivalidade é consequência da interação de diversos fatores: número de empresas participantes (quanto maior o número maior será a rivalidade), equilíbrio entre porte e recursos, taxa de crescimento da indústria e proporção dos custos fixos em relação ao valor agregado.

#### 2.4.5 Ameaça de Substitutos

A possibilidade de criação de produtos semelhantes e com custos menores é algo que coloca em risco algumas atividades principalmente do setor comercial. A análise das tendências revela-se importante na tentativa de superar estrategicamente um substituto, ou de desenvolver uma nova estratégia considerando o substituto como uma força-chave inevitável (PORTER, 2004).

Então aliando as cinco forças competitivas de Porter é possível traçar um perfil do ambiente da indústria e de seus concorrentes. Essas informações podem ser utilizadas na geração de oportunidades de mercado relacionadas à estratégia da empresa (PORTER, 1991).

### 2.5 MATRIZ CRESCIMENTO-PARTICIPAÇÃO

A abordagem BCG (*Boston Consulting Group*) foi idealizada por uma empresa líder em consultoria de gestão em administração que desenvolveu a matriz de crescimento/participação de mercado para explicar as unidades estratégicas de negócios, sendo esta uma ferramenta utilizada para analisar o portfólio de negócios das empresas (KOTLER, 2000).

Nas pesquisas de WEST (1992) e HAX e MAJLUF (1984) a matriz BCG está entre as mais utilizadas para o diagnóstico dos negócios vigentes e análise de negócios potenciais.

A matriz BCG, também conhecida como matriz de crescimento – participação, é um instrumento que permite que os produtos sejam destrinchados pelo seu movimento dentro da organização e assim podem ser alocados de acordo com seu potencial. CERTO (1993, p. 122) sugere que a empresa deve ter uma carteira equilibrada de negócios, de modo que alguns gerem mais caixa do que usam e possa suportar outros negócios que precisem de caixa para se desenvolverem e tornarem-se lucrativos.

Utilizando-se de termos bem simples a Matriz BCG classifica os produtos em quatro categorias: “vacas leiteiras”, que são produtos com importante participação no mercado e boa rentabilidade, “estrelas”, são produtos ou negócios inovadores, “ponto de interrogação”, que são produtos ou negócios em fase de lançamento ou teste, possuindo alto crescimento e baixa participação de mercado,

“cachorro” ou “abacaxi”, produtos ou negócios com crescimento lento e baixa participação, (GHEMAWAT, 2000).

Para YANAZE (2007), esses quatro elementos são considerados, respectivamente, como vacinha leiteira, estrela, criança prodígio e abacaxi.

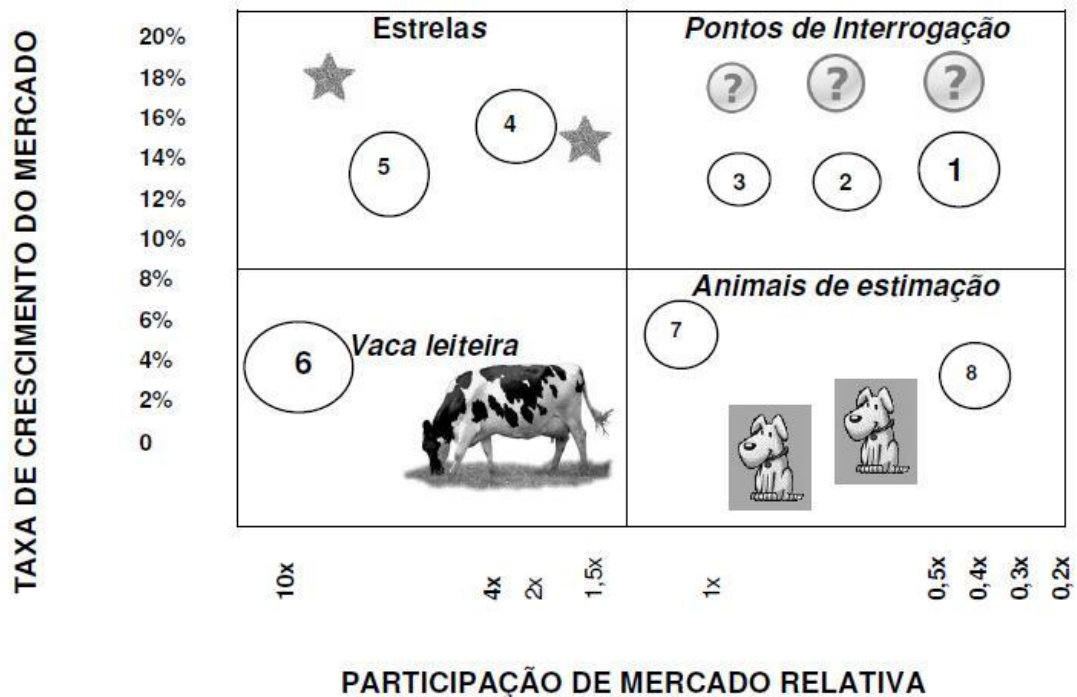


Figura 4: Matriz de Crescimento/Participação de Boston Consulting Group – Matriz BCG (KOTLER, 2000).

Segundo Kotler (2000), a Matriz BCG apresenta, no eixo vertical, a taxa de crescimento anual do produto no mercado, sendo que esse eixo pode variar de 0 a 20%; portanto, uma taxa de crescimento de mercado acima de 10% é considerada alta. O eixo horizontal sinaliza a participação relativa do produto no mercado em relação ao seu maior concorrente. Uma participação de 0,1 significa que o volume de participação de um determinado produto é de apenas 10% da participação de seu maior concorrente, enquanto que uma participação de 10 significa que o produto é líder em 10 vezes as vendas do concorrente.

A utilização de matrizes de crescimento e participação nos permite pensar em um *portfólio* ideal de produtos e avaliar as potencialidades, pois reflete o comportamento do consumidor em relação a uma situação existente na empresa (GAJ, 1995). ARAÚJO (2009) complementa que esse método BCG tem o objetivo de realizar uma análise criteriosa das capacidades internas da organização e do

ambiente em que estão inseridas, de modo a dar subsídios às tomadas de decisões quanto a que tipo de produtos e serviços oferecer de forma que tenham valor para clientes, usuários e parceiros.

### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

O trabalho foi conduzido na cidade de Ibiporã, no Estado do Paraná, onde foi analisada boa parte da estrutura de uma empresa para a composição do estudo.

De acordo com GIL (1985) a pesquisa pode ser definida como um processo formal de se descobrir respostas para problemas por meio do uso de procedimentos científicos, é o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos seguidos para atingir o conhecimento (GIL, 2008).

Para YIN (2001), não existe um método de pesquisa que seja pior ou melhor que o outro, mas há melhores ou piores relações entre o método escolhido, as condições nas quais se realiza a pesquisa e seu objetivo. Seguindo esse raciocínio a metodologia adotada para este trabalho é um estudo de caso e levantamento de dados, sendo uma pesquisa explicativa e de caráter qualitativo.

O Estudo de Caso de acordo com YIN (1989, p. 19) se caracteriza pela capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências, como documentos, artefatos, entrevistas e observações. Segundo BONOMA (1985, p. 207) quando um fenômeno é amplo e complexo, tendo um corpo de conhecimentos insuficiente para permitir a proposição de questões causais e não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre, este método é muito útil. BRUYNE, HERMAN e SCHOUTHEETE (1977) afirmam que a justificativa para a importância do estudo de caso é por englobar informações numerosas e detalhadas com vista em apreender a totalidade de uma situação.

O estudo de caso é um método que explora situações da vida real, descreve a situação do contexto e explica as variáveis causais de determinado fenômeno, por isso tem sido utilizado cada vez mais pelos pesquisadores sociais (GIL, 2000). Além disto, este método tem sido a estratégia de pesquisa nos estudos clínicos e longitudinais sobre processos organizacionais, dentre eles a diversificação, mudanças organizacionais e estudos sobre política e cultura organizacional (PETTIGREW, 1985; RAMANUJAM e VARADAJAN, 1989).



Como o estudo está buscando se aprofundar em determinado assunto, a pesquisa passa a ser do tipo explicativa, que de acordo com GIL (1999), essa pesquisa tem objetivo primordial de identificar os fatores que contribuem para ocorrência dos fenômenos.

A pesquisa explicativa é um tempo de pesquisa mais complexa, porque além de registrar, analisar, interpretar os fenômenos estudados, ela procura identificar seus fatores determinantes (ANDRADE, 2002). De acordo com SELTZ et al. (1974) e SAMPIERI et al. (2006), esse tipo de pesquisa procura verificar uma hipótese de relação causa e efeito entre variáveis, e seu interesse é responder por que e em quais condições um fenômeno ocorre e em quais condições ou por que duas ou mais variáveis estão relacionadas.

O tipo de pesquisa adotada para o trabalho tem uma abordagem qualitativa, que de acordo com RICHARDSON (1999), a pesquisa qualitativa é adequada quando se pretende investigar eventos em profundidade. E os métodos qualitativos têm a vantagem de serem mais adaptáveis a múltiplas realidades, sendo mais maleáveis em relação às inúmeras influências encontradas, além de que expõem com mais clareza a natureza da troca entre investigador e respondente (LINCOLN; GUBA, 1985).

As estratégias metodológicas orientam um projeto de pesquisa na condução, geração ou experimentação de novos métodos que reportam a modos efetivos de captar e processar informações e dados, com a finalidade de resolver dúvidas ou problemas teóricos e práticos de uma investigação (THIOLLENT, 2001).

Para o desenvolvimento do trabalho terá como base três tipos de análises que partem do planejamento estratégico, sendo elas, a Análise SWOT, o Modelo das Cinco Forças de Porter (1989), que se revela uma ferramenta extremamente importante para a avaliação de elementos principalmente do ambiente externo e a Matriz de crescimento/participação (Matriz BCG).

Para o procedimento da análise SWOT realizou-se um levantamento de dados externos e internos através de um questionário elaborado de acordo com as vertentes que segue a análise, sendo o mesmo entregue ao quadro de funcionários para preenchimento, complementando com “*feedback*” do histórico da empresa.

MAZZOTTI (2006) afirma que um questionário é organizado na maioria das vezes em torno de um pequeno número de questões, sendo elas normalmente elaboradas buscando informações sobre o como e o porquê ocorrem as relações da

situação em estudo. Visando coletar informações suficientes para a análise, o questionário foi elaborado de acordo com os fatores mais evidentes dentro da organização, expondo em forma de alternativas e também de forma descritiva as opções para os funcionários responderem o mesmo, não obstante, lembrando que cada pessoa tem uma forma e certa sensibilidade para perceber cada fator, deixou-se espaço aberto para observações e críticas culminando em ajuda para a interpretação dos resultados.

De acordo com BATEMAN e SNELL (2007), depois de analisados os ambientes interno e externo, se têm informações necessárias para elaborar uma análise SWOT, sendo assim, permite a montagem da matriz SWOT para interpretação da análise.

O Modelo de Porter também parte do estudo de dados internos e externos da empresa, porém de caráter mais abrangente, pois requer o estudo de várias influentes sobre o ambiente. O modelo de PORTER (1986) define as cinco forças competitivas que determinam a intensidade da competição em um dado setor de atividade econômica. Esse modelo segue um princípio de monitoramento das variáveis durante toda a análise, sendo assim, para a coleta das informações no quesito custos, parceiros e clientes, a ferramenta utilizada foi o sistema gerencial da empresa que é o Siagri, e também busca de dados junto à administração e gerência da mesma, realizando durante o período de coleta “*feedbacks*” constantes para controle de alterações nas informações.

A terceira análise que é a Matriz BCG consta de uma avaliação do portfólio de produtos que a empresa trabalha. No caso, a ferramenta empregada para levantamento desses dados também será o sistema gerencial Siagri. Para melhor esquadrihar a gama de produtos será a feita a divisão dos mesmos segundo a saída por cultura, sendo, soja, milho e trigo, o que resultará em três matrizes que facilitarão chegar a conclusão dessa análise. O sistema emite relatórios das vendas por safra, que foram transformados em planilhas para após os dados serem analisados e cada produto ser lançado em sua respectiva matriz.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Seguindo as etapas descritas na metodologia e analisando a empresa chegou-se nos seguintes resultados de cada ferramenta utilizada:

#### 4.1 ANÁLISE SWOT

Esta análise abrangeu uma visão geral da empresa, foi entregue para nove funcionários o questionário dividido em duas partes, uma parte para o levantamento dos aspectos internos e outra para levantamento de aspectos externos da empresa.

Para o ambiente interno o questionário foi dividido em alternativas onde os funcionários apontaram quais consideram como ponto forte e quais consideram como ponto fraco, embaixo de cada alternativa foi deixado espaço aberto para observações, sugestões, pensamentos, entre outros. Para o ambiente externo o questionário absteve-se em apenas duas questões abertas para livre preenchimento.

Filtrando as respostas pode-se chegar a elaboração da matriz SWOT:

| PONTOS FORTES  | PONTOS FRACOS  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- experiência de mercado</li> <li>- apoio e parceria dos fornecedores</li> <li>- portfólio de produtos</li> <li>- transparência com clientes</li> <li>- custos</li> <li>- credibilidade dos clientes</li> <li>- estrutura material da empresa</li> <li>- localização da empresa</li> <li>- armazenamento dos produtos</li> <li>- atendimento</li> <li>- logística</li> <li>- marketing/publicidade</li> <li>- disponibilidade de recursos financeiros</li> <li>- número de funcionários</li> <li>- imagem do nome da empresa</li> <li>- capacitação profissional</li> <li>- volume de vendas</li> <li>- prazos de entrega de mercadorias</li> <li>- gestão financeira</li> <li>- tomada de decisões</li> <li>- plano de compras</li> <li>- realização de eventos demonstrativos</li> <li>- diferença de tratamento em clientes (R\$)</li> <li>- controle de qualidade</li> <li>- habilidade da administração</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- incentivo/motivação para os funcionários</li> <li>- flexibilidade para mudanças</li> <li>- divisão de setores e tarefas</li> <li>- capacidade de inovação</li> <li>- hierarquia dentro da empresa</li> <li>- pós-vendas</li> <li>- uniformidade de serviço</li> <li>- conhecimento do sistema gerencial</li> <li>- reuniões para exposição de problemas, idéias</li> <li>- correção de problemas identificados</li> <li>- planejamento</li> <li>- política de organização</li> <li>- controle de estoque</li> <li>- comunicação entre funcionários</li> </ul> |
| AMEAÇAS  | OPORTUNIDADES  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- novos entrantes</li> <li>- riscos climáticos</li> <li>- oscilação de preço dos produtos</li> <li>- novas tecnologias</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- treinamentos para capacitação da equipe</li> <li>- trabalhar a comunicação entre funcionários</li> <li>- incentivo e motivação financeira</li> <li>- dividir tarefas para melhor desempenho</li> <li>- estratégias de pós-venda</li> <li>- abertura de filiais</li> </ul>   |

Tabela 1: Matriz SWOT da empresa em estudo (Fonte: Autor)

O ponto mais crítico da análise da empresa foi a questão da divisão de setores na empresa, o que até foi assinalado com unanimidade no questionário, porque é visível para todos a falta que essa divisão faz. Até mesmo por isso a análise foi efetuada abrangendo o ambiente geral.

Com relação aos pontos fortes, a empresa é dotada de vários, um dos motivos para isto é o tempo de existência que a mesma tem, totalizando quase trinta anos.

Mas mesmo alguns itens sendo considerados pontos fortes pelos funcionários, houve observações interessantes para aperfeiçoá-los mais, e até mesmo enfatizá-los. Dentre esses pontos estão:

- armazenamento dos produtos: instalado de acordo com as normas previstas pela legislação, adepto de espaço físico ampliado, porém pode melhorar, principalmente em espaço físico.

- atendimento: ponto forte, porém há a procura e sede por melhoras.

- marketing/publicidade: a empresa investe em meios de levar seu nome através de placas, brindes para os clientes, propagandas, divulgação em redes sociais, porém a identificação através de placas em propriedades, que é algo comum das empresas, ainda está deficiente.

- logística e prazos de entrega: dois pontos extremamente relevantes na empresa e de grande eficiência.

- capacitação profissional: a empresa investe nesse quesito, frequentemente, porém apenas para a equipe de vendas, o que na verdade é necessário para todos os funcionários.

- volume de vendas: carro chefe da manutenção da empresa, através das comparações entre as safras é notável o seu crescimento em ritmo consideravelmente acelerado.

- tomada de decisões: foi considerado ponto forte pela eficácia, mas com a observação de que está centralizada em apenas uma pessoa, no caso a gerência.

- plano de compras: ponto forte devido ao conhecimento do mercado, e parcerias com grandes fornecedores, porém como no caso anterior, está centralizado em apenas uma pessoa.

Com relação aos pontos fracos, praticamente em todos as opiniões foram as mesmas, porque é notável a urgência de mudanças para os tais. Alguns pontos

acabaram sendo correlacionados de acordo com as observações feitas, sendo um ponto fraco consequência da deficiência de outro ponto. Para explicá-los agrupou-se os que estão correlacionados:

- divisão de setores, hierarquia dentro da empresa, política de organização: como citado anteriormente, o ponto mais crítico identificado na empresa é a divisão de setores. A falta de um setor definido acarreta em várias pessoas realizando o mesmo trabalho, o que causa uma sobrecarga de tarefas para diversos funcionários e isto notavelmente diminui o rendimento.

A hierarquia dentro da empresa também é uma consequência da má distribuição dos setores, pois ela está concentrada praticamente em uma pessoa, porém há outras pessoas designando tarefas de maneiras divergentes, o que torna difícil o entendimento por parte dos funcionários a qual ordem acatar. O motivo desses acontecimentos é a falta de uma política de organização adequada dentro da empresa.

- planejamento, reuniões para exposição de problemas, ideias, correção de problemas identificados: o planejamento é o processo que rege a empresa para o sucesso, para se chegar até ele é necessário o conhecimento do ambiente (PAGNONCELLI e VASCONCELLOS, 1992), e foi elencado como um ponto fraco devido à inexistência do mesmo em várias áreas da empresa, pela falta de conhecimento do ambiente atual. Um dos meios de conhecer o ambiente é a exposição do mesmo através de reuniões, o que é um fato raro na empresa. Reuniões são essenciais para expor o pensamento, as dúvidas, as sugestões, rever metas, fazer “*feedbacks*” para a equipe, identificar e corrigir erros, e até mesmo conhecer melhor os funcionários, para posteriormente desenvolver suas competências. Porém a falta dessas reuniões tem afetado o desenvolvimento da empresa, e é necessidade aos olhos dos funcionários, pois a empresa tem caminhado com visões diferentes, não chega a um ponto em comum.

- flexibilidade para mudanças, capacidade de inovação: foi identificada na empresa a resistência dos funcionários com relação a mudanças, mesmo sabendo que podem trazer melhorias a maioria está acomodada com a situação, principalmente funcionários mais antigos, o que se torna um impasse para o avanço da empresa. Juntamente com a flexibilidade está a capacidade de inovação, como os funcionários estão focados na rotina que seguem há anos, as inovações são difíceis de ser implantadas. Com o crescimento acelerado do mercado, é necessário

estratégias, mudanças para acompanhá-lo, mas essa capacidade dentro da empresa existe, porém está mascarada devido ao bloqueio das mudanças. Para SENGE (1990), “toda organização terá de aprender a explorar seus conhecimentos e a inovar através de um processo sistemático”.

- incentivo, motivação para os funcionários: os aspectos mais relevantes desse quesito foi a falta de investimento do pessoal interno através de treinamentos e recursos financeiros. Como já mencionado em um ponto forte, a empresa investe muito em treinamentos, porém para a equipe de vendas, e a carência das outras funções em atualização, em conhecimento é muito clara. A motivação financeira também é necessidade por parte de vários funcionários.

- comunicação entre funcionários, uniformidade de serviços: a falta de comunicação entre os funcionários influi diretamente na produtividade da empresa, uma vez que interfere na maneira com que as atividades são realizadas. Isso acontece devido a divergências de informações e tem como consequência o desentendimento entre os funcionários. Outro aspecto relevante é a comunicação entre funcionário/gerência, o que acontece, mas não habitualmente. A comunicação auxilia a gerência a conhecer seus funcionários e saber quais são suas competências e habilidades para poder explorá-las melhor aumentando a produtividade e rapidez com que as tarefas são executadas. Quando a gerência não tem contato direto com seus funcionários fica difícil saber se os mesmos terão o mesmo desempenho se os conhecesse direito.

Como cada funcionário tem suas particularidades e executa as tarefas das quais é designado, porém como o trabalho gira em torno de uma equipe onde uma atividade depende da outra, a falta de comunicação faz com que muitas informações que são repassadas sejam perdidas, além de gerar falta de uniformidade nos serviços, pois cada um executa do jeito que acha correto, gerando diversos conflitos.

- conhecimento do sistema gerencial: o sistema de gestão comercial adotado pela empresa é software desenvolvido especificamente para o agronegócio, possuindo diversos módulos e ferramentas que agilizam o trabalho. A empresa não adquiriu todos os módulos disponíveis, apenas os básicos e necessários, entretanto não há conhecimento profundo de todas as funções do sistema, ou seja, tem a ferramenta certa, mas ainda não sabe utilizá-la corretamente. Esse é um fator que implica em menos agilidade de trabalho, pois ações que poderiam ser aplicadas pelo sistema continuam sendo feitas da maneira antiga.

- controle de estoque: grande deficiência da empresa. Já foram implantadas diversas medidas para controle e atualização do estoque, mas não foram eficazes. Por não ter em mãos a quantidade de produtos que está em estoque na empresa, acaba atrasando e dificultando as vendas e também as compras, pois a única maneira de saber corretamente quanto tem de cada produto é contando manualmente, o que na verdade deveria estar corretamente especificado no sistema, o estoque físico necessita coincidir com o estoque indicado no sistema. A carência de uma estratégia para reverter essa situação é urgente.

- pós-vendas: serviço muito pouco realizado pelos vendedores, visitas que deveriam ser feitas aos clientes para certificar a aprovação dos serviços, apresentar novidades e criar um vínculo de relacionamento, não acontecem, o foco por parte dos vendedores está em garantir a venda. A pós-venda não é apenas quando um produto é vendido, ela se estende a clientes que não compraram, a função da pós-venda com esses clientes é descobrir o motivo da escolha do cliente e também descobrir uma estratégia de como conquistá-lo, porém também é uma ferramenta muito pouco utilizada pelos vendedores.

No que diz respeito às ameaças, foram citadas quatro principais, sendo:

- novos entrantes: mercado está crescendo e é possível o acontecimento deste evento.

- riscos climáticos: por ser uma empresa que trabalha com agricultura a influência de clima é muito grande, pois alterações climáticas podem causar grandes danos às lavouras, causando prejuízo aos agricultores, o que coloca em risco a situação financeira da empresa, tanto pela falta de entrada de dinheiro através do pagamento das dívidas como pela redução das vendas de diversos produtos que dependem do clima pra utilização.

- oscilação de preço dos produtos: pode afetar os custos dos produtos para a empresa, conseqüentemente aumentando o preço para os clientes, colocando em risco as vendas.

- novas tecnologias: principalmente por parte das outras empresas, quanto mais tecnologia, mais agregação de valor tem no serviço, além da garantia de qualidade, sendo assim, acaba sendo uma ameaça se a mesma atrair a atenção dos clientes e ocasionar a migração dos mesmos.

Por fim, a última questão da análise foi com relação às oportunidades que a empresa pode investir que resultarão em melhorias, assim foram elencadas:

- treinamentos para capacitação da equipe: investir nos funcionários internos oferecendo treinamentos para melhorias no atendimento, além de atualizações de mercado e desenvolver habilidades nos funcionários, porque treinar é "o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem" (CHIAVENATO, 1994, p. 126).

- trabalhar a comunicação entre funcionários: segundo OLIVEIRA (2005) comunicação e o conjunto de meios, processos, funções, conteúdos e comportamentos que geram oportunidades para que se estabeleça a convergência entre os valores e objetivos da empresa e os de seus colaboradores. Na empresa em estudo é necessário que haja uma comunicação multidirecional, entre gestores e funcionários, para chegar a uma mesma visão, e assim promover desenvolvimento e o compartilhamento de resultados, o que vem a ser uma oportunidade de crescimento interno, e conseqüentemente melhoria nos serviços oferecidos.

- incentivo e motivação financeira: a empresa necessita conhecer melhor seus funcionários, para encontrar suas necessidades dentro do ambiente de trabalho, uma das formas de conhecer é através da comunicação, a partir disto a empresa poderá identificar as estratégias para melhorar o incentivo e trabalhar a motivação. WOOD JÚNIOR E PICARELLI FILHO (2004) salientam: "A questão da motivação é essencial para o sistema de Remuneração Estratégica pelo vínculo entre motivação, desempenho e recompensa. É claro que muitos outros fatores, além da remuneração, também afetam a motivação".

- dividir tarefas para melhor desempenho: primeiramente a empresa necessita reformular seu ambiente interno, definindo os níveis hierárquicos, definindo os setores corretamente e após, dividir as tarefas proporcionalmente entre os funcionários de cada setor.

- estratégias de pós-vendas: uma das alternativas sugeridas pelos funcionários é aumentar o número de visitas aos clientes, disponibilizando maior suporte ao cliente e conhecendo suas necessidades e prioridades. MOREIRA (2005) afirma que uma política de pós-venda permite estabelecer e fortalecer uma relação de parceria. KOTLER E ARMSTRONG (2003) deixam claro que esta é uma das principais formas de uma empresa se diferenciar no mercado.

- abertura de filiais: a empresa atua em uma ampla faixa no norte do Paraná, sendo conhecida na região, o que favorece a oportunidade de expandir



geograficamente através de filiais, pois já há a atuação nos municípios através dos vendedores.

## 4.2 CINCO FORÇAS DE PORTER

Através de questionamentos a administração e gerência da empresa e a utilização do sistema de gestão, Siagri, adotado pela mesma, foi possível elencar, de acordo com o modelo de Porter, os pontos relevantes de cada variável das cinco forças, definindo a posição da empresa dentro do mercado regional.

### 4.2.1 Ameaça de Produtos Substitutos

No ramo do agronegócio em empresas que trabalham diretamente com a comercialização de insumos a gama de produtos ofertados é amplamente extensa, devido às várias alternativas de associação de produtos na produção agrícola e também devido à participação de grandes empresas no mercado ofertando produtos similares.

A principal ameaça que os produtos que desempenham função equivalente a outros produtos é a redução na margem de lucro, além de afetar diretamente o marketing e a estratégia de vendas da empresa.

Não obstante, por outro lado a empresa trabalha com produtos de grandes marcas que detém tecnologia de ponta garantindo qualidade nos produtos comercializados. Esse é o ponto chave que atrai e garante a preferência dos consumidores após testar e aprovar em unanimidade a qualidade dos produtos, além de que os clientes preferem não se arriscar trocando os produtos habitualmente utilizados por produtos que não conhecem na prática.

Sendo assim os substitutos para a empresa não são considerados ameaça relevante.

### 4.2.2 Poder de Barganha dos Fornecedores

A empresa adquire produtos de um número razoável de fornecedores, porém há um grupo de aproximadamente nove fornecedores, entre adubos, sementes e defensivos que detém o maior volume de fornecimento de insumos.

O poder de barganha que esses fornecedores exercem sobre a empresa se resume em cinco eventos:

- parcerias firmadas: com cada um desses fornecedores há um tipo de parceria engajada principalmente no volume de vendas, oferecendo vantagens e prioridades através dos resultados de metas impostas por eles.

O atingimento dessas metas traz retornos financeiros para a empresa através do “rebeats”, que é o capital retornado à empresa de acordo como volume de vendas, esse capital serve para investimentos na empresa, como por exemplo, fabricação de brindes para entregar aos clientes, compra de veículos novos para a empresa, atualização interna, investimentos em eventos para os clientes, e no que a empresa optar investir o capital.

Essas parcerias são de fundamental apoio à empresa, porque o capital conquistado através delas propicia divulgação de seu nome, pois através desse capital há a possibilidade de criar meios de mostrar, reforçar o nome da empresa aos consumidores que já são clientes e atrair os consumidores que ainda não são clientes fixos.

Sendo assim, uma parceria é por um lado vantagem para a empresa, e por outro uma maneira dos fornecedores garantirem sua permanência dentro da empresa.

- eventos informativos: com a tecnologia em constante evolução e o mercado crescendo em ritmo acelerado, as inovações do ramo do agronegócio precisam ser repassadas para os consumidores.

Na empresa em estudo os fornecedores apoiam em todos os sentidos, desde financeiro até a disponibilidade de material humano e material demonstrativo para realização de eventos informativos, por exemplo, dias de campo, treinamentos para clientes e produtores da região.

Essas ações são benéficas para a empresa, porque afinal os eventos são realizados pela empresa, que colabora na divulgação dos serviços oferecidos, e também é uma alternativa para atrair os olhos dos consumidores, mostrando tecnologia na prática, o que garante que o fornecedor tenha seu produto mais valorizado e conseqüentemente o volume de vendas do mesmo aumente, o que faz com que a empresa continue dependendo das condições que o fornecedor impõe.

- suporte técnico: como os fornecedores são detentores de patentes de produtos, e são eles diferenciados através da inovação e tecnologia, os fornecedores procuram manter na empresa, principalmente a equipe de vendas, atualização, enviando representantes técnicos e outros recursos para mostrar adequadamente

como seus produtos funcionam, mantendo o controle de qualidade na informação, o que na verdade pode ser considerado como uma troca, pois o fornecedor manda seu produto, mas juntamente com ele manda o suporte técnico, o que facilita as vendas através do conhecimento dos serviços e conseqüentemente tudo isso volta para os fornecedores em forma de lucro, pois eles conseguem capacitar pessoas para venderem seus serviços, em muitos casos ultrapassando a meta de vendas determinada.

- marca dos produtos: pelo fato de todos os fornecedores da empresa serem multinacionais, a logomarca já garante 50% das vendas, porque os clientes conhecem e sabem que os serviços oferecidos são de alta qualidade. Então não compensa para a empresa trocar de fornecedor, pois acarreta em redução da margem de lucro pela redução das vendas.

A bandeira dos fornecedores é uma força relevante, pela atratividade que instiga no consumidor. A imagem tem, segundo CHURCHILL E PETER (2000), embutida no valor da marca, “a lealdade do cliente pela marca, a consciência do nome da marca, a qualidade percebida, associações da marca e outros ativos da marca”.

- diferenciação dos produtos: multinacionais possuem recursos extremamente tecnificados, participam de um mercado muito amplo, e o um dos motivos da permanência dessas indústrias no mercado é a diferenciação dos produtos, o que agrega alto valor, além disso, um produto diferenciado sempre possui algo a mais do que um produto comum o que torna difícil a substituição do mesmo. Na visão de PORTER (1999), a diferenciação é a estratégia onde a empresa concentra-se na elaboração de uma linha de produtos e marketing diferenciados, de forma a se tornar líder no setor.

#### 4.2.3 Poder de Barganha dos Compradores

Os consumidores são a razão de o mercado existir, tudo começa no cliente e termina no cliente, porque o mercado tende a buscar satisfazer às necessidades dos clientes, ajustando da melhor forma possível as condições predispostas pelos mesmos.

A carteira de clientes da empresa é relativamente extensa. De acordo com a tabela 2, analisando o poder aquisitivo nas compras e correlacionando-o com

faturamento foi possível dividir em duas classes, os grandes clientes e os pequenos – médios clientes.

| INTERVALO DE COMPRA (R\$) | % CLIENTES | % PARTICIPAÇÃO |
|---------------------------|------------|----------------|
|                           |            | NO FATURAMENTO |
| 0-5000                    | 50,36      | 2,54           |
| 5001-15000                | 21,18      | 7,62           |
| 15001-30000               | 9,54       | 7,92           |
| 30001-60000               | 7,62       | 12,72          |
| 60001-150000              | 7,46       | 28,37          |
| 150001-200000             | 1,52       | 10,14          |
| 200001-400000             | 1,84       | 19,87          |
| >400000                   | 0,48       | 10,82          |
| <b>TOTAL</b>              | <b>100</b> | <b>100</b>     |

**Tabela 2: Tabela de participação dos clientes no faturamento da empresa (Fonte: Autor)**

No intervalo de compra entre 0 e 30 mil reais estão os pequenos e médios clientes, que apesar de serem em grande quantidade a porcentagem de participação no faturamento são as menores. Acima de 30 mil reais estão alocados os clientes grandes, que mesmo em número menor são os responsáveis por 81,92% do faturamento da empresa.

Essas duas classes tem suas particularidades, exercendo forças ao contrário uma da outra, principalmente devido ao poder aquisitivo, para entender melhor elencou-se as duas classes apontando as características preponderantes de cada uma.

- Grandes clientes: são aqueles estruturados, que fazem pesquisa de preço e buscam no negócio a melhor alternativa para satisfazê-los, entre suas forças estão:

- *alto poder de compra*: pelo grande volume que é adquirido os clientes buscam forçar a redução do preço, o que pode mascarar a redução da margem devido ao alto valor em negociação.

- *condição de pagamento*: devido ao poder aquisitivo alto essa classe de clientes tem preferência por prazos mais curtos de pagamento, muitos até preferem pagamento à vista. Esse quesito possibilita para a empresa um retorno financeiro mais rápido, permitindo a disponibilidade de recursos para as despesas da empresa.

Apesar da condição de pagamento a curto prazo ser uma vantagem, a empresa vem lidando com a inadimplência de muitos clientes. O que coloca em risco a situação financeira da mesma.

- Pequenos – médios clientes: ao contrário da classe anterior, esse grupo busca o serviço, a confiança e o relacionamento com a empresa, sua principal força é:

- *condição de pagamento*: ao contrário dos grandes clientes essa classe não exerce forças com relação ao poder de compra, pois é relativamente baixo, então a briga não se concentra no preço e sim no prazo, compram praticamente a preço de tabela, porém exigem maior prazo para pagamento.

Aqui existe também o risco de inadimplência, porém em menores proporções. Neste caso a inadimplência traz prejuízo significativo, porém de menor valor quando comparado a classe de grandes clientes.

#### 4.2.4 Rivalidade Comercial

A rivalidade é o ponto chave de mercado, pois instiga as empresas a competirem buscando aperfeiçoamento interno e externo, traçando metas e objetivos para garantir a melhor posição no “*ranking*” comercial.

A empresa em estudo está situada em um município pequeno do norte do Paraná, porém está ao lado de uma cidade relativamente grande, repleta de empresas que atuam no mesmo seguimento de mercado. Para definir seu tamanho separou-se em duas dimensões para comparação:

- Anos, cidade situada e faturamento: se analisarmos e contabilizarmos por esses três itens é considerada uma empresa grande, pois está há quase trinta anos no mercado, localizada em uma cidade pequena e com volume de faturamento relativamente alto.

- Estrutura física, estrutura de campo, cidades vizinhas: se contabilizarmos esses itens é considerada uma empresa de médio porte, devido ao fato que os concorrentes instalam mais filiais nas cidades, culminando em maior divulgação do nome e expansão, e a empresa envia representantes a campo, concentrando-se em apenas duas lojas, sendo uma matriz e uma filial.

Considerando os concorrentes da cidade em que a empresa está situada, se encontram apenas dois, sendo somente um deles o mais forte, por se tratar de

uma organização que participa de uma rede de filiais dentro do Estado do Paraná e São Paulo, e as características mais influentes desse concorrente são:

- *Experiência de mercado*: o mais forte concorrente da empresa está no local há pouco tempo, porém sua rede está no mercado há vários anos, então a experiência que possuem é consolidada tanto na teoria como na prática, sabem como lidar com a elasticidade de preços, como atrair o consumidor e seus vendedores possuem habilidade nas vendas.

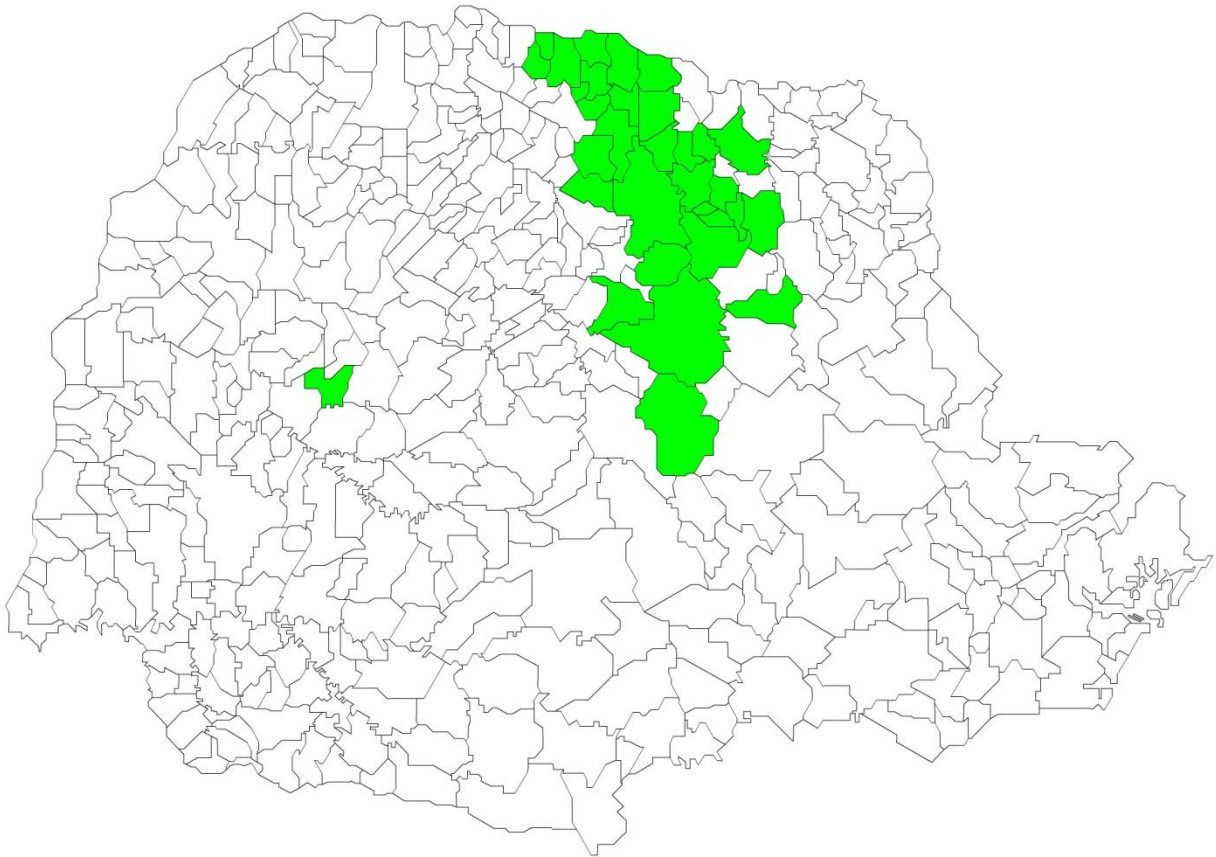
- *Política organizacional interna*: segundo GIUZI (1987), “*políticas organizacionais* são guias orientadoras da ação administrativa para o atingimento das metas e objetivos estabelecidos para a organização”. O concorrente aqui citado é dotado de uma política organizacional extremamente definida, isso faz com que a excelência em serviços seja explícita a todos os clientes, o que se torna uma ameaça para a empresa em estudo.

- *infraestrutura e tecnologia*: a concorrência é habilitada de serviços de qualidade, com infraestrutura e tecnologia diferenciadas e avançadas que atraem os olhares e a confiança dos consumidores, devido a existência de sua rede no mercado há vários anos é uma empresa bem estruturada e segura no que faz, o que consequentemente gera agregação de valor em seus serviços.

#### 4.2.5 Ameaça de Novos Entrantes

Com relação à entrada de novos concorrentes no mercado é fato que toda empresa quer buscar seu espaço e vai lutar para se sobressair entre outras, isso representa grande ameaça para qualquer setor, pois onde há mercado e há a possibilidade de crescimento é o que atrai os olhos de empresas novas, ou até mesmo instalação de filiais.

A empresa tem uma faixa de atuação que se estende por 32 municípios, como mostra o mapa abaixo, principalmente no norte do Paraná.



**Figura 5: Mapa de atuação da empresa**

Nestas cidades a empresa possui apenas representantes, vendedores a campo, não possui filiais, o que deixa uma porta aberta para novos concorrentes, tanto com envio de representantes a campo, como também com filiais, mas depende muito do foco da concorrência. Não obstante, vale lembrar que há uma vantagem em levar apenas representantes a campo, porque a instalação de filiais atrai outras empresas, mas também há a desvantagem para o cliente que não tem o suporte próximo a ele.

No que diz respeito à cidade vizinha, que por ser de tamanho consideravelmente grande e possui inúmeras empresas do ramo, é um alvo de novos concorrentes, porém não se torna grande ameaça pelo fato da fidelização dos clientes com a empresa em estudo. Pode ocorrer a migração para a concorrência, mas em escala muito pequena. Pelos anos de existência no mercado e por já conviver com novos concorrentes que entraram na região a empresa não foi abalada nem no seu faturamento nem na perda de clientes.

Uma visão da gerência da empresa com relação aos concorrentes da cidade vizinha é que não se tornam ameaças, por serem empresas na maioria

grandes e estarem no mercado há tempo considerável, se tornam espelho para que a empresa busque crescer vendo a experiência de outras empresas.

Para um empresa é crucial defender-se contra as forças competitivas e utilizá-las a seu favor, posicionando-se onde as forças sejam mais fracas e consequentemente favoráveis (PORTER, 2008).

#### 4.3 MATRIZ CRESCIMENTO – PARTICIPAÇÃO

Os períodos que mais movimentam o fluxo de saídas de produtos na empresa são basicamente dois, um sendo o período de setembro a fevereiro, que corresponde à safra de soja, e o período de março a agosto, que corresponde à safrinha de milho e safra de trigo. Sendo assim foram separados dois cenários, um para soja e um para milho e trigo em conjunto. O motivo da junção das duas culturas, milho e trigo, foi que a movimentação para o trigo é muito baixa e os produtos que mais saem tem extensão para utilização nas duas culturas.

Os produtos analisados foram divididos em quatro grupos, sementes, adubos, defensivos e adubos foliares.

Após analisar variáveis envolvidas para a construção da matriz BCG pode-se chegar aos dois cenários abaixo.

Por meio deste método, o pesquisador passa a ter disponível uma ferramenta de análise tanto qualitativa quanto quantitativa bastante poderosa (AMBRÓSIO e AMBRÓSIO, 2005).

Uma observação a ser feita antes da explicação dos gráficos é o fato da empresa atuar em vários municípios da região, porém com citado nas outras análises, atua apenas através de representantes, abstendo-se a apenas duas lojas instaladas, e o maior concorrente atua na mesma região, porém tem o diferencial de possuir lojas instaladas em vários municípios desta região analisada. Considerando o município que está a matriz e a filial da empresa em estudo a participação de mercado dos produtos são extremamente elevadas, porém como o trabalho se estende a toda a região que a empresa atua, pode-se notar nos dados coletados, que a participação de mercado é bem baixa quando comparada ao concorrente, mas isso devido a explicação anterior.



## CENÁRIO I – SAFRA SOJA

| PRODUTO         | CRESCIMENTO MERCADO | PARTICIPAÇÃO MERCADO | PART. CONCORRENTE | INDICE PART. | FATURAMENTO R\$ 100000,00 | AREA CIR. |
|-----------------|---------------------|----------------------|-------------------|--------------|---------------------------|-----------|
| SEMENTES        | 50,70%              | 4,21%                | 40,00%            | 0,11         | 24,3                      | 2,78      |
| ADUBOS          | 66,50%              | 4,11%                | 60,00%            | 0,07         | 31,9                      | 3,19      |
| DEFENSIVOS      | 29,00%              | 6,33%                | 40,00%            | 0,16         | 27,7                      | 2,97      |
| ADUBOS FOLIARES | -28,00%             | 1,18%                | 60,00%            | 0,02         | 2,34                      | 0,86      |

Tabela 3: Tabela de variáveis do Cenário I - Safra Soja

Lançando os dados do Cenário I obteve-se o seguinte gráfico:

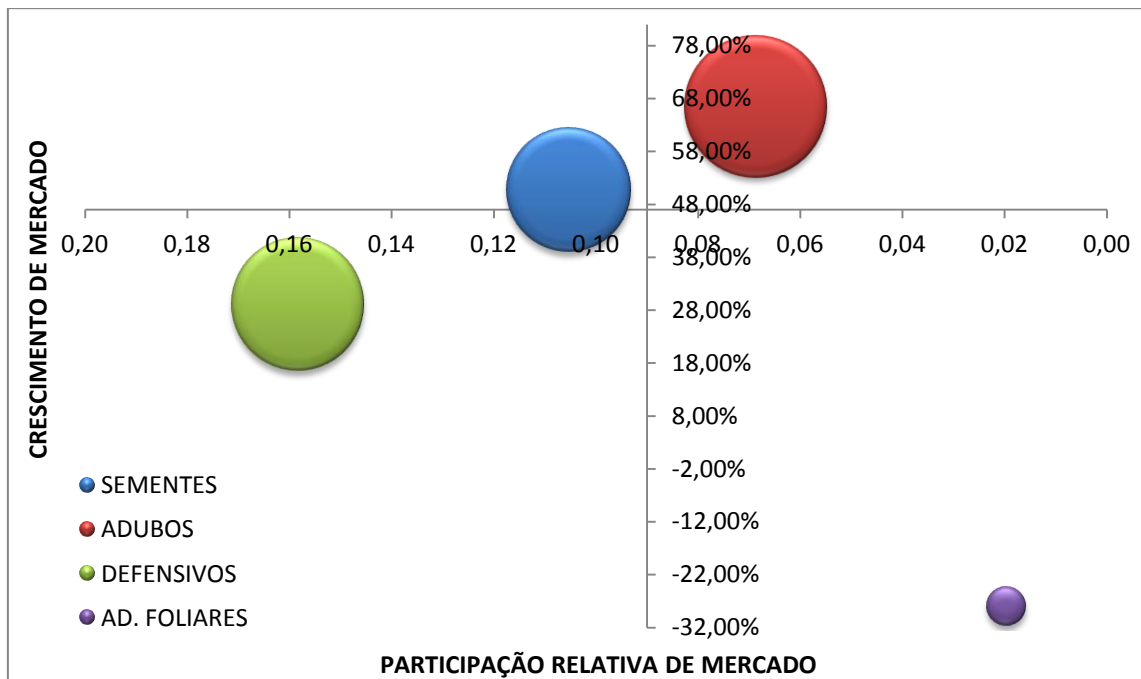


Gráfico 1: Matriz BCG - Safra Soja

Nota-se que os adubos foliares estão inseridos no quadrante “*abacaxi*”, apresentando um crescimento de mercado negativo, além de que seu faturamento é o menor entre todos os produtos. Porém é um grupo que necessita de atenção, por ser essencial em questão de produção agrícola. A empresa não pode deixar de investir nesse grupo, o que tem a se fazer é trabalhar estratégias de vendas desses produtos, para aumentar sua participação, crescimento e seu faturamento.

O grupo dos defensivos ficou encaixado no quadrante de “*vacas leiteiras*”, porém pode-se observar que ele tem tendência a se tornar um produto do quadrante “*estrelas*”.

O grupo dos adubos está inserido no quadrante “*ponto de interrogação*”, possui alto crescimento de mercado, mas se tratando da participação de mercado é

o segundo grupo com a menor, porém, enfatizando a observação realizada antes do início da exposição dos resultados, o motivo desse grupo estar situado neste quadrante é o fato da análise estar abrangendo a região que envolve o maior concorrente, se fosse analisado os municípios da matriz e filial o grupo de adubos estaria entre os produtos “estrelas”, pois é o que tem maior saída e maior faturamento.

O grupo das sementes está inserido no quadrante das “estrelas”, devido a seu alto crescimento de mercado, porém no gráfico nota-se que sua colocação acaba estendendo uma parte para o quadrante das “vacas leiteiras”, então a empresa precisa chamar a atenção para esse grupo, traçando metas para evitar a redução das vendas.

## CENÁRIO II – MILHO SAFRINHA E SAFRA TRIGO

| PRODUTO         | CRESCIMENTO MERCADO | PARTICIPAÇÃO MERCADO | PART. CONCORRENTE | INDICE PART. | FATURAMENTO R\$ 100000,00 | AREA CIR. |
|-----------------|---------------------|----------------------|-------------------|--------------|---------------------------|-----------|
| SEMENTES        | 14,00%              | 3,44%                | 30,00%            | 0,11         | 26,2                      | 2,89      |
| ADUBOS          | 14,60%              | 4,67%                | 50,00%            | 0,09         | 35,6                      | 3,37      |
| DEFENSIVOS      | 24,50%              | 6,34%                | 35,00%            | 0,18         | 15,3                      | 2,21      |
| ADUBOS FOLIARES | 42,60%              | 1,70%                | 30,00%            | 0,06         | 1,6                       | 0,71      |

Tabela 4: Tabela de variáveis do Cenário II - Milho Safrinha e Safra Trigo

Lançando os dados do Cenário I obteve-se o seguinte gráfico:

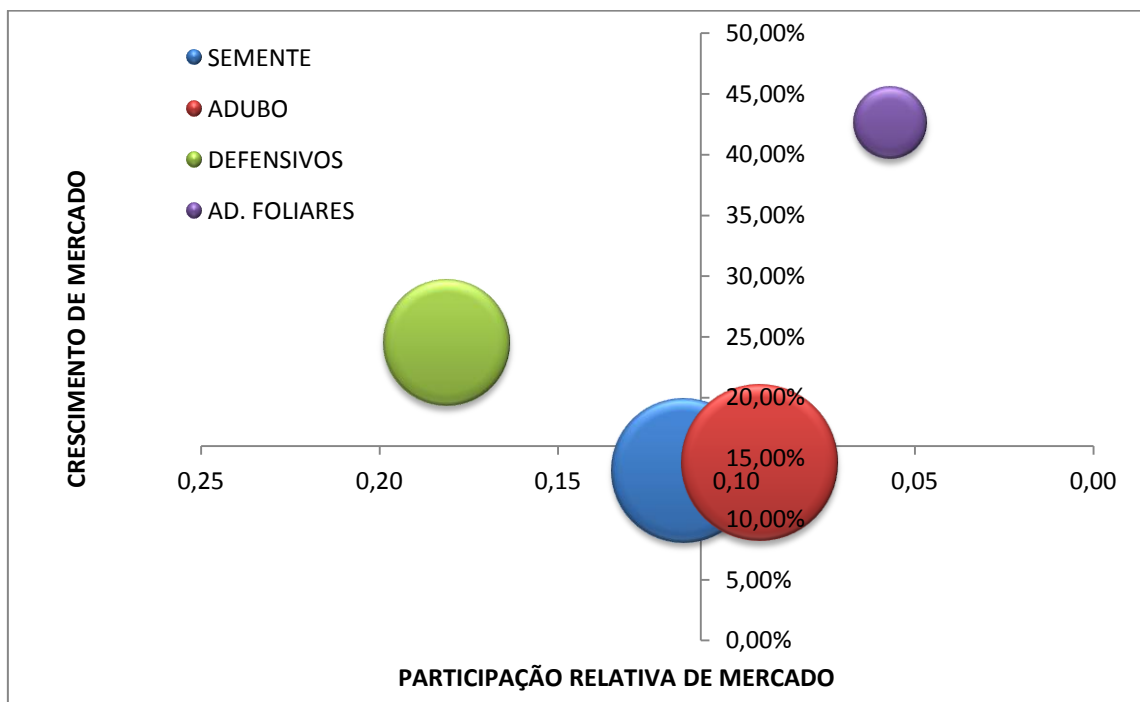


Gráfico 2: Matriz BCG - Milho Safrinha e Safra Trigo

Ao contrário do outro cenário, no cenário II os quatro grupos apresentaram crescimento de mercado positivo.

Os adubos foliares apesar de apresentarem o maior índice de crescimento, tem o menor índice de participação de mercado, por isso encontra-se alocado do quadrante “*ponto de interrogação*”. São produtos que tem baixo valor de venda, então mesmo crescendo no mercado seu retorno financeiro é muito baixo.

No quadrante das “*estrelas*” está inserido o grupo dos defensivos, apesar de não apresentar o maior faturamento tem a maior participação de mercado, sendo assim há tendência a continuar crescendo.

O grupo das sementes está predominantemente no quadrante das “*vacas leiteiras*”, pois possui o menor crescimento de mercado, porém está em segundo lugar no índice participação de mercado. Nota-se no gráfico que sua área atinge os outros três quadrantes, então necessita de estratégias para deslocá-lo, não deixar que se torne um “*abacaxi*” ou “*ponto de interrogação*”. Não obstante, vale lembrar, que se analisarmos pelo quesito expansão de área cultivada e expansão do atendimento da empresa, o grupo das sementes pode tornar-se uma “*estrela*”.

No quadrante “*abacaxi*” está inserido o grupo dos adubos, apresentando tendência para se tornar um “*ponto de interrogação*”. Porém neste cenário se fosse analisado de acordo com a explicação do grupo no cenário anterior, a hipótese é que ele estaria inserido no quadrante das “*vacas leiteiras*” com tendência a se inserir no quadrante “*estrelas*”.

## 5 CONCLUSÃO

O principal objetivo deste trabalho foi analisar uma empresa que está há anos no mercado da região norte do Paraná, para compreender como a empresa rege seu trabalho e identificar as oportunidades para complementar ou até mesmo modificar seus parâmetros que podem agregar diferenciação no mercado, através da criação de estratégias de aplicação em curto prazo.

Através da metodologia utilizada foi possível chegar aos pontos que a empresa necessita de maior atenção.

Através da análise SWOT, foram elencados os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças que atingem a empresa. A estratégia que a empresa pode

aplicar através desses resultados é utilizar os pontos fortes a favor se sua imagem e minimizar seus pontos fracos buscando nas oportunidades as mudanças que estão ao alcance da empresa imediatamente.

Pela análise das cinco forças de Porter foi possível identificar a posição da empresa no mercado em que atua, mostrando a vantagem competitiva exercida por outras empresas, clientes e fornecedores, possibilitando que a empresa conheça seu ambiente competitivo e busque nas forças dos seus concorrentes as oportunidades de crescimento através de diferenciação, partindo principalmente dos pontos identificados na análise SWOT.

Com relação a análise do portfólio de produtos foi possível conhecer a posição de mercado de cada grupo de produtos analisado. Como no caso, os quatro grupos expostos são indispensáveis para a produção agrícola, é descartada a hipótese de retirar qualquer grupo do portfólio de produtos da empresa. Sendo assim, o que resta à empresa é criação de estratégias de vendas para alavancar o crescimento e a posição desses produtos. Uma ótima estratégia é a pós venda acelerada, que foi tratada na análise SWOT como uma oportunidade que a empresa necessita investir.

A limitação da pesquisa foi o curto período de tempo para o seu desenvolvimento, o que implicou em focar em pontos mais expostos da empresa, que tinham explícita necessidade de análise e mudanças.

Mesmo não tendo um planejamento estratégico formalmente proposto, como definido em um dos objetivos no trabalho, a pesquisa possibilitou uma visão geral da situação da empresa e as janelas estratégias que são possíveis de serem trabalhadas dentro da empresa.

## 6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2001.

AMBRÓSIO, Aluísio; AMBRÓSIO, Vicente. **A Matriz BCG passo a passo**. Revista da ESPM, São Paulo, v. 12, ano II, 2005.

AMER, T.; BRAIN, C. E. (1990). **Making small business planning easier**: microcomputers facilitate the process. *Journal of Accountancy*; jul; 170, 1; p.53-60.

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ARAÚJO, M. de. **Instruções para a Embrapa Cerrados: métodos de priorização de competências, produtos e serviços**. Planaltina, DF: Embrapa Cerrados, 2009.

BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, 17 (1): 99-120. 1991.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BETHLEM, A. **Os conceitos de política e estratégia**. *RAE*, Rio de Janeiro: FGV, v. 21, n. 1, p. 7-15, jan.-mar. 1981.

BESANKO, D. et al. **Economics of strategy**. New York: Wiley 2004.

BOLJWIN, P. T. e KUMPE, T. **Manufacturing in the 1990's: Productivity, Flexibility and Innovation**. *Long Range Planning*, United Kingdom: v. 23, n. 4, 44-57, 1990.

BONOMA, T. V. - **Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process**. *Journal of Marketing Research*, Vol XXII, May 1985.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977

CASTRO, A. M. G. et al. **Metodologia de planejamento estratégico das unidades do MCT**. Brasília, DF: Ministério da Ciência e Tecnologia, Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2005.

CERTO, Samuel C. & PETER, Paul J. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo, Makron Book, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. 2ª edição. São Paulo: Makron Books, 1994. FARIA, Heloiza M. Nogueira. "Treinamento de recursos humanos como fator ou produtividade". In: **Caderno Cândido Mendes**, 1992.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

DAY, George S.; WENSLEY, Robin. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive. **Journal of Marketing**; 52 (2): 1-20. Apr 1988.

DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DETONI, M. M. L., SALGADO, A. E. H. E ENSSLIN, L. **O processo decisório num Moderno Contexto Organizacional**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP; INTERNATIONAL CONGRESS OF INDUSTRIAL ENGINEERS, 16º, *Anais do XVI ENEGEP*. Piracicaba: Associação Brasileira de Engenharia Brasileira de Engenharia de Produção – ABEPRO, 1996. CD-ROM.

DRUCKER, P. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1977.

DUGGAN, William: **The Art of What Works: How Success Really Happens**, McGraw-Hill; 1 edition. 2003.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David e HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FERREIRA, A. **Gestão empresarial**. São Paulo: Pioneira, 2000.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D.; LUCAS JR. George H.; LUCK, David. **Estratégia de marketing**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2000.

FISCHMANN, A. A. **Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas**. Tese (Livre Docência). São Paulo: FEA-USP, 1987

GAJ, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1987.

GHEMAWAT, P.; MONTINGELLI JUNIOR, N. (Trad.). **A estratégia e o cenário dos negócios** : texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GHEMAWAT, P. **Competition and business strategy in historical perspective**. *Business History Review*, 2002, p. 37-74.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1985.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed., São Paulo: Atlas, 1999.

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

GIL, A. C. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIUZI, Laércio Durval. **A Relação Entre as Políticas Organizacionais e o Processo de Desenvolvimento de Executivos**. Dissertação de Mestrado apresentada no Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, 1987.

GOLDSCHIMIDT, A. **“Análise SWOT na captação de recursos – avaliação de oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos”**, retirado de <<http://integracao.fgvsp.br/ano6/06/financiadores.htm> >

GOVINDARANJAN, V.; GUPTA, K..Fixando uma direção no novo ambiente global. In: FINANCIAL TIMES, **Dominando os mercados globais**. São Paulo: Makron Books, 2001.

HAX, A. C.; MAJLUF N. S. **Strategic Management: an integrative perspective**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1984.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSLISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. Pioneira Thomson learning, São Paulo, 2003.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10ª. ed. São Paulo: Editora Prentice-Hall, 2000.

KOTLER, P. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

LEITÃO, J.; DEODATO, C. **Porter e Wehrich: Duas faces de uma matriz estratégica para o desenvolvimento da indústria de moldes portuguesa**. 22p. Disponível em <<http://129.3.20.41/eps/io/papers/0506/0506007.pdf> > . Acesso em: 20 abr. 2012.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. **Naturalistic Inquiry**. Beverly Hills: Sage Publications, 1985.

LOBATO, David Menezes; MOYSES FILHO, Jamil; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de empresas**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MAZZOTTI, A. J. A. **Usos e abusos dos estudos de caso**. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, Fundação Carlos Chagas/Cortez, n. 129, p. 637-651, set./dez. 2006.

MARCELINO, G. F. Introdução ao planejamento e à administração estratégica. In: MARCELINO, G. F. (Org.). **Gestão estratégica em universidade: a construção da FACE-Unb**. Brasília: Unb, 2004. P. 139 - 154.

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/UFMG, Belo Horizonte: UFMG, 1995. 229 p.

MINTZBERG, HENRY. **Acessão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. e WATERS, J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 257-272, 1985.

MOREIRA, Júlio César T., **Administração de Vendas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e praticas**. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. Ed. 15, São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Helena C. L. de. O que temos aprendido sobre este desafio permanente. In: NASSAR, Paulo (org). **Comunicação interna: a força das empresas**. Vol.2. São Paulo, Aberje Editorial, 2005. p.72-77.

PAGNONCELLI, D.; VASCONCELLOS FILHO, P. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PETTIGREW, Andrew M. **The Politics os Organizacion Decision Making**. London, Tavistock, 1973.

PORTER, M. E. **Competição On Competition: estratégias competitivas essenciais**. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Estratégias Competitivas: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Estratégias Competitivas: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: Técnica para análise de indústrias e da concorrência**. 4ª. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PORTER, M. E. **What is strategy?** Harvard Business Review, Boston, 74 (6): 61-78. Nov/Dec 1996.

PRAHALAD, C. K. (1998). **Em busca do novo**. *HSM Management*. N.7, março-abril, 1998.

PORTER, M. E. **The Five competitive forces that shape strategy**. Harvard Business Reviews, Special HBR Centennial Issue, v. 86, n.1, p. 78-93, jan. 2008



RAMANUJAM V.; VARADARAJAN, P. **Resource on Corporate Diversification: a Synthesis.** *Strategic Management Journal*, (10): 523 – 551, 1989.

RASMUSSEN, U. W. **Manual da metodologia do planejamento estratégico: uma ferramenta científica da transição empresarial do presente para o futuro adotado para o âmbito operacional brasileiro.** São Paulo: Aduaneiras, 1990.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBSON, W. **Strategic Management and Information Systems.** Second Edition. Financial Times/Prentice Hall, 1997.

SAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LUCIO, P. **Metodologia de pesquisa.** 3ª Ed. São Paulo: Mc Graw Hill, 2006.

SANTOS, F. L. **Estratégia e Competitividade.** CIFAG /Rei dos Livros ,Lisboa, 1990

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas reações sociais.** v. 1. São Paulo: EPU, 1974.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina – Arte teoria e prática da Organização de Aprendizagem.** São Paulo: Nova Culturas Ltda, 1990.

SHARADER, C. B.; MULFORD, C. L.; BLACKBURN, V. L. (1989). **Strategic and operational planning uncertainty and performance in small firms.** *Journal of Small Business Management*; Oct; 27, 4; p.45-60; ABI/INFORM Global.

STEINER, G. A.; MINER, J. B. **Política e estratégia administrativa.** Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

STEINER, G. A. (1979). **Strategic planning.** New York: Free Press.

SZNIFER, M. (1996). **Estratégia sim, planejamento não.** *Carta Capital.* São Paulo. TAM., junho. 1996, n.26, p.26-27. Entrevista a Ana Maria Brescancini.

TAVARES, M. C., 1991. Planejamento Estratégico: **A Diferença entre Sucesso e Fracasso Empresarial.** São Paulo, Harbra, 1991

THIOLLENT, M. (2001). **Notas para o debate sobre Pesquisa-Ação.** In: Repensando a Pesquisa Participante. 17ª ed. Brasiliense. São Paulo.

VAN DUREN E.; MARTIN L.; WESTGREN R. E. **Agribusiness competitiveness in the 1990's discussion.** *American Journal of Agricultural Economics*, December, 1991.

VASCONCELOS F., P.; MACHADO, A. M. V. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos; Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 1979.

WEST, A. **Innovation Strategy.** Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall. 1992.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva.** [revisão técnica Renato Gonçalves Guerra, Roberta Rebouças Yoshida, Vicente Picarelli Filho. 3. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2004.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing e Comunicação:** avanços e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. - **Case Study Research - Design and Methods.** Sage Publications Inc., USA, 1989.

ZAIRI, MOHAMED. **O Verdadeiro significado da Competição.** HSM Management. n.3, p.86-94. jul/ago 1997.