

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

**GYSELLE MARIA MACHADO**

**O DESAFIO DE DESENVOLVER NOVOS GESTORES EM UMA INDÚSTRIA  
DE FERTILIZANTES**

**CURITIBA**

**2016**

**GYSELLE MARIA MACHADO**

**O DESAFIO DE DESENVOLVER NOVOS GESTORES EM UMA INDÚSTRIA  
DE FERTILIZANTES**

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado como critério de aprovação  
do curso de MBA EM GESTÃO  
ESTRATÉGICA, do Departamento de  
Administração Geral e Aplicada da  
Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof. Camila Camargo, Dra.

**CURITIBA**

**2016**

## RESUMO

O presente estudo se propõe a apresentar como treinar e desenvolver novos líderes em uma indústria de fertilizantes, através da proposta descrita nesse trabalho. Esse estudo engloba em específico os casos de colaboradores com o cargo de analista sênior e que foram promovidos para o cargo de supervisor.

Para tanto, além de demonstrar as promoções que aconteceram nessa indústria de fertilizantes, foi elaborado um plano de ação para melhor conduzir seus líderes e assim contribuir com os resultados da organização.

Este estudo se enquadra como um caso com proposta de melhoria, em uma indústria *start up* de fertilizantes que iniciou suas atividades em 2007, com sua fábrica situada no sul do país.

Para explanar melhor este case, iniciou-se com uma introdução ao ambiente dessa indústria, descrevendo sua história, como iniciou essa *start up* no Brasil, descrevendo o processo produtivo dos fertilizantes, assim como sua estrutura e processos. Além disso, foi descrito como essa indústria está inserida no mercado, com uma análise de seu ambiente interno e externo através das cinco forças de Porter e análise da Swot. Em seguida descreveu-se as promoções que foram realizadas do nível operacional (analista sênior) para cargos de gestão (supervisores).

Assim, a proposta deste estudo é preparar e desenvolver melhor esses novos líderes, através do plano elaborado neste estudo, que descreve através de uma avaliação de desempenho os resultados obtidos antes dessa proposta de melhoria e após a implementação dela.

Palavras-Chave: Novos líderes. Treinar e desenvolver. Plano de ação. Avaliação de desempenho.

## **ABSTRACT**

The present study intends to present how to train and develop new leaders in the case of a fertilizer industry, through the proposal described in this work. This study includes specific cases of employees who has position of senior analyst who were promoted to supervisor. Therefore, besides demonstrating the promotion that happened in this fertilizer industry, was created a action plan to better conduct their leaders in order to contribute with company results.

This study is a case with propose improvement, in a start up fertilizer industry which started Its activities at 2007, with Its industry located in the south of country.

Explaining better this case, it started with a introduction in the environment this industry, describing Its history, how started this start up in the Brazil, describing the fertilizer production process as well as its structure and process.

Besides, was described how this industry is inserted in the market, analyzing Its internal and external environment through of the Porter's five forces and Swot analysis. Next was described the promotions that were performed of operational level (senior analyst) to leaders (supervisors).

Thus the purpose of this study is better prepare and develop these new leaders, through of the created plan in this study, that describe through of performance evaluation the results before this proposed improvement and after its implementation.

Keyword: New leaders. Train and develop. Action plan. Performance evaluation.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – NÚMERO DE DISTRIBUIDORES NO TERRITÓRIO NACIONAL ...	9
FIGURA 2 – EVOLUÇÃO DO VALOR FATURADO NOS ÚLTIMOS QUATRO ANOS .....	10
FIGURA 3 – PRINCIPAIS COMPOSTOS DOS FERTILIZANTES .....	11
FIGURA 4 – SISTEMA PRODUTIVO DOS FERTILIZANTES .....	13
FIGURA 5 – ORGANOGRAMA.....	14
FIGURA 6 – AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER ...	17
FIGURA 7 – MATRIZ SWOT.....	21
FIGURA 8 – INTEGRAÇÃO DA ANÁLISE SWOT .....	22
FIGURA 9 – RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS SWOT .....	23
FIGURA 10 – PROMOÇÕES REALIZADAS ATÉ O FINAL DE 2013 .....	25
FIGURA 11 – MODELO PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	28
FIGURA 12 – PROMOÇÕES REALIZADAS ATÉ O FINAL DE 2015 .....	31
FIGURA 13 – RESULTADO DA PRIMEIRA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .	32
FIGURA 14 – RESULTADO DA SEGUNDA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .	33

## SUMÁRIO

1. O PROBLEMA.....	7
2. CONHECENDO A EMPRESA, NASCE UMA HISTÓRIA.....	8
3. FERTILIZANTES COMO MATÉRIA PRIMA NATURAL .....	10
4. A EMPRESA, SUA ESTRUTURA E PROCESSOS.....	12
5. CINCO FORÇAS COMPETITIVAS.....	16
6. ANÁLISE SWOT.....	21
7. CONHECENDO O PROBLEMA, SEGUNDA PARTE.....	23
8. RESULTADO.....	31
9. CONCLUSÃO .....	34
REFERÊNCIAS.....	36

## 1. O PROBLEMA

Cada vez mais as empresas estão preocupadas com a motivação e comprometimento de seus colaboradores, para o atingimento de seus objetivos organizacionais.

As empresas buscam colaboradores engajados e que possam fazer a diferença dentro das organizações e garantir bons resultados competitivos, cada vez mais exigidos pelo mercado.

O desafio se torna ainda maior quando a empresa busca líderes capacitados, que possam coordenar seus colaboradores rumo ao cumprimento dos objetivos organizacionais.

Mas quando esses colaboradores comprometidos com a organização são reconhecidos por seu trabalho e, recebem uma promoção de gestão dentro da empresa, se torna ainda mais desafiante desenvolver este novo gestor para que possa ser um forte aliado à empresa e promover os resultados esperados.

O problema aqui apresentado é que algumas empresas ainda não estão preparadas para fornecer um desenvolvimento adequado a este novo líder. Este é o caso dessa indústria de fertilizantes. Mesmo atuando no mercado brasileiro desde 2007, a empresa ainda não possui um plano de desenvolvimento adequado a estes novos líderes, diante deste cenário desfavorável, a empresa vem perdendo melhores resultados organizacionais ou até mesmo comprometendo os objetivos organizacionais, que poderiam ser alcançados caso a nova liderança estivesse melhor preparada para a gestão de sua equipe.

O novo líder têm dificuldade de entender o que é esperado em sua gestão ou como deve agir com sua equipe, as informações dadas pela empresa são mais técnicas e quantitativas, dispensando as atribuições de um gestor de pessoas.

Dessa forma o presente trabalho busca contribuir para uma melhor preparação e desenvolvimento de novos líderes nessa indústria de fertilizantes.

## **2. CONHECENDO A EMPRESA, NASCE UMA HISTÓRIA**

A empresa estudada neste case é uma indústria multinacional que atua na industrialização e venda de fertilizantes por todo o território nacional, sob a coordenação de sua Matriz localizada na França. Com o crescimento e sucesso deste grupo iniciou suas atividades no Brasil no ano de 2007, porém o Grupo Francês foi fundado há mais de 100 anos, iniciando suas atividades no ano de 1915.

Hoje a empresa conta com mais de 07 fábricas espalhadas por diversos países e mais de 6.900 colaboradores alocados nelas, sendo uma dessas fábricas constituídas no sul do país e que conta com mais de 700 funcionários para a industrialização dos fertilizantes.

As obras para instalação da fábrica no Brasil, já iniciaram antes mesmo de suas atividades em 2007, pois em 2005 já iniciou o processo de compra do terreno na região metropolitana de uma capital do Sul do país, onde iniciava uma história de sucesso, com um investimento de mais 1 bilhão de reais e alguns incentivos do governo, começa a história da empresa estudada neste case.

Inicialmente contava com apenas 20 colaboradores, principalmente engenheiros que concentraram seus esforços na elaboração do projeto de planta e construção da fábrica em uma área de mais de 200.000 m<sup>2</sup>.

Ao mesmo tempo, desses 20 colaboradores, 5 estavam alocados na área comercial para iniciar um processo de seleção de distribuidores para a campanha do novo fertilizante que iniciaria suas atividades no Brasil, esses colaboradores estavam alocados no escritório comercial em São Paulo, local estrategicamente pensado para as relações comerciais da futura indústria.

Hoje a empresa conta com 38 distribuidores espalhados por todo o território nacional, sendo 12 deles alocados no Sul do país, local onde a empresa tem seu principal foco, devido a bons resultados comerciais e agrícolas.



Figura 1 – número de distribuidores no território nacional  
 Fonte: elaborado pelo autor (2016)

Com essa estratégia comercial e grandes incentivos em propaganda e marketing a marca ficou reconhecida nacionalmente rapidamente e, atingiu seu *Market Share* de 2% em apenas 4 anos do início de sua *start up*.

Além disso, atingiu um faturamento que estava previsto somente após 10 anos de funcionamento da fábrica, atingindo em apenas quatro anos o equivalente ao faturamento de R\$ 870.432.326,78, vale salientar que no ano de 2016 a empresa já vem superando esse recorde, pois até a data de 30/06/2016 a empresa já alcançou o faturamento R\$ 462.206.339,40, mais da metade do faturamento do ano de 2015.

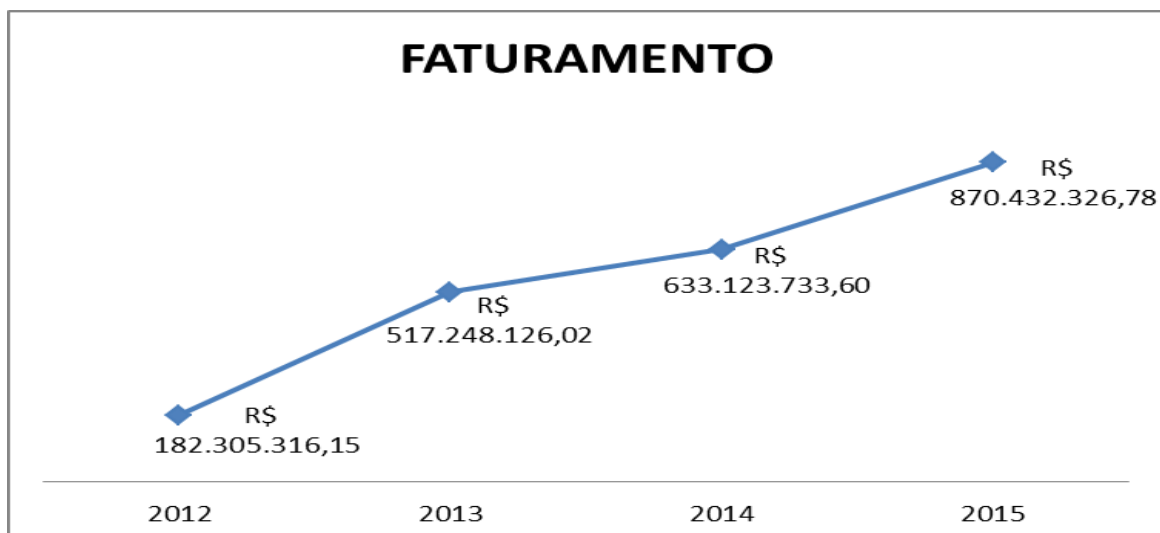


Figura 2 – evolução do valor faturado nos últimos quatro anos  
 Fonte: elaborado pelo autor (2016)

### 3. FERTILIZANTES COMO MATÉRIA PRIMA NATURAL

Fertilizantes são formulados quimicamente para ajudar nas deficiências em substâncias vitais à sobrevivência e qualidade dos vegetais. Eles são utilizados na agricultura para melhorar a produção. (ANDA, 2016).

Com o aumento na busca por alimentos, os fertilizantes se tornam cada vez mais vitais para ajudar na alimentação da grande população que demanda de forma ascendente a procura pelos alimentos, além disso, os fertilizantes ajudam cada vez mais na qualidade e nutrição dos alimentos, pois repõem no próprio solo os nutrientes essenciais indispensáveis para uma boa produção de alimentos.

Os elementos químicos que as plantas necessitam são divididos entre:

**Macronutrientes:** compõe o hidrogênio, oxigênio, nitrogênio, fósforo, enxofre, cálcio, magnésio potássio e carbono. (ANDA, 2016).

**Micronutrientes:** compõe o cobalto, cobre, ferro, manganês, molibdênio, zinco e Boro. (ANDA, 2016).

### **Principais compostos dos fertilizantes**

Apesar do grande número de nutrientes necessários para a boa produção agrícola, existem três nutrientes que são essenciais para a composição de qualquer fertilizante, que é a composição conhecida como NPK (nitrogênio, fósforo e potássio).

O nitrogênio (N) ajuda nas folhas das plantas. Sendo um dos principais componentes das proteínas vegetais, sem o nitrogênio as plantas não conseguem realizar a fotossíntese e nem a sua respiração. (GESTÃO NO CAMPO, 2016).

O fósforo (P) ajuda na floração, maturação e formação dos frutos nas plantas, assim como no crescimento de suas raízes, além de ajudar na multiplicação das células (GESTÃO NO CAMPO, 2016).

O potássio (K) é o responsável pelo equilíbrio da água nas plantas e responsável pelo seu crescimento. Ajuda também na qualidade dos frutos e na resistência de doenças. (GESTÃO NO CAMPO, 2016).

O processamento do NPK depende de outras matérias primas básicas e intermediárias, conforme imagem abaixo:

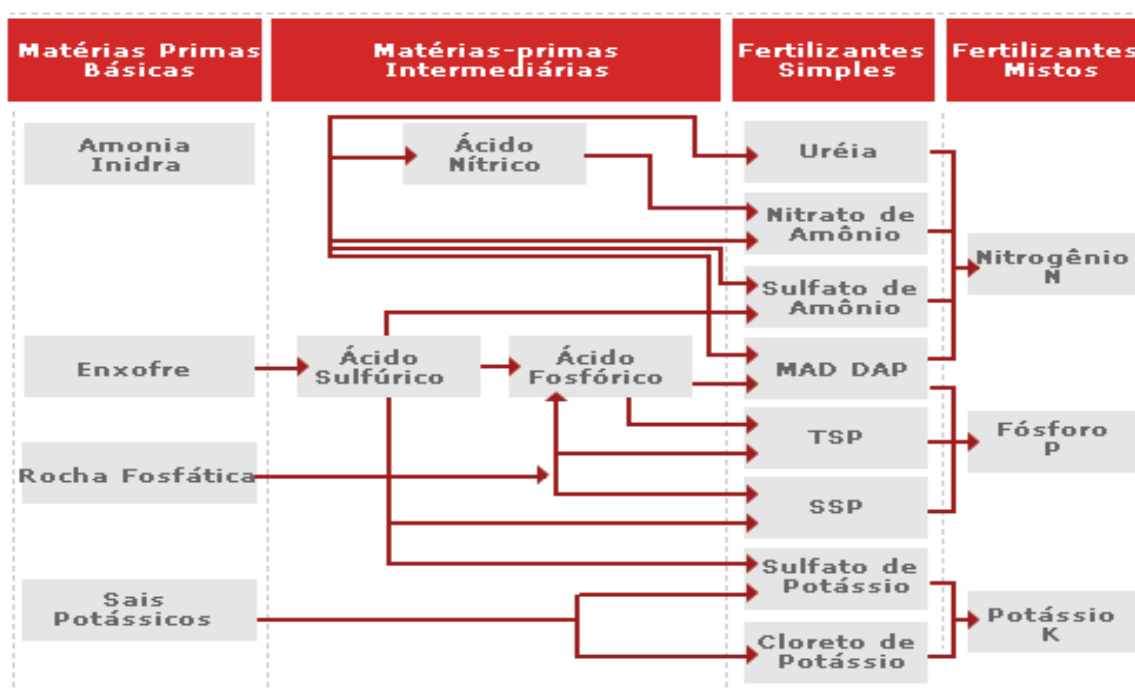


Figura 3 – principais compostos dos fertilizantes

Fonte: Associação Nacional para Difusão de Adubos (2016)

### ***Perspectiva econômica dos fertilizantes***

A empresa em questão tem cenários favoráveis para os próximos meses de 2016, que tem estimulado o aumento de seu faturamento, segundo Portal do Agronegócio (2016) os fertilizantes vendidos aumentaram em 12,7% neste ano.

Ainda segundo a mesma notícia as vendas de fertilizantes aumentaram em 13,9% se comparado ao mesmo período de 2015. (PORTAL DO AGRONEGÓCIO, 2016).

Em relação as importações de fertilizantes no Brasil, houve um crescimento de 3,9% neste mesmo período, com um total de importações de 7,61 milhões de toneladas. (PORTAL DO AGRONEGÓCIO, 2016).

O cenário é muito otimista e reflete a curto e médio prazo um aumento na demanda de fertilizantes para a safra 2016/2017.

## **4. A EMPRESA, SUA ESTRUTURA E PROCESSOS**

### ***Seu sistema produtivo***

A empresa estudada possui sua fábrica em uma região metropolitana e como já citado, não revende seus fertilizantes ao consumidor final, para isso conta com sua equipe de distribuidores para revender seus produtos no mercado.

O processo produtivo respeita o mesmo desenho e processo para todas as plantas no mundo, garantindo assim o mesmo padrão de qualidade e o mesmo produto em qualquer fertilizante comprado ao redor do mundo.

Para isso também garante que seus principais fornecedores de NPK, sejam os mesmos para todas as fábricas, dessa forma a matriz na França negocia volume, preço e qualidade com os melhores fornecedores. Garantindo a mesma qualidade e diminuindo os riscos de qualquer fraude em relação a interesses próprios das fábricas.

A empresa em questão negocia também alguns elementos simples que são provenientes de algumas matérias-primas locais, sendo seus fornecedores locais e internacionais, geralmente trata-se de matéria-prima relacionada aos micronutrientes.

O processo produtivo existe da mistura de grânulos que podem ser de macronutrientes ou de micronutrientes, de acordo com o processo produtivo de cada tipo de fertilizantes e, para a demanda dos fertilizantes é estudada a região, assim como o tipo de cultura (como milho, soja, trigo, feijão e arroz entre outros) e necessidade de solo.

A empresa opera em sua fábrica local com 07 unidades de produção, sendo sua capacidade produtiva de 0,6 milhões de toneladas em 2012 para 2,7 milhões de toneladas em 2015. A partir do ano de 2013 a empresa começou a operar com três turnos de produção.

A produção do fertilizante é elaborada de maneira simples através da mistura física dos diferentes componentes do NPK, juntamente com os micronutrientes, esses componentes são enviados ao misturador da fábrica que combina esses nutrientes para cada tipo de produto, em seguida é enviado do misturador à máquina de embalagens, que mecanicamente coloca o volume necessário e veda a embalagem, em seguida o produto final é enviado ao estoque que está pronto para ser carregado para distribuição.

ENTRADA	PROCESSAMENTO	SAÍDA
<b>Componentes Matéria-Prima</b> <u>Macro-nutrientes</u> N (Uréia, nitrato, sulfato) P (SSP, TSP, MAP) K (Cloreto de potássio) <u>Micro-nutrientes</u> Zn, B, Cu, Mo, Mn, Co, Fe, Si	<b>Misturador</b> Mistura os componentes da entrada, conforme a necessidade de cada produto.	<b>Produto final</b> Fertilizante embalado para entrega aos distribuidores.

Figura 4 – sistema produtivo dos fertilizantes

Fonte: elaborado pelo autor (2016)

### ***Estrutura hierárquica***

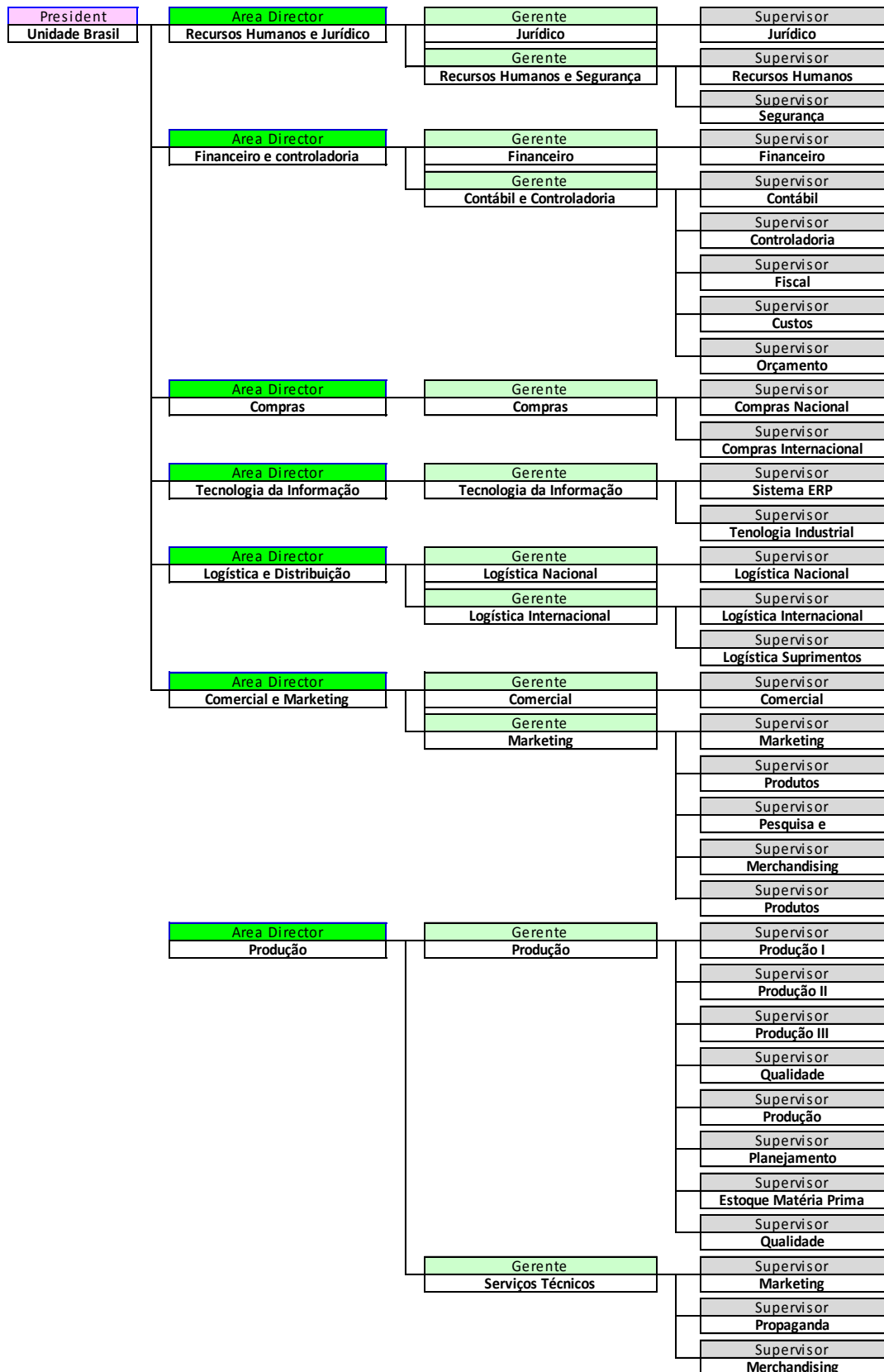


Figura 5 – organograma  
 Fonte: elaborado pelo autor (2016)

Hierarquicamente a empresa é composta pelo presidente que se reporta diretamente à matriz global na França, diretores de recursos humanos e jurídico, financeiro e controladoria, compras, tecnologia da informação, logística e distribuição, comercial e marketing e produção. Além de seus gerentes de jurídico, recursos humanos e segurança, financeiro, contábil e controladoria, compras, tecnologia da informação, logística nacional e internacional, comercial, marketing, produção e serviços técnicos.

Vale ressaltar que o presidente e diretores são expatriados da França, para colocar em prática os processos e normas da matriz global e, estão na companhia desde o início do projeto, e quando é necessário estes são substituídos por outros franceses dentro da mesma função e com o mesmo nível de conhecimento exigido pela empresa.

Seus departamentos são divididos por diretoria, sendo os principais processos macro da empresa: recursos humanos e jurídico, financeiro e controladoria, compras, tecnologia da informação, logística e distribuição, comercial e marketing e produção.

A empresa é uma *start up* que iniciou seu funcionamento em 2012, mas mesmo com pouco tempo de existência no Brasil, seus processos e departamentalização já estão bem definidos e já consegue atingir bons resultados, antes mesmo do esperado, como lucratividade no ano de 2016.

Seu quadro de funcionários compõe na maioria jovens entre 25 e 35 anos, que buscaram através dessa *start up* experiência e oportunidade de crescimento, muitos deles inclusive conseguiram seu crescimento através de promoções internas, conforme a empresa buscava talentos para gerir as funções dentro da empresa.

### ***Distribuição de funções***

Conforme a departamentalização da empresa, os setores cooperam com funções diferentes para o atingimento dos objetivos organizacionais, sendo:

**Recursos Humanos e Jurídico:** Recrutamento e seleção, plano de cargos e salários, segurança, treinamento e desenvolvimento, desligamentos e processos jurídicos em geral.

**Financeiro e controladoria:** Custos e despesas, budget, definição de preços de venda, fechamento contábil, contas a pagar, contas a receber, crédito, câmbio, fluxo de caixa e fiscal.

**Compras:** Aquisição de produtos e serviços, cotação, controle de pedidos de compras e requisições.

**Tecnologia da informação:** Sistema de informação e segurança da informação, monitoramento de ERP e recursos tecnológicos.

**Logística e distribuição:** Cadeia de suprimentos e distribuição, contratação de transportadoras, fretes, custos logísticos, administração de estoque e logística reversa.

**Comercial e Marketing:** Publicidade, divulgação e comercialização do produto, política de vendas, emissão de pedido de vendas, pós-venda, P&D, monitoramento da carteira de clientes e abertura de novos clientes.

**Produção:** Controle de qualidade do produto, produção de fertilizantes, controle de volume de produção para atender pedidos de venda, controle de produtos acabados e engenharia de produção.

## 5. CINCO FORÇAS COMPETITIVAS

A análise a seguir se baseia no modelo de Porter para estudar a ação das cinco forças competitivas nessa indústria de fertilizantes.

O objetivo das cinco forças de Porter é analisar a organização no ambiente competitivo no qual ela está inserida e determinar o melhor posicionamento do seu negócio frente aos seus concorrentes. (PORTER, 1986).

As cinco forças ajudam na estratégia da empresa, pois através dessa análise é possível conhecer melhor o ambiente em que a empresa está inserida contribuindo para seu resultado, pois as cinco forças causam impactam no lucro empresarial, fortalecendo a sua estratégia competitiva e analisando a intensidade da concorrência no setor em que está inserida. (PORTER, 1986).

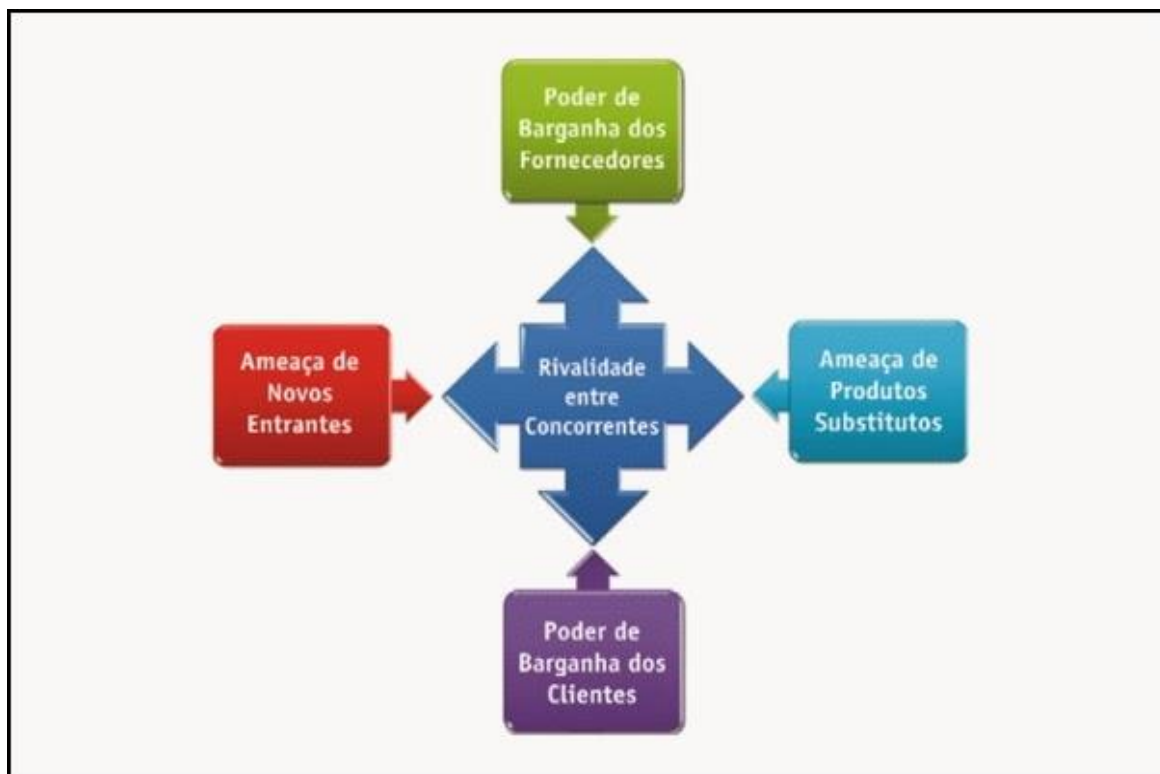


Figura 6 – as cinco forças competitivas de Michael Porter  
Fonte: portal-administração (2016)

Analisando a **rivalidade entre os concorrentes** dessa indústria, alguns de seus concorrentes produzem desde a matéria prima até a estocagem final do produto, sendo detentores de toda a cadeia produtiva.

A participação de *Market Share* entre os concorrentes no Brasil é muito parecida, porém a maior detentora no mercado de fertilizantes é a empresa multinacional Bunge, seguida da Mosaic, Fosfertil e Heringer.

Existem vários concorrentes alocados em território nacional, com várias marcas e muitas vezes com marcas já reconhecidas de fertilizantes, além disso existem também vários concorrentes multinacionais que já estão instalados no Brasil há vários anos, por isso tem sido um grande desafio para a empresa

estudada, conseguir mercado nacional, apesar de já ser reconhecida internacionalmente.

Existem também concorrentes que buscam de outras tecnologias para seus fertilizantes além do NPK, como o caso de extração de algas marinhas, de um de seus concorrentes.

Mas mesmo com o mercado de fertilizantes bem consolidado por grandes empresas do segmento, a empresa estudada planejou cuidadosamente sua entrada no Brasil, por ser detentora de tecnologia própria e de grande qualidade, pesquisou durante anos o mercado Brasileiro antes de sua instalação e além disso, projetou sua participação de *Market Share* de 2% conquistada atualmente, somente para 2020, mas conseguiu conquistar seu objetivo antes mesmo do esperado (2016).

A **ameaça de novos entrantes** no setor da agroindústria de fertilizantes é possível, porém exige um bom capital para investimentos, principalmente para o processo industrial, para garantir a produção necessária, estocagem e distribuição dos fertilizantes.

Outra barreira a novos entrantes é a dificuldade de acesso aos distribuidores, pois geralmente estes canais de distribuição já são consolidados nas regiões e conhecidos por anos pelos agricultores.

Além disso, os agricultores já aprenderam a confiar na marca que já trouxeram em outras safras, resultados ao seu plantio.

O **poder de barganha dos fornecedores**, são em geral considerados como parceiros dessa indústria de fertilizantes, pois a matéria prima não é substituída por produtos similares, uma vez que são extraídas da natureza, é importante que estes fornecedores estejam alinhados com a necessidade e processo industrial da empresa.

Estes fornecedores de matéria prima não são facilmente substituídos, e ainda muitos deles já são selecionados e contratos pela própria matriz na França.

Como os fertilizantes são produtos antigos e podem ser extraídos da natureza, a **ameaça de produtos substitutos** é alta, pois podem ser substituídos por produtos mais artesanais. Geralmente são conhecidos como “adubos” e podem ser extraídos até mesmo das fezes dos animais, como ainda é utilizado em vários lugares no Brasil que não tem acesso aos fertilizantes industrializados ou não podem adquirir estes produtos por falta de recursos.

O **poder de barganha dos clientes** também pode ser considerado preocupante, pois são atribuídos aos seus distribuidores, eles são os responsáveis pela compra, pagamento e distribuição dos fertilizantes por todo o território nacional, e por esse motivo não são facilmente substituídos.

Os distribuidores são em geral cooperativas de agronegócio e lojas que vendem direto ao produtor.

Seus consumidores finais são os agricultores que utilizam os fertilizantes em suas lavouras próprias ou arrendadas e que muitas vezes contam com incentivos do governo para seu agronegócio, como exemplo do BNDES.

Apesar dos consumidores finais não ter ligação direta com a empresa, são de suma importância o seu desenvolvimento e aceitação do produto, que é essencial para seu agronegócio.

Pois eles contribuem diretamente para a saúde financeira dos distribuidores, quem recebe seus pagamentos e, dessa indústria de fertilizantes que depende dos pagamentos de seus distribuidores, gerando uma cadeia necessária para o sucesso de todos.

Pensando nisso a empresa não tem vendedores, mas sim técnicos agricultores que são responsáveis não somente pela venda, mas auxiliam e contribuem com testes no plantio dos agricultores, auxiliando na compra do melhor fertilizante para a lavoura, levando em consideração o solo, cultura e região do plantio, além disso, os técnicos acompanham o desenvolvimento do plantio, medindo o crescimento das plantas e qualidade depois da colheita.

Após determinado o melhor fertilizantes, os técnicos agricultores repassam os pedidos das compras aos distribuidores, que se tornam responsáveis pela venda do produto ao agricultor.

Por isso é importante acompanhar o plantio dos agricultores, além de acompanhar as safras e as entre safras, principalmente nos fatores sazonais e de clima que influi diretamente no agronegócio.

### ***Análise geral das cinco forças competitivas***

Analisando as cinco forças de Porter nessa indústria, é possível diagnosticar de uma forma geral as principais forças que podem afetar essa indústria, como o caso da **rivalidade entre os concorrentes** que é alta, porém a empresa já tem buscado estratégias para consolidação da marca no Brasil através de altos investimentos em publicidade e, com isso já têm conseguido atingir bons resultados no seu faturamento.

O **poder de barganha de seus fornecedores e clientes** (distribuidores) também é alta, seus fornecedores porque são poucos e sua matéria prima é extraída da própria natureza e, seus clientes (distribuidores) porque não são facilmente substituídos. Porém a empresa já tem buscado alternativas para seus fornecedores com acordos globais para suas plantas, se falhar em uma planta o fornecedor perde o contrato com o fornecimento em todas as plantas. Na questão de seus distribuidores, a empresa busca atender e desenvolver estratégias que possam cooperar cada vez com o negócio deles, como acordos de verba cooperada em que essa indústria participa nas promoções e divulgações dos produtos, tornando assim a parceria atrativa e lucrativa para seus distribuidores.

Apesar da **ameaça dos produtos substitutos** ser alta, o tipo de segmento em que a indústria está inserida é focada para atender agricultores e estes dependem de fertilizantes industrializados, pois seu plantio exige uma alta quantidade desse produto.

Já a **ameaça de novos entrantes** é baixa por se tratar de um negócio que exige um alto capital. Porém a empresa realiza pesquisas de mercado para monitorar possíveis novos entrantes em potencial que possam surgir.

## 6. ANÁLISE SWOT

A tabela a seguir se baseia na matriz Swot, este modelo serve para analisar o ambiente interno e externo das organizações facilitando assim a sua análise e também as sugestões para a tomada de decisões, tornando-se uma ferramenta indispensável para o planejamento da organização e sendo um grande suporte na definição de suas estratégias. (KNOOW.NET, 2016).

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
AMBIENTE EXTERNO	<p>Rápido crescimento no mercado Brasileiro</p> <p>Abertura a novas fábricas (incentivos do governo)</p> <p>Consciência ambiental</p> <p>Expansão geográfica</p> <p>Ganhar mercado dos concorrentes</p> <p>Formação de novas parcerias</p> <p>Busca por qualidade na alimentação</p>	<p>Novas tecnologias dos concorrentes</p> <p>Recessão econômica no Brasil</p> <p>Marca forte dos concorrentes no Brasil</p> <p>Regulamentação interna</p> <p>Alta concorrência dos atuais líderes no mercado Brasileiro</p> <p>Mudanças contantes no mercado</p>
	FORÇAS	FRAQUEZAS
AMBIENTE INTERNO	<p>Tecnologia própria (padrão francês)</p> <p>Alta qualidade e confiabilidade</p> <p>Reputação (marca conhecida mundialmente)</p> <p>Canal de distribuição por todo o país</p> <p>Investimentos em inovação</p> <p>Saúde financeira (capital próprio)</p> <p>Forte publicidade do produto e marca</p>	<p>Marca nova no Brasil</p> <p>Falta de experiência no mercado Brasileiro</p> <p>Custos altos de fabricação</p> <p>Algumas linhas de produtos ainda importados</p> <p>Estratégia pouco implantada</p> <p>Resistência a mudanças</p>

Figura 7 – matriz Swot

Fonte: elaborado pelo autor (2016)

A tabela a seguir demonstra como a empresa cruza as informações a partir da sua matriz *Swot*, para verificar em seu ambiente interno e externo quais ações podem ser tomadas para ajudar nas estratégias e posicionamento da empresa.

AMEAÇAS COM PONTOS FRACOS	AMEAÇAS COM PONTOS FORTES
<p>Marca forte dos concorrentes no Brasil com a falta de experiência no mercado Brasileiro.</p> <p>Regulamentação interna com algumas linhas de produtos ainda importados.</p> <p>Novas tecnologias dos concorrentes com estratégia pouco implantada.</p> <p>Mudanças contantes no mercado com resistência a mudanças.</p> <p>Recessão econômica no Brasil relacionada com custos altos de fabricação.</p> <p>Alta concorrência dos atuais líderes no mercado Brasileiro com a marca ainda ser nova no Brasil.</p>	<p>Novas tecnologias dos concorrentes relacionada com tecnologia própria (padrão francês) e investimentos em inovação.</p> <p>Recessão econômica no Brasil relacionada com a saúde financeira da empresa (capital próprio).</p> <p>Marca forte dos concorrentes no Brasil com a reputação da marca conhecida mundialmente.</p> <p>Alta concorrência dos atuais líderes no mercado Brasileiro com canais de distribuição por todo o país.</p> <p>Mudanças constantes no mercado com alta qualidade e confiabilidade e forte publicidade do produto e marca.</p>
OPORTUNIDADES COM PONTOS FRACOS	OPORTUNIDADES COM PONTOS FORTES
<p>Rápido crescimento no mercado Brasileiro com nova marca no mercado Brasileiro.</p> <p>Consciência ambiental com estratégia pouco implantada.</p> <p>Expansão geográfica com custos altos de fabricação.</p> <p>Ganhar mercado dos concorrentes relacionada com falta experiência no mercado brasileiro.</p> <p>Formação de novas parcerias algumas relacionadas com algumas linhas de produtos ainda importados.</p>	<p>Rápido crescimento no mercado Brasileiro relacionado com forte publicidade dos produtos.</p> <p>Abertura a novas fábricas (incentivos do governo) com saúde financeira (capital próprio).</p> <p>Expansão geográfica relacionada com amplo canal de distribuição por todo o país.</p> <p>Ganhar mercado dos concorrentes com alta qualidade, confiabilidade e reputação (marca conhecida mundialmente) e tecnologia própria padrão francês.</p> <p>Formação de novas parcerias com investimentos em inovação.</p>

Figura 8 – integração da análise *Swot*  
 Fonte: elaborado pelo autor (2016)

Na próxima tabela será concluída a análise *Swot* com as recomendações estratégicas para a organização desse estudo.

AMEAÇAS COM PONTOS FRACOS	AMEAÇAS COM PONTOS FORTES
<p>*Buscar parcerias através do benchmark com empresas francesas já atuantes no Brasil, para adquirir experiências rápidas no mercado brasileiro.</p> <p>*Aumentar rapidamente a linha de produção para fabricação imediata dos produtos ainda importados, para evitar regulamentação de importações.</p> <p>*Estudar as barreiras que estão criando dificuldades para implantação da estratégia na organização.</p> <p>*Buscar estratégias para reduzir os custos de fabricação sem diminuir a qualidade, para fortalecer a empresa frente a recessão atual.</p> <p>*Acelerar a publicidade e criar campanhas para divulgação da marca no Brasil, demonstrando que a marca é reconhecida mundialmente.</p>	<p>*Sugere-se investimentos em inovação no setor de pesquisa e desenvolvimento, devido a nova tecnologia dos concorrentes.</p> <p>*Aumentar os investimentos em marketing e publicidade, assim como campanhas para divulgação da marca que é reconhecida mundialmente.</p> <p>*Análise do estudo de viabilidade logística e mapeamento das principais áreas de atuação dos distribuidores no Brasil.</p>
OPORTUNIDADES COM PONTOS FRACOS	OPORTUNIDADES COM PONTOS FORTES
<p>*Aliança com outras indústrias francesas para adquirir maior experiência de mercado.</p> <p>*Parcerias com distribuidores para divulgação da marca no mercado brasileiro através das próprias lojas.</p> <p>*Parceria com governo para aumentar os incentivos do governo.</p>	<p>*Investimento em marketing para ação de divulgação dos produtos no mercado brasileiro.</p> <p>*Investimento em canal de distribuição por todo o país para maior expansão geográfica.</p> <p>*Investimento na qualidade do produto para aumentar a confiabilidade e reputação da marca no Brasil.</p>

Figura 9 – recomendações estratégicas Swot  
Fonte: elaborado pelo autor (2016)

## 7. CONHECENDO O PROBLEMA, SEGUNDA PARTE

### ***Introdução ao problema, início das contratações, processos chave***

Antes de começarmos a entender o problema descrito neste estudo, é importante que possamos retornar ao início das contratações que aconteceram em 2012, início das principais atividades da *start up* de fertilizantes. Neste início foi contratada uma agência de Recursos Humanos para iniciar os processos chave da empresa juntamente com três franceses para ajudar na seleção da contratação dos primeiros colaboradores, que dariam início as principais atividades da empresa, estes seriam os gerentes que comandariam os principais processos como gerente comercial, gerente de recursos humanos, gerente financeiro e gerente de produção. A partir desses gerentes foram iniciadas as primeiras contratações em 2012 que chegaram à 20 colaboradores no total,

sendo na maioria engenheiros e 05 colaboradores para iniciar as negociações e os processos de vendas do produto em São Paulo.

Tratava-se de uma empresa totalmente nova no Brasil, detentora de uma marca conhecida fortemente apenas em outros países e, que buscava principalmente líderes experientes e talentosos para ajudar no início da *start up*.

As contratações aconteciam de forma agressiva, para conseguir envolver e trazer talentos para a empresa. Muitas vezes a empresa oferecia bons salários e crescimento profissional, para que os colaboradores pudessem deixar suas empresas, que muitas vezes eram empresas já consolidadas no Brasil.

Esses colaboradores que já tinham seus empregos, mas atraídos pela busca de reconhecimento e experiências que pudessem colaborar fortemente com sua carreira e sucesso profissional, sentiam-se atraídos a aceitar a proposta.

### ***Das contratações as possíveis promoções***

Muitos processos dentro da empresa já estavam tomando forma, as primeiras vendas já estavam acontecendo mesmo que com fertilizantes ainda importados, nesse momento já existia um aumento no quadro de colaboradores que chegava à 2013 com pouco mais de 300 colaboradores.

A partir desse momento à empresa já estava atingindo seus objetivos planejados e os primeiros colaboradores, que iniciaram em 2012 junto com a empresa, começam a serem promovidos.

As promoções eram feitas principalmente por mérito de seus colaboradores, que trouxeram seu conhecimento e talento para a organização e, que principalmente estavam engajados com o projeto.

De um modo geral as promoções aconteciam em todos os níveis, conforme tabela abaixo, que demonstra até o fim do ano de 2013, algumas das promoções que foram realizadas.

COLABORADORES	CARGO	NÍVEL	PROMOÇÃO	
11	ASSISTENTE I	JUNIOR	ASSISTENTE II	PLENO
8	ASSISTENTE II	PLENO	ASSISTENTE III	SENIOR
6	ASSISTENTE III	SENIOR	ANALISTA I	JUNIOR
7	ANALISTA I	JUNIOR	ANALISTA II	PLENO
6	ANALISTA II	PLENO	ANALISTA III	SENIOR
9	ANALISTA III	SENIOR	SUPERVISOR I	JUNIOR
3	SUPERVISOR I	JUNIOR	SUPERVISOR II	PLENO
9	SUPERVISOR II	PLENO	SUPERVISOR III	SENIOR
2	SUPERVISOR III	SENIOR	GERENTE I	JUNIOR
2	GERENTE I	JUNIOR	GERENTE II	PLENO
1	GERENTE II	PLENO	GERENTE III	SENIOR
0	GERENTE III	SENIOR	-	-

Figura 10 – promoções realizadas até o final de 2013

Fonte: elaborado pelo autor (2016)

Dessa maneira a empresa ganhou certamente a confiança de seus principais colaboradores e demonstrou a credibilidade que construiu junto à seus clientes internos, tornando sua imagem cada vez melhor, e conquistando seu *Market Share*.

### ***Selecionando seus novos gestores***

Analisando a tabela demonstrada no tópico anterior das promoções realizadas até o final de 2013, vamos nos focar naquelas promoções que efetivamente passaram de níveis operacionais para cargos de gestão, ou seja, do nível de analista nível III (sênior) para supervisores, que até este período representavam 14% do total das promoções, mas mais do que a porcentagem apresentada, é o fato da relevância dessa transição como veremos a seguir.

Essa transição de cargos é o foco do nosso estudo, porque além de serem cargos estratégicos para a condução dos resultados da empresa, o novo líder deve ser capaz de buscar a cooperação e apoio de seus liderados, engajando os esforços de todos os envolvidos para atingir os objetivos organizacionais.

### ***Procedimento do departamento de recursos humanos para promoções***

Nesse estágio (2013) a empresa já identificou e selecionou os colaboradores destaque, que estão engajados com o processo da companhia e podem contribuir para os resultados da empresa.

No caso da companhia estudada, não existia dentro da empresa um processo formalizado no departamento de recursos humanos para as promoções, ou qualquer tipo de avaliação formal que justificasse a promoção de seus colaboradores.

Como tratava-se de uma *start up* também não existia um processo para cargos e salários e, seus colaboradores foram promovidos ou por promessas feitas antes mesmo da contratação ou por destaque diagnosticado pelo próprio gestor.

### ***Promovido e agora?***

Pela falta dessa formalização demonstrada no tópico anterior, é possível verificar que também não existia qualquer processo pós-promoção e, é neste momento que começa o problema de pesquisa, de como melhor preparar e desenvolver novos líderes nessa indústria de fertilizantes.

Através da tabela de promoções apresentada anteriormente, foi demonstrada somente as primeiras promoções que aconteceram dentro da companhia, ou seja, trata-se apenas do início do processo, o que leva a perceber a relevância de ter um processo bem estruturado para as próximas promoções.

### ***Preparando e desenvolvendo novos líderes***

A preparação e o desenvolvimento de novos líderes é relevante para o sucesso da organização, pois são os gestores que devem guiar os colaboradores à atingir os objetivos organizacionais, segundo James C. Hunter (2009, pg.25), liderança “é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Os colaboradores trabalham em um contexto organizacional, atuando em diferentes setores e atividades, possuindo diferentes níveis organizacionais. Além disso têm conhecimentos, habilidades e competências distintas, que devem ser percebidas e administradas por seu gestor.

Por isso a importância de um gestor bem preparado para a condução e direcionamento dos processos e fluxos operacionais. O gestor precisa conhecer sua equipe e saber alocar as pessoas adequadas para as tarefas certas.

“O gestor, para vencer os desafios de sua área – seja ela um pequeno setor, seja a direção geral da empresa – não pode negligenciar nas tarefas fundamentais de lidar com as pessoas”. (XAVIER, 2006 pg. 22).

Quando um colaborador é promovido à líder ele precisa entender que foi dado um poder na execução deste papel dentro das organizações e que precisa utilizar desse poder para influenciar e direcionar pessoas, podendo torná-las mais produtivas na execução de suas atividades. .

Sabemos também que as empresas precisam administrar seus recursos limitados para atingir seus resultados, isso inclui seu capital humano. “Precisamos saber utilizar nossos recursos limitados de pessoas e capital para torná-los o mais eficaz possível”. (DRUCKER et al, 2008, pg. 02).

A empresa deve verificar o perfil comportamental do novo líder e prepará-lo para seu novo desafio. Para isso, a empresa precisa planejar e criar um roteiro para o desenvolvimento de seus novos líderes.

Este roteiro foi feito a partir das experiências diagnosticadas dentro da própria organização que é foco deste estudo e, elaborado a partir das reuniões junto com o departamento de recursos humanos.

1. Diagnosticar o perfil do novo líder.

Preparar uma avaliação de desempenho, através de perguntas seguindo a cultura da empresa para ser aplicado ao novo líder.

Essa avaliação deve ser feita por seu superior direto, e através do resultado é possível diagnosticar suas qualidades de gestão e pontos de melhoria, esse é o primeiro passo para começar a contribuir com seu desenvolvimento.

Segue sugestão de uma avaliação de desempenho adaptada.

Respostas	Nem um pouco	Um pouco	As vezes	Quase sempre	Sempre
<b>1. Direcionamento próprio</b>					
Ajuda os outros a aprenderem					
Tem uma visão clara do futuro					
Enxerga oportunidades de crescimento nas mudanças					
<b>2. Autoconfiança</b>					
Tem atitude positiva					
Confia em suas tomadas de decisões					
Se expressa de forma adequada					
<b>3. Apoio</b>					
Fortalece a autoestima dos outros					
Reconhece o desempenho dos outros					
Separa o problema da pessoa					
<b>4. Desempenho emocional</b>					
Toma decisões analisando os fatos					
Tem auto controle em situações difíceis					
Mantém o controle em situações de pressão					
<b>5. Comunicação</b>					
Clareza na comunicação					
Questiona para obter informações					
Procura evidências para apoiar suas decisões					
<b>6. Liderança</b>					
Incentiva e apoia a equipe					
Treina a equipe para assumir novos desafios					
Reconhece e valoriza o trabalho bem feito					
<b>7. Processos</b>					
Define metas de desempenho para a equipe					
Planeja as atividades de forma eficaz					
Administra bem seu tempo					
<b>8. Interpessoal</b>					
Mantém um ambiente de confiança					
É cordial e educado					
Trabalha bem em equipe, participante do processo					
<b>9. Responsabilidade</b>					
Orienta para desenvolvimento futuro da equipe					
Lidera com eficácia					
Incentiva os outros na solução de problemas					

Figura 11 – modelo para avaliação de desempenho

Fonte: elaborado pelo autor (2016)

As respostas que atingirem na maioria a parte da planilha em **azul**, significa que o líder estará melhor preparado para assumir o novo cargo, ou seja os pontos fortes de liderança.

As respostas que ficarem na maior parte em **cinza** requerem atenção e deverão ser apresentadas também como ponto de melhoria ao colaborador, para seu desenvolvimento.

Já as respostas que estiverem na parte **laranja** da planilha, são os pontos francos do novo líder e são nesses pontos que a empresa deverá trabalhar para melhorar seu desempenho. Neste ponto deverão estar concentrados os esforços para os próximos passos do roteiro.

## 2. Feedback.

Com o resultado da avaliação de desempenho, o próprio departamento de recursos humanos juntamente com o superior imediato podem preparar um *feedback* com orientações a serem dadas para contribuir com o perfil do líder.

Essas orientações devem ser dadas primeiramente demonstrando os pontos positivos do colaborador o que o levou a conquistar sua promoção, depois as empresa deve orientar, através do resultado do seu perfil, quais os pontos que precisam ser melhorados para o seu novo cargo de gestão e a necessidade de pensar como uma equipe que busca alcançar os resultados da empresa.

## 3. Treinamento.

Depois que o colaborador já foi orientado sobre o que a empresa espera dele e do seu trabalho de agora em diante, é importante que a empresa invista em seu treinamento.

Os treinamentos serão realizados na empresa por outras empresas especialistas nessa área de liderança e, que deverão ser selecionadas conforme critério do departamento de recursos humanos.

Após o treinamento, o departamento de recursos humanos deverá enviar um questionário para os colaboradores que participaram do treinamento responderem, deverão ser respostas simples sobre o conteúdo do curso, assim o departamento de recursos humanos poderá verificar a efetividade do treinamento aplicado.

## 4. Acompanhamento.

Depois que a empresa já mapeou o perfil do novo líder, o *feedback* já foi dado sobre o que a empresa espera dele e o treinamento já foi realizado. O novo líder deve ser acompanhado através de um mentor, que pode ser seu próprio líder direto ou alguém do departamento de recursos humanos. O importante é que esse mentor acompanhe o trabalho do novo líder e esteja apto (importante avaliar se esse mentor também deve passar por treinamento) a orientá-lo no processo diário de aprendizagem desse novo gestor.

O período de acompanhamento do mentor deve ser no mínimo por três meses, pois é o período mínimo de adaptação do gestor na sua nova função.

#### 5. Resultado.

Após o período de acompanhamento do mentor, será necessário uma nova avaliação de desempenho, para ser diagnosticado a evolução do novo líder, avaliando quais resultados foram alcançados nesse período de adaptação e quais os pontos ainda devem ser melhorados.

É importante que o resultado de sua primeira avaliação seja compilada e cruzada com o resultado da nova avaliação de desempenho, somente assim será bem avaliado sua evolução.

#### 6. Novo feedback.

Com o resultado da nova avaliação de desempenho, o próprio departamento de recursos humanos juntamente com o superior imediato e mentor, caso não seja nenhum deles, podem preparar um *feedback* com orientações a serem reforçadas para contribuir com o líder.

#### 7. Desenvolvimento.

Depois da proposta do roteiro apresentado até agora, desses seis passos anteriores, espera-se que esse novo líder esteja bem melhor preparado para a nova função. Porém não deve-se abandonar ou esquecer desse novo líder e nem dos outros gestores que compõe o organograma da empresa, por isso o último passo é perceber que o desenvolvimento de líderes é algo que deve fazer parte da rotina da empresa, constantemente os líderes devem ser avaliados e desenvolvidos dentro de suas funções e que sempre que a empresa sentir

necessidade pode aplicar qualquer dos passos anteriores descritos nesse roteiro.

### **Dados atuais**

Os novos dados demonstram o crescimento das promoções que aconteceram na empresa, ou seja, a necessidade ainda maior da implementação deste plano de ação. Percebe-se através dos novos dados (2015) que no geral a empresa realizou aproximadamente 83% de promoções a mais que o período de 2013.

Para os cargos de gestão houve um aumento aproximado de 50%, Sendo 26 promoções realizadas até o final de 2013 e 39 promoções para o período final de 2015.

Já para os casos que passaram de níveis operacionais para cargos de gestão foi um crescimento aproximado de 78%, ou seja, do nível de analista nível III (sênior) para supervisores, objeto desse estudo. Sendo no total 9 promoções realizadas até o final de 2013 e para o período do final de 2015 foram 16 promoções.

<b>COLABORADORES</b>	<b>CARGO</b>	<b>NÍVEL</b>	<b>PROMOÇÃO</b>	
23	ASSISTENTE I	JUNIOR	<b>ASSISTENTE II</b>	<b>PLENO</b>
14	ASSISTENTE II	PLENO	<b>ASSISTENTE III</b>	<b>SENIOR</b>
11	ASSISTENTE III	SENIOR	<b>ANALISTA I</b>	<b>JUNIOR</b>
19	ANALISTA I	JUNIOR	<b>ANALISTA II</b>	<b>PLENO</b>
11	ANALISTA II	PLENO	<b>ANALISTA III</b>	<b>SENIOR</b>
16	ANALISTA III	SENIOR	<b>SUPERVISOR I</b>	<b>JUNIOR</b>
6	SUPERVISOR I	JUNIOR	<b>SUPERVISOR II</b>	<b>PLENO</b>
9	SUPERVISOR II	PLENO	<b>SUPERVISOR III</b>	<b>SENIOR</b>
4	SUPERVISOR III	SENIOR	<b>GERENTE I</b>	<b>JUNIOR</b>
3	GERENTE I	JUNIOR	<b>GERENTE II</b>	<b>PLENO</b>
1	GERENTE II	PLENO	<b>GERENTE III</b>	<b>SENIOR</b>
0	GERENTE III	SENIOR	-	-

Figura 12 – promoções realizadas até o final de 2015

Fonte: elaborado pelo autor (2016)

## **8. RESULTADO**

Em março deste ano (2016) foram selecionados aleatoriamente 10 colaboradores que foram promovidos no período de 2015, para participarem do plano de desenvolvimento de líderes elaborado nesse estudo.

Através do passo 01. Diagnosticar o perfil do novo líder, que foi aplicado à avaliação de desempenho citado neste estudo, em conjunto com o departamento de recursos humanos da empresa e o líder imediato dos colaboradores, constatou-se que somente 02 dos 10 colaboradores mostrou melhor preparação para liderança (azul), pois a maioria das respostas dos colaboradores estava enquadrada na coluna laranja, conforme dados abaixo.

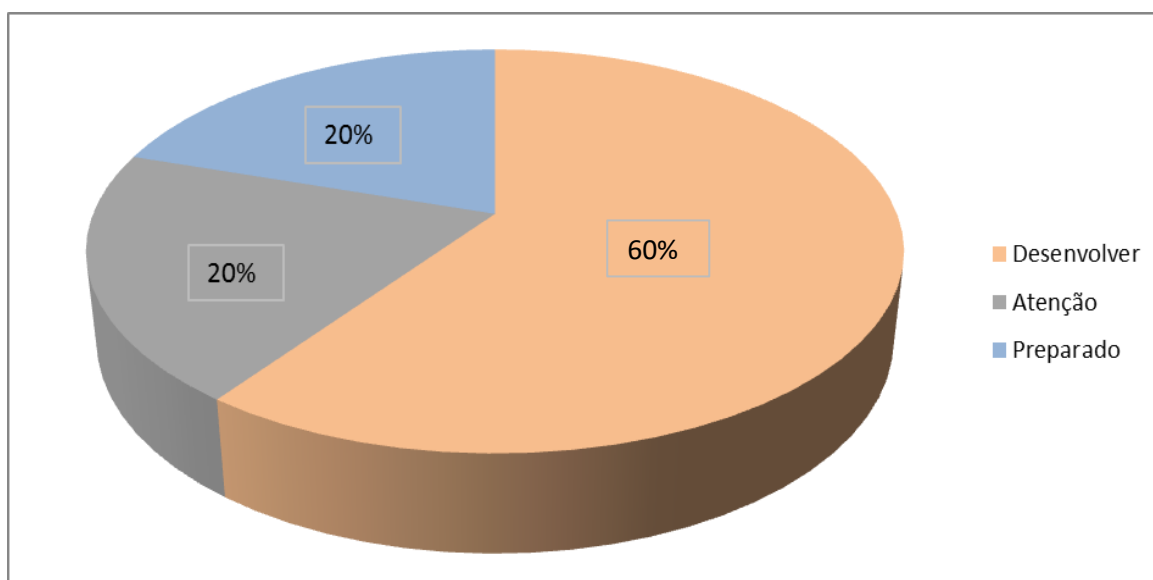


Figura 13 – resultado da primeira avaliação de desempenho  
Fonte: elaborado pelo autor (2016)

Após o resultado, os colaboradores foram submetidos aos próximos passos descritos nesse estudo como 2. Feedback, 3. Treinamento, 4. Acompanhamento e 5. Resultado, nesse último passo 5 foram avaliados novamente os resultados através da avaliação de desempenho e foi observado uma melhora nos resultados, pois agora 8 dos 10 participantes demonstraram estar melhores preparados para o cargo de liderança a eles atribuídos.

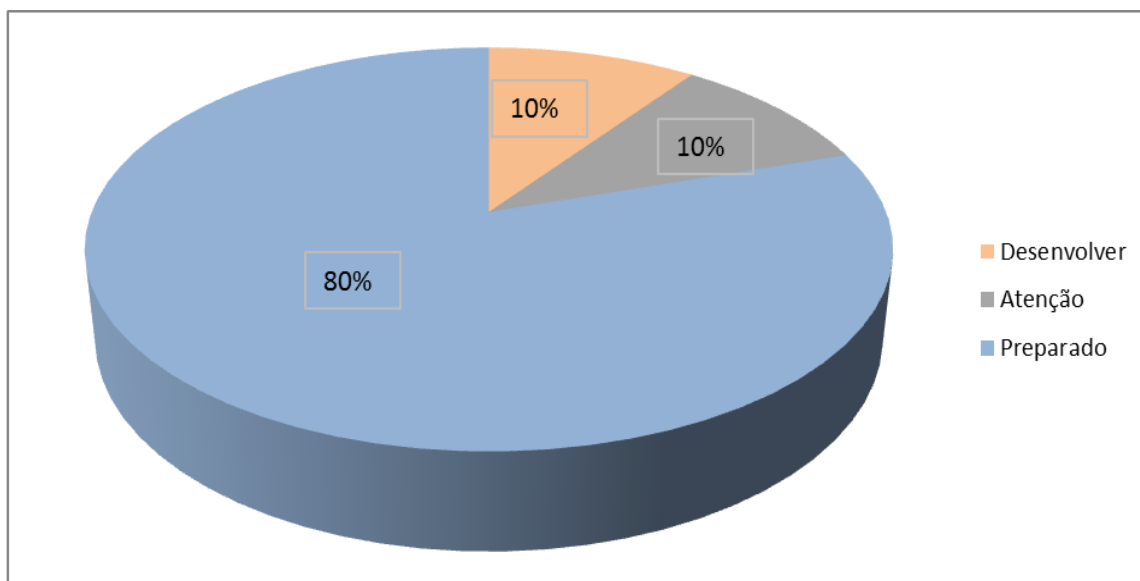


Figura 14 – resultado da segunda avaliação de desempenho  
Fonte: elaborado pelo autor (2016)

Conforme resultados descritos nesse tópico, pode-se perceber uma melhora significativa após a aplicação dos passos sugeridos nesse projeto, assim contribuindo com a preparação e desenvolvimento de novos gestores nessa indústria de fertilizantes.

## 9. CONCLUSÃO

Com a constante e rápida mudança do mundo dos negócios as empresas precisam estar cada vez mais preparadas para planejar, organizar e dirigir seus negócios com sucesso.

Sabemos que os desafios são constantes e que as empresas são comandadas por pessoas e, que somente elas podem garantir a permanência e o futuro da empresa.

Há tempos passados acreditava-se que a liderança era nata e que por isso somente pessoas nascidas com este dom poderiam liderar pessoas, com o passar dos anos percebeu-se que a liderança é aprendida e desenvolvida e, que o principal ponto é o comprometimento, conhecimento e habilidades necessárias para influenciar pessoas e, que além disso a liderança pode ser desenvolvida e adquirida através de treinamentos e experiências.

Existem pessoas bem qualificadas, responsáveis e tecnicamente preparadas para assumir novos desafios dentro das organizações, pensando nisso a empresa estudada sempre buscou promover seus colaboradores que demonstravam conhecimento, habilidades e competências necessárias para assumir papel de liderança e, que além disso estavam engajadas e comprometidas com os desafios da empresa.

Mas são muitas as dúvidas que cercam o novo gestor, trata-se de um momento muito importante e novo, pois o colaborador é conhecedor de processos técnicos e operacionais, onde já conheciam o fluxo e processo do trabalho, além da cultura organizacional.

Esses cresceram com a organização e mostraram serem capazes de assumir novos desafios. Mas sabemos que não é tão fácil assim deixar o pensamento individual e pensar estrategicamente em um curto período de tempo para liderar pessoas. Sabemos também que é necessário que a organização se preocupe com a necessidade de formar líderes preparados, para dirigir e influenciar pessoas a atingir os objetivos organizacionais da empresa, para não comprometer os resultados empresariais esperados.

Por isso esse estudo além de demonstrar a importância da liderança, mostra a preocupação com o desenvolvimento desses novos líderes.

Este estudo buscou contribuir com a preparação e desenvolvimento de novos líderes, que podem iniciar suas novas carreiras melhores preparados para assumir suas novas posições e, de fato contribuir com o resultado e atingimento dos objetivos organizacionais, melhor contribuindo e influenciando pessoas conforme os objetivos estratégicos da empresa.

Concluimos que as empresas não existem sem pessoas e que é delas que a empresa alcança seu sucesso. Encontrar essas pessoas dentro de um ambiente corporativo e promover-las é o melhor caminho, mas para isso a empresa precisa estar preparada para treinar e desenvolver esses novos líderes.

## REFERÊNCIAS

XAVIER, RICARDO. **Gestão de pessoas na prática: Os desafios e as soluções.** São Paulo: Gente, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** 3ª ed. – Elsevier, 2003.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: Uma história sobre a essência da liderança.** Sextante.

DRUCKER, Peter F; COLLINS, Jim; KOTLER, Philip; KOUZES, James. RODIN, Judith; RANGAN, V Kasturi; HESSELBEIN, Frances. **As cinco perguntas essenciais que você sempre deverá fazer sobre sua empresa.** 3ª Ed. – Elsevier, 2008.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: Técnicas para Análise da Indústria e da Concorrência.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

ANDA. **Remediação Ambiental:** Remediação de área contaminada, Sistema MPE, SVE, ISCO. Disponível em: <http://www.anda.com.br/index.php>. Acessado em: 19 de agosto de 2016.

GESTÃO NO CAMPO. **Tudo o que você precisa saber sobre adubos e fertilizantes:** Macronutrientes. Disponível em: <http://www.gestaonocampo.com.br/biblioteca/tudo-o-que-voce-precisa-saber-sobre-adubos-e-fertilizantes/>. Acessado em: 19 de agosto de 2016.

PORTAL DO AGRONEGÓCIO. **Vendas de fertilizantes aumentaram 12,7% em 2016:** As vendas de adubos totalizaram 2,35 milhões de toneladas no país em maio, segundo a Associação Nacional para Difusão de Adubos (Anda). Disponível em: <http://www.portaldoagronegocio.com.br/noticia/vendas-de-fertilizantes-aumentaram-127-em-2016-146371>. Acessado em: 19 de agosto de 2016.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **As Cinco Forças de Porter – Da análise à visão:** Michael Porter - O pai da estratégia moderna. Disponível em: <http://www.portal->

[administracao.com/2015/05/as-cinco-forcas-de-porter.html](http://administracao.com/2015/05/as-cinco-forcas-de-porter.html). Acessado em: 19 de agosto de 2016.

KNOOW.NET. **Análise Swot**: Apresentação da Análise SWOT. Disponível em: <http://know.net/cienceconempr/gestao/analise-swot/>. Acessado em: 19 de agosto de 2016.