

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

**CRISTIANE CABRAL DOS SANTOS**

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

**GOIÂNIA**

**2009**

**CRISTIANE CABRAL DOS SANTOS**

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

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

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

**GOIÂNIA**

**2009**

**CRISTIANE CABRAL DOS SANTOS**

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

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

Orientadora:

---

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

Membro da Banca:

---

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

Membro da Banca:

---

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

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

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

## AGRADECIMENTOS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

“O que não é medido, não é gerenciado”

Kaplan e Norton.

## RESUMO

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

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

## ABSTRACT

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

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

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AGRODEFESA - Agência Goiana de Defesa Agropecuária.

ANDA – Associação Nacional para Difusão de Adubos.

AR's - Atores Relevantes.

BSC – Balanced Scorecard.

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

CNA - Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil.

CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento.

COMIGO – Cooperativa Mista dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano.

EBITDA - Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária.

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

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

IFA – International Fertilizer Industry association.

MAPA – Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento.

PIB – Produto Interno Bruto

SEPLAN – Secretaria de Estado do Planejamento e Desenvolvimento.

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

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

VR's - Variáveis Relevantes.

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

**LISTA DE QUADROS**

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

**LISTA DE FIGURAS**

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

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

## SUMÁRIO

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

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

## I INTRODUÇÃO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **1. Objetivos**

### **1.1. Objetivo Geral**

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

### **1.2. Objetivos Específicos**

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

## **2. Justificativa**

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

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

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

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

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

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

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

### **3. Estrutura da dissertação**

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

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

## II REFERENCIAL TEÓRICO

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

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

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

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

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

### 1. O AGRONEGÓCIO BRASILEIRO

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

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

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

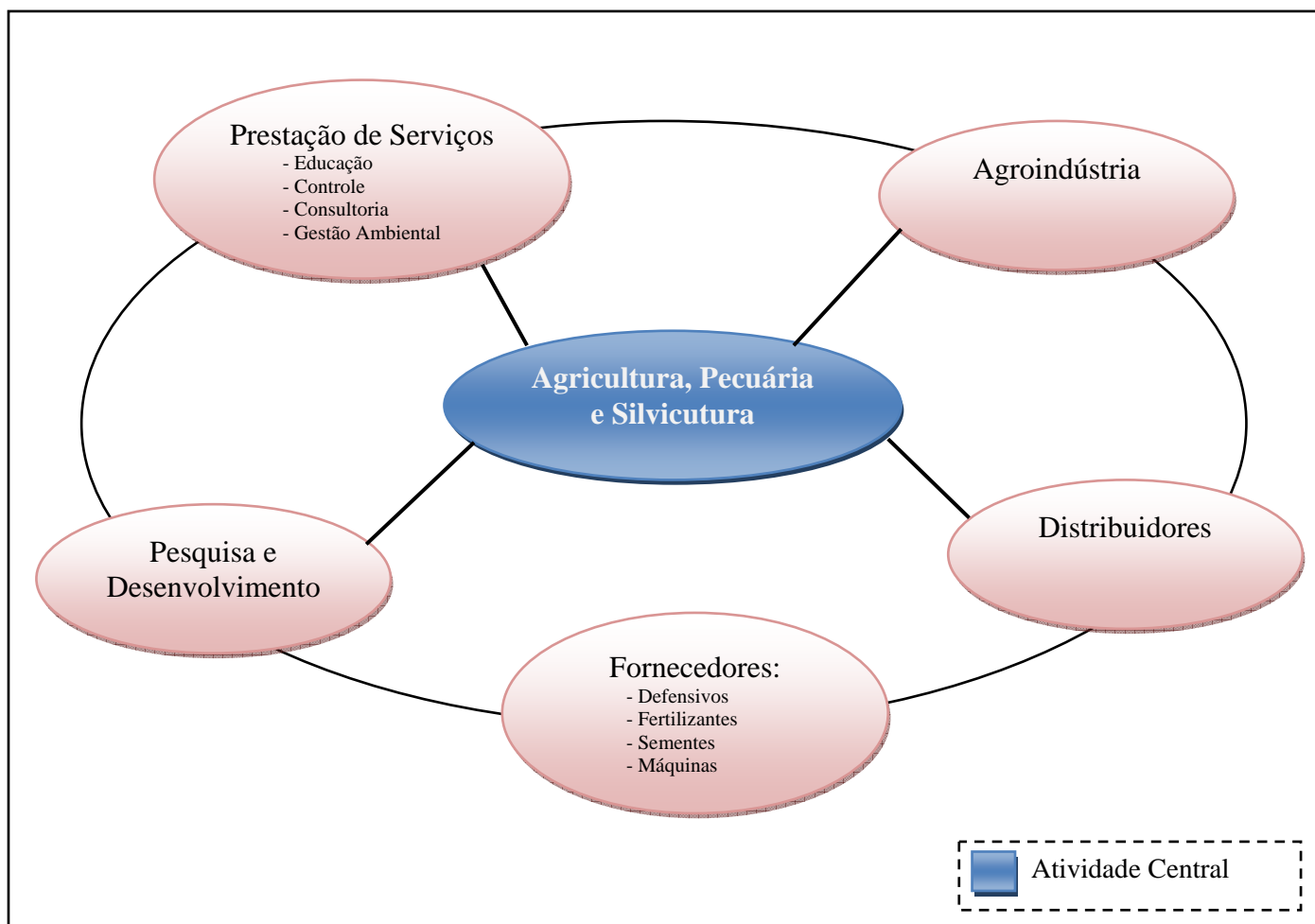


FIGURA 1 – Cadeia produtiva do Agronegócio.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

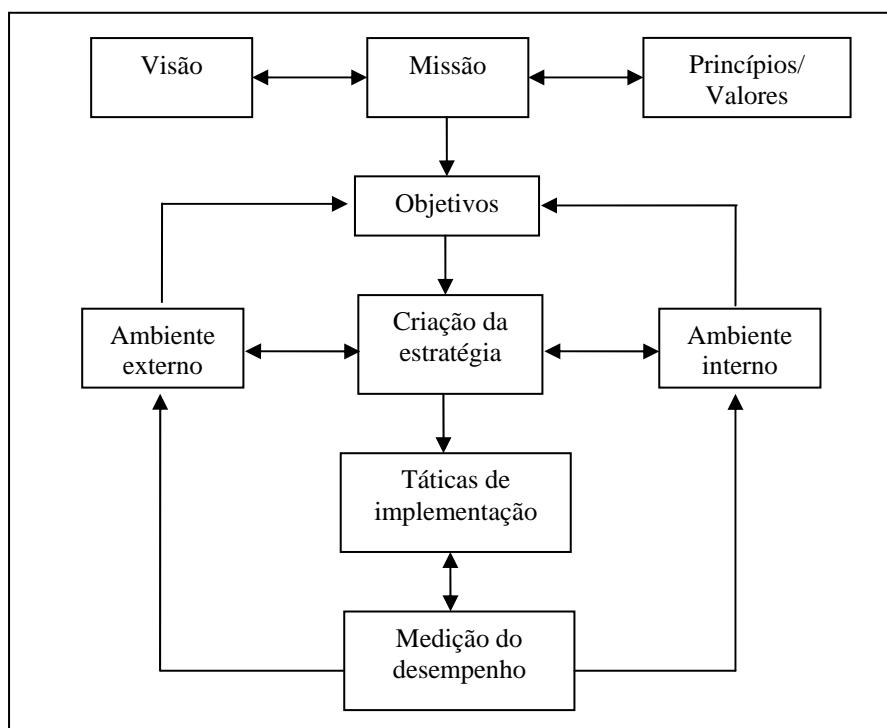


FIGURA 2 – O processo de estratégia

Fonte: Adaptado de LUECKE (2008).

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

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

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

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

QUADRO 1 – Exemplos de Visão

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

Fonte: Tim Sul; Avon; O Boticário.

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

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

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

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

QUADRO 2 – Exemplos de Missão

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

Fonte: Tim Sul; Avon; O Boticário.

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

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

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

## 2.2. Análise do Ambiente Organizacional

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

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

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

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

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

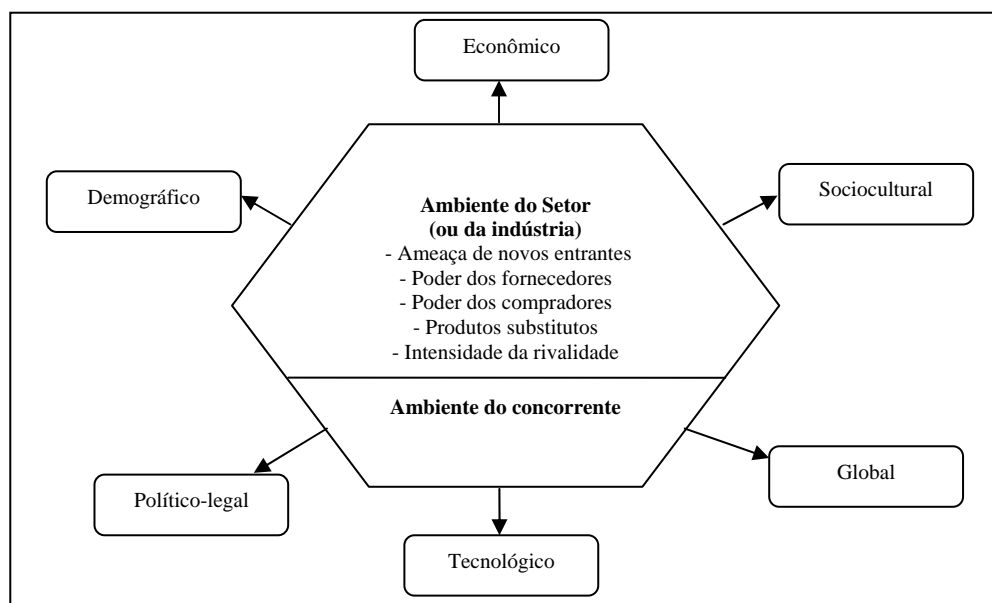


FIGURA 3 – O Ambiente externo  
Fonte: HITT et al. (2002).

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

QUADRO 3 – Segmentos e elementos do ambiente geral.

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

Fonte: HITT et al. (2002).

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

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

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

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

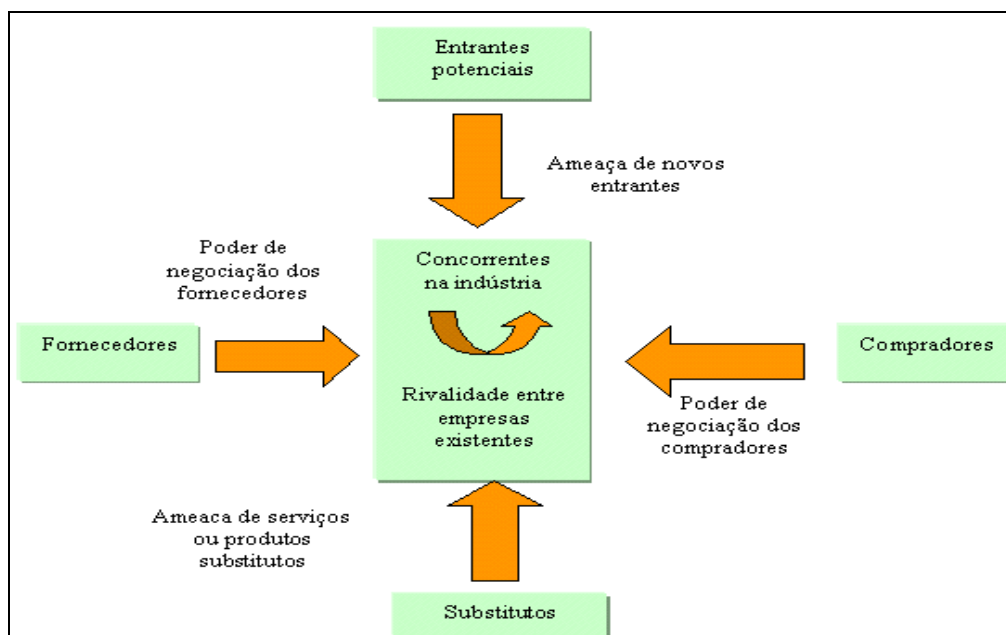


FIGURA 4 – Forças que dirigem a concorrência na indústria.  
Fonte: PORTER (2004)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**QUADRO 4 – Variáveis do macroambiente.**

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

Fonte: FERNANDES & BERTON (2005)

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

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

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

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

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

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

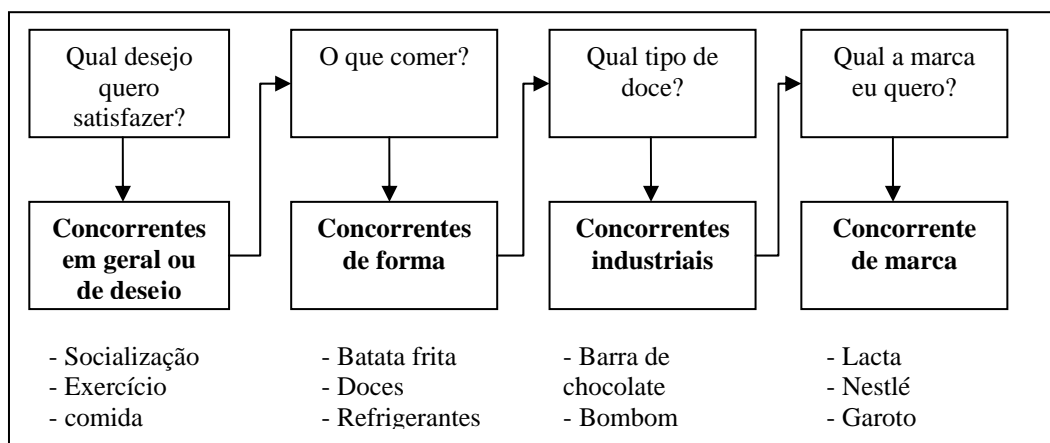


FIGURA 5 – Níveis da concorrência – Indústria de bombons

Fonte: FERNANDES & BERTON (2005)

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

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

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

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

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

Fonte: Adaptado de OLIVEIRA (2006).

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

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

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

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

Fonte: Adaptado de OLIVEIRA (2006).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 2.2.1 Análise SWOT

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

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

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

QUADRO 7 – Matriz SWOT.

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

Fonte: MACHADO (2005).

### 3. TIPOS DE ESTRATÉGIAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

### 3.2. Estratégias segundo Igor Ansoff

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

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

QUADRO 8 – Matriz Produto-Mercado.

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

Fonte: ANSOFF (1989).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Fonte: Elaborado pela autora.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

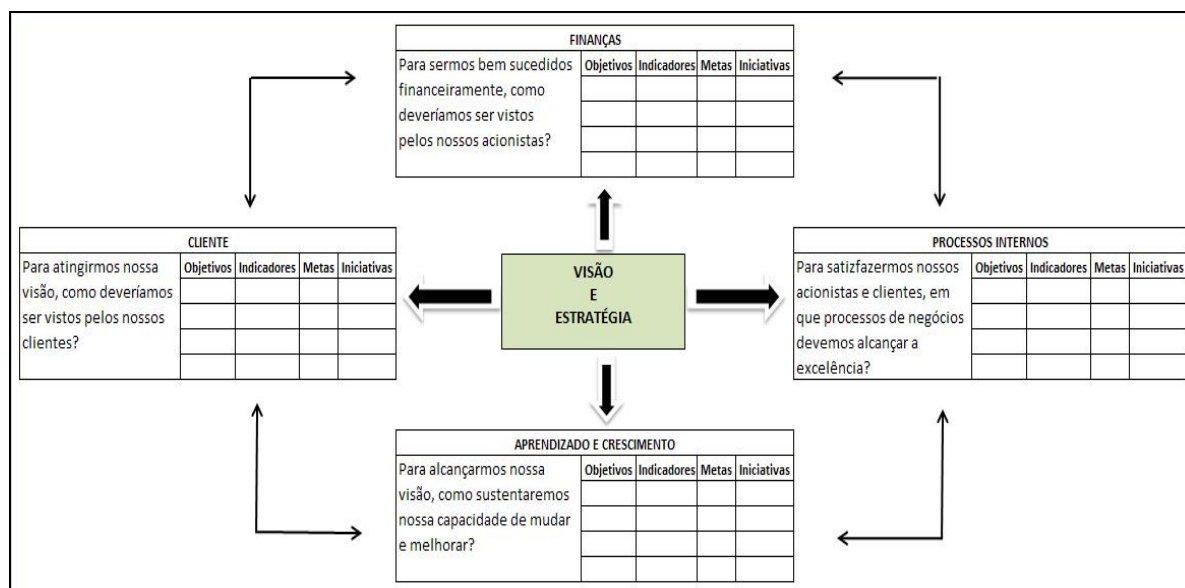


FIGURA 7 – As quatro perspectivas do Balanced Scorecard.

Fonte: KAPLAN & NORTON (1996).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

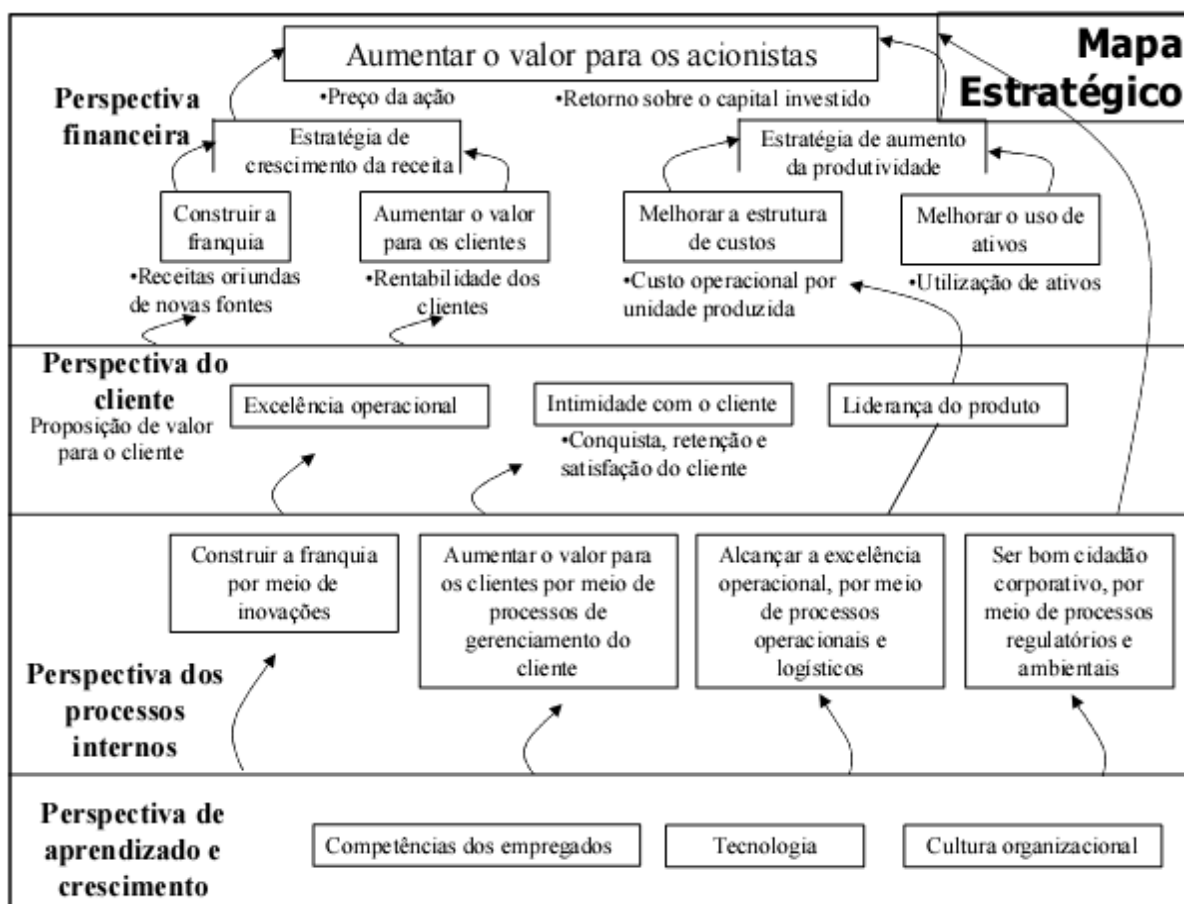


FIGURA 8 – Modelo do mapa Estratégico do Balanced Scorecard.

Fonte: KAPLAN & NORTON (2004).

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

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

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

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