

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**O PROCESSO DE ESTRATÉGIA EM EMPRESAS
AGROPECUÁRIAS: UMA APRECIÇÃO CRÍTICA**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Daniela Maria Pozzobon

**Santa Maria, RS, Brasil
2006**

**O PROCESSO DE ESTRATÉGIA EM EMPRESAS
AGROPECUÁRIAS: UMA APRECIÇÃO CRÍTICA**

por

Daniela Maria Pozzobon

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, Ênfase em Estratégia e Competitividade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração.**

Orientador: Prof. Mauri Leodir Löbler

Santa Maria, RS, Brasil

2006

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Curso de Mestrado em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**O PROCESSO DE ESTRATÉGIA EM EMPRESAS AGROPECUÁRIAS:
UMA APRECIÇÃO CRÍTICA**

elaborado por
Daniela Maria Pozzobon

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:

Mauri Leodir Löbler, Dr.
(Presidente/Orientador)

Pascoal José Marion Filho, Dr. (UFSM)

Vicente Celestino Pires Silveira, Ph.D. (UFSM)

Santa Maria, 14 de fevereiro de 2006.

AGRADECIMENTOS

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, CAPES, pelo financiamento da pesquisa.

Ao Prof. Mauri Leodir Löbler, faço um agradecimento especial pelas orientações, idéias e sugestões transmitidas. Agradeço-lhe, também, pela sua franqueza em nossas discussões, pela sua amizade e pelo seu exemplo de profissionalismo.

Aos professores Pascoal José Marion Filho e Vicente Celestino Pires Silveira, que aceitaram meu convite para comporem a banca examinadora, meu muito obrigada.

Agradeço aos meus pais, João e Onilse, aos meus irmãos, Cristina e João Ângelo, pelo incentivo e carinho a mim dispensados, que foram importantes para que eu atingisse meus objetivos.

Ao Antônio Manuel, que sempre me dedicou incontestável apoio, companheirismo, amor, paciência, agradeço por tudo.

Agradeço aos proprietários e colaboradores da empresa "A", principalmente na pessoa do Sr. Gilberto Raguzzoni, ao Diretor da empresa "B", Sr. Afrânio, e ao gerente da empresa "C", Sr. Gustavo Moglia Dutra, que disponibilizaram tempo e dedicação para contribuir com este trabalho. Agradeço, ainda, à Marcon Assessoria,

particularmente ao empenho dos senhores Felimar Marcon e Cristiano Moreira, pela oportunidade de pesquisa.

Aos Coordenadores do Curso de Mestrado, Márcia, Breno e Paulo Ceretta, que possibilitaram que eu desempenhasse as atividades de bolsista na secretaria do Mestrado e pelas horas agradáveis de trabalho e de descontração.

Aos colegas Cláudia, Carlos Otávio, Wanderley, Patrícia, Paulo, Alisson, Aline, Jamur, Samir, Mauro, Ingri, Claudete, Nara, e amigos, Vanessa, Clarissa, Igor, Rafael, Vera, Débora, Giancarlo, Monize, pelo companheirismo, alto-astrol, e pelos momentos de descontração.

Aos professores Rogério, Kelmara, Ítalo, Antônio Carlos Lemos, Guerino, Lúcia, e aos secretários, Vera e Leonir, pela agradável convivência no departamento de Ciências Administrativas.

A todos que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização desta pesquisa, meus sinceros agradecimentos!

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Curso de Mestrado em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

O PROCESSO DE ESTRATÉGIA EM EMPRESAS AGROPECUÁRIAS: UMA APRECIÇÃO CRÍTICA

AUTORA: DANIELA MARIA POZZOBON

ORIENTADOR: MAURI LEODIR LÖBLER

Local e Data da Defesa: Santa Maria, 14 de fevereiro 2006.

Este trabalho propõe uma Metodologia de Formulação e Implementação do Processo de Estratégia em Empresas Agropecuárias, e uma apreciação crítica desse processo na empresa agropecuária. Por meio dessa proposição, procurou-se ressaltar o devido nível de importância e reconhecimento que as empresas agropecuárias representam como poderoso fator de promoção econômico, revelados pela temática do agribusiness. Uma vez que este estudo está caracterizado como estudo de caso, dentro da categoria multicase, nele foram aplicados alguns dos procedimentos de coleta de evidências, como entrevistas, análise documental, observação direta e observação participante. A pesquisa, ainda, caracteriza-se em exploratória, quanto aos objetivos, e em qualitativa, quanto à natureza. Em linhas gerais, a conclusão-chave do estudo foi a percepção da carência das metodologias estudadas na literatura, em oposição ao revelado na pesquisa de campo, em relação: (I) às questões de preparação das pessoas à mudança, (II) adequação da empresa, (III) formulação compartilhada, (IV) implementação da Estratégia e (V) controle baseado em orçamento e indicadores, (VI) além do vínculo entre indicadores estratégicos e o plano de remuneração. Baseado nestas constatações, a metodologia apresentada neste trabalho propõe como primeira etapa do processo de Formulação de Estratégia em empresas agropecuárias o que chama de Preparação/Sensibilização. A segunda etapa, chamada de Criatividade Estratégica, nada mais é do que o início da Formulação da Estratégia. Na metodologia proposta, a Estratégia inicia com a formulação da Visão de futuro da empresa. A terceira etapa corrobora em duas partes (avaliação do ambiente interno, e avaliação do ambiente externo) com a seqüência normalmente prescrita das etapas básicas das metodologias do Processo de Estratégia analisadas e inclui também uma fase percebida na pesquisa de campo – a Avaliação do Desempenho Atual da empresa. Esta Avaliação do Desempenho Atual é condição para subsidiar a formulação dos Indicadores de desempenho, que vem mais adiante no processo. Prosseguindo, a quarta etapa da metodologia proposta, denominada de Formulação, inclui a criação do Orçamento, Macro-Estratégias, e Indicadores. A quinta etapa inicia o segundo aspecto importante do Processo de Estratégia, conforme descrito por Andrews, o qual inter-relaciona-se com a Formulação: a Implementação. Por fim, tem-se a etapa do Controle. Estas seis etapas são compostas por fases internas e passam por um processo de retro-alimentação permanente. Finalmente, conclui-se que além da utilização desta metodologia específica, as empresas agropecuárias precisam reconhecer a presença de variáveis que intervêm particularmente em seu ambiente externo e que influenciam diretamente o relacionamento entre o Processo de Estratégia e o desempenho da empresa. A presença dessas variáveis intervenientes externas caracterizam a empresa agropecuária como de natureza frágil, particular, instável e perversa no tratamento da Administração Estratégica.

Palavras-Chave: Estratégia, Agronegócios, Empresas Agropecuárias

ABSTRACT

Master's Dissertation
Master Program in Administration
Universidade Federal de Santa Maria

THE STRATEGY PROCESS IN FARM COMPANIES: A CRITICAL APPRECIATION

AUTHOR: DANIELA MARIA POZZOBON

ADVISER: MAURI LEODIR LÖBLER

Defense date and place: Santa Maria, February 14th, 2006.

This work presents a Methodology to the Formulation and Implementation of the Strategy Process in Farm Companies, and a critical appreciation of this process in the farm company. By means of this proposition we attempt to stand out the actual level of importance and recognition that farm companies represent as a powerful factor in economical promotion disclosed by the agribusiness thematic. This methodology of strategic administration, specific to the farm companies, tried to consider the strategy process characteristics found in the literature at the same time that it embodies the methodologies used by the farm companies which formed the corpus of this research as well as it is in accordance with the particular characteristics of this kind of company. Analyzing how rural producers formulate and establish their strategies, and according to the administration theory, these methodologies were discussed through a table of methodologies. This table contains the basic steps of strategic administration process, the steps enclosed in the methodologies proposed by the authors considered in the research, the steps of the methodologies used by the researched farm companies, the incremental techniques that these companies use specially in the context regarding the beginning of the Strategy Process and also the implementation of this Process. These made it possible to reach a more accurate identification of those steps that were the base to the Methodology of Formulation and Implementation of the Strategy Process in Farm Companies that this work proposes. Once this work is considered a case study in the category of multicase study, some data collecting procedures were used like interviews, documental analysis; direct observation and partake observation. The work is also characterized as exploratory regarding its objectives and qualitative considering its nature. In general terms, the key conclusion of this study was the shortage of the methodologies studied in the literature in opposition to what came out from the field research in relation to: (I) the matter of people preparation to the changes, (II) Company suitability, (III) shared formulation, (IV) strategy implementation and (V) a control based on budget and indexes, (VI) and moreover the link between strategic indexes and salary plan. Based on these results, the methodology presented in this work suggests as the first step in the process of Strategy Formulation what we call Preparation/Sensibilization. The second step is called Strategic Creativity that is simply the beginning of the strategy formulation. In the proposed methodology, the strategy begins with the formulation of the View of the company future. The third step corroborate in two parts (internal and external environment evaluation) with the common prescribed step sequence of the basic strategic process methodologies analyzed and it also includes a stage perceived in the field research, the evaluation of the actual performance of the company. This evaluation of the actual performance is the condition to grant the performance indexes formulation that is present in future steps of the process. The fourth step of the proposed methodology is the Formulation which includes the Budget creation, Macro-strategies, and indexes. The fifth step begins with the second important aspect of the strategy process as described by Andrews which is related to the formulation, the Implementation. At last, we have the Control stage. These six stages are compound of internal phases and are in a permanent feedback process. Finally, we can conclude that beyond the use of this specific methodology the farm companies need to recognize the presence of variable that they affect particularly in its external environment and that they influence the relationship directly enter the Strategic Process and the performance of the company. The presence of these external intervening variable characterizes the Farm Companies as of fragile, particular, unstable and perverse nature in the treatment of the Strategic Administration.

Key words: Strategy, Agribusiness, Farm Companies

LISTA DE FIGURAS

Figura 1– Análise da Estratégia como padrão de decisões inter-relacionadas	31
Figura 2 – Metodologia de Ansoff.....	35
Figura 3 – Metodologia de Stoner	36
Figura 4 – Metodologia de Gracioso	38
Figura 5 – Definições de Gracioso (continua)	39
Figura 6 – Metodologia de Almeida.....	40
Figura 7 – Passos para a análise dos aspectos internos	41
Figura 8 – Planejamento dividido em três níveis da entidade	43
Figura 9 – Definições de Almeida (continua).....	43
Figura 10 – Metodologia Geral de Desenvolvimento e Implementação da Administração Estratégica de Oliveira	48
Figura 11 – Estrutura Metodológica de Desenvolvimento e Implementação do Planejamento Estratégico de Oliveira	50
Figura 12 - Definições de Oliveira (continua)	52
Figura 13 – Metodologia de Certo e Peter	54
Figura 14 – Definições de Certo e Peter (continua)	56
Figura 15 - Resumo das Metodologias do Processo de Estratégia analisadas (continua)	58
Figura 16 – Enfoque de Sistemas de Agribusiness.....	68
Figura 17 – As Cinco Forças de Porter	69

Figura 18 – Determinantes técnicos principais de um sistema agrícola em um momento de tempo	70
Figura 19 – Determinantes institucionais e humanos principais de um sistema agrícola em um momento de tempo	72
Figura 20 – Relacionamento do desempenho e planejamento para pequenas empresas do agribusiness	80
Figura 21 – Esquema para construção da Metodologia do Processo de Formulação e Implementação de Estratégias para empresas agropecuárias proposta.....	89
Figura 22 – Relacionamento do desempenho e do Processo de Formulação e Implementação de Estratégias em empresas agropecuárias.....	91
Figura 23 – Organograma da empresa “A”	95
Figura 24 – Organograma da empresa “B”	97
Figura 25 – Metodologia de Formulação e Implementação de Estratégias das Empresas “A”, “B” e “C”	99
Figura 26 – Orçamento Estratégico da empresa “B”	103
Figura 27 – Contexto do início do Processo de Estratégias na empresa “C”	107
Figura 28 – Macro-etapa de Definição dos Objetivos Iniciais do Processo de Implementação de Estratégias nas empresas pesquisadas (continua).....	116
Figura 29 – Macro-etapa de Análise Externa do Processo de Implementação de Estratégias nas empresas pesquisadas.....	119
Figura 30 – Macro-etapa de Análise Interna do Processo de Implementação de Estratégias nas empresas pesquisadas (continua)	121
Figura 31 – Macro-etapa de Políticas, Objetivos, Metas do Processo de Implementação de Estratégias nas empresas pesquisadas.....	123
Figura 32 – Macro-etapa de Estratégias do Processo de Implementação de Estratégias nas empresas pesquisadas.....	124
Figura 33 – Macro-etapa de Planejamento de Recursos e Indicadores do Processo de Implementação de Estratégias nas empresas pesquisadas (continua).....	125
Figura 34 – Macro-etapa de Implementação do Processo de Implementação de Estratégias nas empresas pesquisadas (continua)	128

Figura 35 – Macro-etapa de Controle do Processo de Implementação de Estratégias nas empresas pesquisadas (continua).....	131
Figura 36 – Metodologia de Formulação e Implementação de Estratégias para Empresas Agropecuárias	136
Figura 37 – Avaliação do Desempenho da Empresa através de Indicadores	146
Figura 38 – Avaliação das Oportunidades e Ameaças do Ambiente Externo da Empresa	147
Figura 39 – Formulação dos Indicadores de Desempenho.....	150
Figura 40 – Plano de Ação.....	151
Figura 41 – Acompanhamento dos Planos de Ação	153
Figura 42 – Controle das Metas Realizadas em relação às Metas Previstas.....	153
Figura 43 – Controle Fato/Causa/Ação	154
Figura 44 – Controle do Orçamento	155
Figura 45 - Quadro que apresenta as metodologias do Processo de Formulação e Implementação de Estratégias teóricas, da pesquisa de campo, e a metodologia proposta quanto às etapas básicas (continua).....	159

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Objetivos.....	17
1.1.1 Objetivo Geral	17
1.1.2 Objetivos Específicos	18
1.2 Justificativa	18
1.3 Estrutura do texto	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 O Processo de Estratégia.....	23
2.1.1 Estratégia	23
2.1.2 Planejamento	28
2.1.3 Formulação e Implementação de Estratégias	30
2.1.4 Evolução do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica	32
2.1.5 Síntese das Metodologias do Processo de Estratégia analisadas	58
2.2 Empresas Agropecuárias.....	62
2.2.1 Fatores que influenciam a atividade agropecuária	69
2.2.2 A Administração rural e o produtor rural.....	73
2.3 O Processo de Estratégia nos agronegócios e nas empresas agropecuárias.	76
2.3.1 Metodologias estratégicas aproximadas	76

2.3.2Planejamento Estratégico e performance em empresas do agribusiness.....	78
3 METODOLOGIA	81
3.1 Classificação e Definição da Pesquisa	81
3.2 Procedimentos de Coleta e Análise de Evidências	83
3.2.1 Coleta de Evidências.....	83
3.2.2 Análise das Evidências	87
3.3 Esquema para construção da Metodologia do Processo de Formulação e Implementação de Estratégias para empresas agropecuárias proposta.....	88
3.4 Avaliação Crítica da Administração Estratégica em Empresas Agropecuárias: Relacionamento entre o desempenho e o Processo de Estratégia	90
4 RESULTADOS DA FORMULAÇÃO	94
4.1 Descrição da Empresa “A”	94
4.2 Descrição da Empresa “B”	96
4.3 Descrição da Empresa “C”	98
4.4 Formulação de Estratégias nas Empresas “A”, “B” e “C”	98
5 RESULTADOS DA IMPLEMENTAÇÃO	109
5.1 Implementação de Estratégias na Empresa “A”	109
5.2 Implementação de Estratégias na Empresa “B”	111
5.3 Implementação de Estratégias na Empresa “C”	112
5.4 Descrição das etapas percorridas na Implementação de Estratégias nas empresas “A”, “B” e “C”	113
6 AVALIAÇÃO CRÍTICA DO PROCESSO DE ESTRATÉGIA EM EMPRESAS AGROPECUÁRIAS.....	134

6.1 Metodologia de Formulação e Implementação de Estratégias para Empresas Agropecuárias	134
6.1.1 Etapa 1 - Preparação/Sensibilização	137
6.1.2 Etapa 2 – Criatividade Estratégica	140
6.1.3 Etapa 3 - Avaliação	143
6.1.4 Etapa 4 – Formulação	147
6.1.5 Etapa 5 – Implementação	150
6.1.6 Etapa 6 – Controle	151
6.1.7 Retro-alimentação	156
6.2 Avaliação Crítica do Processo de Estratégia em Empresas Agropecuárias	156
6.2.1 Avaliação Crítica da Formulação do Processo de Estratégia em Empresas Agropecuárias	159
6.2.2 Avaliação Crítica da Implementação do Processo de Estratégia em Empresas Agropecuárias	161
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	164
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	168
APÊNDICE	173

1 INTRODUÇÃO

Desde “a descoberta da agricultura, há dez mil anos” (TOFFLER, 1980, p.23), o homem trabalha a terra para a produção de alimentos. Agricultura, de acordo com o dicionário, é “a arte de cultivar os campos” (FERREIRA, 1989). Mas as sociedades vivem em constante evolução e, como Toffler (1980) observou, a humanidade vem passando por “ondas” entre as quais, inicialmente, passou pela “Sociedade Agrícola”, atravessando pela “Sociedade Industrial”, chegando na “Sociedade do Conhecimento”.

Em decorrência das crises e dos crescimentos populacionais dos pós-guerras mundiais, os mercados começaram a crescer, expandindo-se além fronteiras. Passou a existir uma necessidade tanto maior de produtos quanto daquela necessidade já vista na Sociedade Agrícola. As cidades foram crescendo, se desenvolvendo. A tecnologia invadiu as indústrias e fazendas.

Segundo análise de Zylbersztajn (In: ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000, p.19):

A produção agrícola pode ser caracterizada como uma atividade de crescente complexidade, o que leva o agricultor a lidar com aspectos técnicos, mercadológicos, de recursos humanos e ambientais. Essa complexidade vem induzindo a mudança do perfil do agricultor com muita rapidez em todo o mundo. Hoje, o agricultor brasileiro nas regiões mais tecnificadas e voltadas para o mercado é um agente produtivo que toma decisões e obtém informações, de modo muito similar ao dos empresários urbanos.

De forma semelhante, Araújo (2003, p.15) afirma que “a evolução da economia, sobretudo com os avanços tecnológicos, mudou totalmente a fisionomia das propriedades rurais, principalmente nos últimos 50 anos”. O autor, continuando, comenta que “o conceito de setor primário, ou de agricultura perdeu seu sentido, porque deixou de ser somente rural, ou somente agrícola, ou somente primário”.

Para se ter idéia da importância do setor, sobre o qual os autores citados enfatizam, dados do Ministério da Agricultura (Disponível em: <www.agricultura.gov.br>. Acesso em: 27 jun. 05), apontam para o crescimento do PIB agropecuário que, em 1991, representava 6,8% do PIB total e, em 2004, chegou à 9% do PIB total.

Nos últimos dez anos, o país dobrou o faturamento com as vendas externas de produtos agropecuários e teve um crescimento superior a 100% no saldo comercial. Esses resultados levaram a Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento (Unctad) a prever que o país será o maior produtor mundial de alimentos na próxima década (Disponível em: <www.agricultura.gov.br>. Acesso em: 27 jun. 05).

Aliado ao desenvolvimento científico-tecnológico e à modernização da atividade rural (obtidos por intermédio de pesquisas e da expansão da indústria de máquinas e implementos), elementos climáticos, solo e água privilegiados que dão ao Brasil uma condição singular para o desenvolvimento da agropecuária e de todas as demais atividades relacionadas ao agronegócio, é mister que sejam adotadas práticas administrativas eficazes, a fim de profissionalizar a empresa agropecuária para que a mesma possa fazer frente à competitividade.

Frente a estas análises, estudos de Canziani (2001, p.12) observam que “são relevantes novas pesquisas que tratem de questões administrativas no meio rural brasileiro, principalmente daqueles que proponham novas metodologias de trabalho para a ação administrativa”. De acordo com o autor, “dada a nova realidade macroeconômica do setor rural brasileiro, que vem reduzindo a rentabilidade das empresas agropecuárias, espera-se que várias técnicas de gestão passem a ser mais utilizadas por produtores rurais (...)”. Uma das conclusões do seu estudo diz que “o Planejamento Estratégico, por exemplo, deverá ser mais formal e seu uso mais freqüente na empresa rural” (CANZIANI, 2001, p.55).

O Planejamento Estratégico teve origem em 1950, em grande parte como um exercício orçamentário na América, e começou a se difundir com rapidez, tendo se instalado firmemente na maioria das corporações de grande porte em meados de 1960 (MINTZBERG, 2004, p.21). A partir de 1962, modelos do processo de Planejamento Estratégico começaram a ser criados para desenvolver e operacionalizar a Estratégia

de maneira formal, tendo como estudos básicos as premissas das escolas do design e planejamento (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Com as empresas defrontando-se com “sintomas perturbadores que não podiam ser remediados prontamente pelas técnicas administrativas disponíveis” (ANSOFF; DECLERCK; HAYES, In: ANSOFF, 1981, p. 48), as abordagens de Planejamento Estratégico básicas precisaram passar por uma revisão da transformação da atitude estratégica, dando maior ênfase às atividades relacionadas à Implementação. Logo, o sistema de Planejamento Estratégico evoluiu, em resposta aos desafios, para o que hoje chama-se de Administração Estratégica (com a preocupação baseada em um processo de componentes inter-relacionados: Formulação e Implementação). A preocupação da Administração Estratégica reside não só na Formulação da Estratégia, como principalmente no planejamento da transformação da atitude estratégica.

As metodologias de Planejamento e Administração Estratégica têm por objetivo nortear o Processo de Formulação/Implementação de Estratégias de sucesso para as organizações. Apesar de suas semelhanças, cada metodologia possui um foco específico, obviamente influenciado pelas características ambientais e necessidades das empresas, ou mesmo experiência dos autores na época de sua proposição. A escolha de um Processo de Administração Estratégica para uma empresa dependerá de fatores como o tamanho, a diversidade das operações, a estrutura organizacional, a filosofia, o estilo de gestão, o tipo de empresa, dentre outros.

Inúmeras metodologias existem atualmente na literatura. No entanto, essas metodologias existentes resultam de estudos e aplicações em assessorias em empresas comerciais, industriais e de serviços.

As empresas agropecuárias, especialmente, possuem características singulares que as distinguem das demais (NORTON, ALWANG, 1993; SALLES, 1981). São características como, por exemplo, o clima, a estrutura e fertilidade da terra, irrigação e drenagem, espécies biológicas e animais, pragas como doenças e insetos, a habilidade gerencial, a perecibilidade de alguns produtos, as oscilações nos preços mínimos, a oferta e demanda mundial, a sazonalidade da demanda por insumos produtivos e créditos, dentre inúmeros outros. Essas características distinguem até

mesmo uma empresa de mesmo porte, região de atuação, produtos e sistemas, por exemplo, de outra com condições similares. Essas características específicas fazem com que também sejam necessários estudos que tratem das questões administrativas de forma que estes sejam adaptados à problemática das empresas agropecuárias.

Além da necessidade de proposição de uma metodologia apropriada de Administração Estratégica às empresas agropecuárias, tem-se a questão das características inerentes à estas empresas que afetam o relacionamento entre o Processo de Estratégia e o desempenho, seja ele financeiro ou não. Phillips e Peterson (1999) citam variáveis que interferem no desempenho do Processo Estratégico em empresas do agribusiness. São elas, o Plano Estratégico, a Implementação e, particularmente, as características da empresa do agribusiness, assim como a análise dos distúrbios ambientais.

Ou seja, chegando-se à conclusão de uma metodologia específica de Administração Estratégica para empresas agropecuárias, o desempenho da empresa não dependerá somente da consecução do Plano formulado e da mobilização eficaz dos recursos para atingi-lo. Nas empresas agropecuárias, importante é ter-se em mente que as características da empresa e os distúrbios ambientais serão as variáveis que interferirão mais fortemente na performance financeira ou não-financeira.

Portanto, *considerando-se as particularidades existentes, de que forma o Processo de Estratégia deve ser Formulado e Implementado nas empresas agropecuárias?*

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Estudar o Processo de Formulação e Implementação de Estratégia na literatura e nas empresas agropecuárias com vistas à proposição de uma metodologia específica e à realização de uma análise crítica.

1.1.2 Objetivos Específicos

- (1) Estudar o Processo de Formulação e Implementação de Estratégias na literatura;
- (2) Caracterizar a empresa agropecuária e identificar as particularidades existentes na sua gestão;
- (3) Descrever o Processo de Formulação e Implementação de Estratégias nas empresas agropecuárias;
- (4) Propor uma metodologia apropriada de Formulação e Implementação de Estratégia para empresas agropecuárias;
- (5) Realizar uma apreciação crítica do Processo de Formulação e Implementação de Estratégia em empresas agropecuárias.

1.2 Justificativa

Conforme observa Canziani (2001, p.5), “no Brasil, muitos empresários rurais não têm conseguido gerir seus empreendimentos com agilidade e eficiência necessárias para mantê-los em situação competitiva no mercado”. O autor complementa que, mesmo cientes dessas dificuldades e da associação positiva entre o uso de técnicas de gerenciamento e o sucesso econômico das empresas rurais, as propriedades rurais carecem de estudos na área gerencial que contribuam para a adoção e fácil implementação de técnicas amplamente difundidas em empresas comerciais, industriais e de serviços (NORONHA; PERES, 1991); (LIMA et al., 1995); (LOPES, 1989); (DALMAZO; ALBERTONI, 1991).

A justificativa deste estudo se impõe por meio de duas vertentes principais. A primeira está relacionada com a carência de estudos e iniciativas sobre administração rural no Brasil, sobretudo a carência de trabalhos relacionados ao tema específico proposto pela pesquisa: Processo de Formulação e Implementação de Estratégias em Empresas Agropecuárias.

A segunda vertente, parte do pressuposto de que o Processo de Formulação e Implementação de Estratégias em empresas agropecuárias possui características específicas, que a investigação permitirá identificá-las. Assim, se está contribuindo para a geração de atitudes mais favoráveis na utilização mais efetiva desta técnica de gestão nas empresas rurais.

1.3 Estrutura do texto

A dissertação está estruturada de forma a apresentar três partes fundamentais: introdução, desenvolvimento e conclusão.

Assim sendo, o Capítulo 1 – **Introdução**, apresenta a delimitação, a problemática do trabalho, destacando o objetivo geral do mesmo e os objetivos específicos, bem como a justificativa para a escolha da problemática e do tema em questão e a estruturação do texto.

O Capítulo 2 – **Referencial Teórico** é subdividido em 3 sub-capítulos, apresentando uma revisão bibliográfica que, no seu desenvolvimento, destacam-se os temas: **O Processo de Estratégia, Empresas Agropecuárias, e O Processo de Estratégia nos Agronegócios e nas Empresas Agropecuárias.**

O sub-capítulo inicial pretende explorar o **Processo de Estratégia**. O primeiro assunto é **Estratégia**: as origens do termo, evolução até a utilização na área dos negócios, discussões de definições. Em segundo lugar, trata do que é **Planejamento**, e da relação entre planejamento e Estratégia. Na seqüência, explica pontos de vista sobre a clara distinção entre **Formulação** (pensar) e **Implementação** (agir) **de Estratégias**. Num quarto item, trata da **Evolução do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**, analisando algumas das metodologias propostas. Finalizando o primeiro sub-capítulo, procura, ainda, demonstrar a **Síntese das Metodologias do Processo de Estratégia Analisadas**.

O sub-capítulo **Empresas Agropecuárias**, inicialmente, procura apresentar algumas considerações sobre a importância desempenhada pela agricultura na evolução das sociedades. Prosseguindo, procura demonstrar o processo evolutivo da

agricultura baseado em uma nova visão de negócios, assentada sobre uma nova natureza estratégica dentro do cenário econômico mundial. Finalmente, levando-se em conta a inserção das empresas agropecuárias nos conceitos de Agribusiness, Cadeia de Produção Agroindustrial, Sistema Agroindustrial e Complexo Agroindustrial, trata-se especificamente destas, e dos **fatores que influenciam a atividade agropecuária**. Dando prosseguimento, procura-se demonstrar o que representa a **administração rural** e estudos que comprovam os objetivos dos produtores rurais e as razões da maioria destes em relação ao baixo uso de práticas administrativas. Por fim, são apresentados os fatores que contribuem para o baixo uso de planejamento por escrito.

O último sub-capítulo, **O Processo de Estratégia nos Agronegócios e nas Empresas Agropecuárias**, apresenta **metodologias estratégicas aproximadas**, ou seja, são apresentados dois estudos: um modelo de marketing estratégico para firmas agroindustriais que representa o princípio de importância que vem sendo dado ao setor, especialmente à parte industrial da cadeia, e, outro estudo onde são apresentadas, resumidamente, as características do Processo de Planejamento Estratégico em empresas agropecuárias. Além disso, destaca estudos que comprovam a existência de relação entre **planejamento estratégico e performance em empresas do agribusiness**.

O Capítulo 3 - **Metodologia**, mostra a **Classificação e Definição da Pesquisa**, ou seja, a pesquisa de Abordagem Qualitativa, cuja classificação quanto aos Objetivos é de caráter Exploratória, e quanto aos procedimentos técnicos consiste em um Estudo Multicasos. Em um segundo momento, apresentam-se os **Procedimentos de Coleta de Evidências** (entrevista, análise documental, observação direta, observação participante), e os **Procedimentos de Análise destas Evidências**. Por fim, apresenta-se o **Esquema para construção da Metodologia do Processo de Formulação e Implementação de Estratégias para Empresas Agropecuárias Proposta** e a **Apreciação Crítica da Administração Estratégica em Empresas Agropecuárias: Relacionamento entre o desempenho e o Processo de Estratégia**.

O Capítulo 4 - **Resultados da Formulação**, trata de apresentar os resultados da coleta de evidências da pesquisa documental quanto à Formulação do Processo de Estratégia em empresas agropecuárias. Para tanto, está subdividido em quatro sub-

capítulos, ou seja, os três sub-capítulos iniciais descrevem cada empresa pesquisada e o sub-capítulo final apresenta a Formulação de Estratégias nas empresas em conjunto.

O Capítulo 5 – **Resultados da Implementação**, apresenta os resultados da coleta de evidências quanto à Implementação de Estratégias nas empresas agropecuárias. Para tanto, possui como recurso não mais a pesquisa documental, mas o resultado da entrevista semi-estruturada aplicada aos proprietários e/ou gerentes das empresas pesquisadas e está subdividido em quatro sub-capítulos. Os três sub-capítulos iniciais tratam da Implementação do Processo de Estratégia específica para cada empresa pesquisada, apresentando como cada empresa implementou as Estratégias formuladas através das metodologias utilizadas pelas mesmas, além do último sub-capítulo que apresenta os resultados nas três empresas em conjunto, demonstrando como cada empresa implementou suas Estratégias - fase por fase do processo.

O Capítulo 6 – **Apreciação Crítica do Processo de Estratégia em Empresas Agropecuárias** apresenta a proposição de uma **Metodologia de Formulação e Implementação de Estratégias para Empresas Agropecuárias** resultante desta pesquisa, considerando-se suas particularidades e usando estudos sobre o Processo de Estratégia como referenciais, apresentados no capítulo 2, além dos resultados da pesquisa de campo apresentados nos capítulos 4 e 5. Os sub-capítulos são formados pela **Metodologia de Formulação e Implementação de Estratégias para Empresas Agropecuárias** e pela **Apreciação Crítica do Processo de Estratégia em Empresas Agropecuárias**. As seções (**Preparação/Sensibilização, Criatividade Estratégica, Avaliação, Formulação, Implementação, Controle, Retro-alimentação**) que integram o sub-capítulo inicial, são homônimas das etapas da metodologia proposta. O segundo e último sub-capítulo é subdividido em **Apreciação Crítica da Formulação do Processo de Estratégia em Empresas Agropecuárias** e **Apreciação Crítica da Implementação do Processo de Estratégia em Empresas Agropecuárias**.

No Capítulo final, **Considerações finais**, após apresentados os resultados alcançados ao longo da pesquisa, além das limitações da pesquisa, sugestões para trabalhos futuros, e contribuição da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está subdividido em três momentos: O Processo de Estratégia, Empresas Agropecuárias, e o Processo de Estratégia nos Agronegócios e nas Empresas Agropecuárias.

O sub-capítulo inicial pretende explorar o Processo de Estratégia. O primeiro assunto é Estratégia: as origens do termo, evolução até a utilização na área dos negócios, discussões de definições. Em segundo lugar, trata do que é Planejamento, e da relação entre Planejamento e Estratégia. De forma subseqüente, explica pontos de vista sobre a clara distinção entre Formulação (pensar) e Implementação (agir) da Estratégia. Num quarto item, trata da evolução do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica, analisando algumas das metodologias propostas. Finalizando, procura, ainda, demonstrar a síntese das metodologias do Processo de Estratégia analisadas.

O segundo sub-capítulo trata das Empresas Agropecuárias, incluindo a caracterização e identificação das particularidades existentes na sua gestão. Inicialmente, procura apresentar algumas considerações sobre a importância desempenhada pela agricultura na evolução das Sociedades. Prosseguindo, busca demonstrar o processo evolutivo da agricultura dentro de uma nova visão de negócios, assentada sobre uma nova natureza estratégica dentro do cenário econômico mundial. Finalmente, levando-se em consideração a inserção das empresas agropecuárias nos conceitos de Agribusiness, Cadeia de Produção Agroindustrial, Sistema Agroindustrial e Complexo Agroindustrial, trata-se especificamente destas, e dos fatores que influenciam a atividade agropecuária, ou seja, o ambiente do setor adverso ao produtor rural e a presença das variáveis que permeiam a empresa rural enquanto atividade econômica.

Dando prosseguimento, procura-se demonstrar o que representa a administração rural, estudos que comprovam os objetivos dos produtores rurais e as razões da maioria destes em relação ao baixo uso de práticas administrativas. Por fim, os fatores que contribuem para o baixo uso de planejamento por escrito.

Por fim, no terceiro sub-capítulo, são apresentadas metodologias estratégicas aproximadas, ou seja, são apresentados dois estudos: um modelo de marketing estratégico para firmas agroindustriais que representa o princípio de importância que vem sendo dado ao setor, especialmente à parte industrial da cadeia, e, outro estudo onde são apresentadas, resumidamente, as características do processo de Planejamento Estratégico em empresas agropecuárias. Finalizando, são apresentados estudos que comprovam a existência de relação entre planejamento e performance em empresas do agribusiness.

2.1 O Processo de Estratégia

2.1.1 Estratégia

O que é Estratégia? É com esta interrogação que alguns autores (PORTER, 1999, p. 46); (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.16); (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 19); (MINTZBERG, 2004, p.34), chamam a atenção para uma análise conclusiva: o termo não possui uma definição universalmente aceita, ou melhor, não se pode resumi-lo pura e simplesmente numa perspectiva estreita. O termo Estratégia é bastante amplo e tem história.

As origens da palavra Estratégia, como adverte Evered (1980, apud MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 19), estão entre as mais antigas literaturas do mundo. “*Strategos* referia-se, inicialmente, a um papel (um general no comando de um exército)”. Em seguida, passou a expressar “as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais este general exercia seu papel”. Na época de Péricles (450 a.C), posteriormente, passou a significar “habilidades gerenciais (administração,

liderança, oratória, poder)”. E, após, no período de Alexandre (330 a.C), referia-se “à habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema unificado de governação global”.

O que pode-se perceber é que quaisquer significados supracitados, mesmo que evoluídos, representam a busca de “ganhar terreno”, ou ganhar a batalha, a guerra. Observa-se, como analisa Quinn (In: MINTZBERG; QUINN, 2001, p.22), que “à medida que as sociedades cresciam e os conflitos se tornavam mais complexos, generais, estadistas, capitães, estudavam, codificavam e testavam conceitos estratégicos essenciais até que um coerente corpo de princípios parece surgir”.

Para se atingir essa conquista, um rol de preceitos também eram seguidos para que as Estratégias resultassem em vitória: Alexandre e seu pai Felipe, por exemplo, tinham **metas** muito claras para livrar a Macedônia, **avaliaram seus recursos** nas suas decisões quanto à frota inimiga, **alinham suas forças em uma postura singular que tirava proveito de seus pontos fortes, contrabalançando suas fraquezas**, dentre outros.

A evolução das sociedades trouxe consigo o surgimento da empresa moderna, no período entre 1820 a 1830, tendo como principais fatores responsáveis pelo aparecimento a unificação econômica dos Estados Unidos e o rápido avanço tecnológico. Com a carência de todos os tipos de produtos em um mercado incipiente, “a empresa surgira como um instrumento central e privilegiado de progresso social” (ANSOFF; McDONNEL, 1993, p. 25).

Neste período, conhecido por Revolução Industrial (de 1820 a 1900), a única preocupação dos empresários industriais residia no desenvolvimento de tecnologia moderna de produção. De 1900 em diante, evoluiu-se para um novo período, que ficou conhecido como Era da Produção em Massa, na qual a preocupação passou a ser em assegurar a busca da eficiência do mecanismo de produção para reduzir progressivamente o custo unitário dos produtos.

Este período caracteriza-se, também, por apresentar fronteiras de setores industriais bem delineadas, nenhuma preocupação com desafios estratégicos, setores com oportunidades de crescimento, atenção gerencial voltada para dentro da empresa,

setores protegidos pela política da interferência externa. Logo, a única preocupação estava em produzir em escala, ao menor custo unitário possível.

No entanto, chegada a década de 30, o país já estava mais bem estruturado economicamente, a tecnologia havia avançado e o número de indústrias já era bem maior. Neste momento, os consumidores estavam com mais dinheiro no bolso e dispostos a comprar produtos diferenciados, e não mais padronizados como antes. A visão, voltada para dentro da empresa, logo teve de ser orientada, agora, para fora, ou seja, para os consumidores. Este período foi denominado de Era do Marketing de Massa.

Pode-se perceber aqui, o início lento de um período complexo, desafiador e exigente. Os fatos congruentes para este período são a inflação, as restrições governamentais crescentes, a insatisfação dos consumidores, a invasão de concorrentes estrangeiros, os avanços tecnológicos, as novas atitudes em relação ao trabalho.

A empresa passa a ter relações sociopolíticas com o ambiente, pois os indivíduos passam a desejar níveis mais elevados de satisfação pessoal, tanto em seu comportamento de compra quanto em seu trabalho, o governo passa a impor controles cada vez mais fortes. Além disso, a competição foi intensificada através da internacionalização dos negócios, da escassez dos recursos, e da aceleração do processo de inovação tecnológica.

De acordo com Ansoff e McDonnel (1993, p.31), cientistas consideraram o período de 1850 a 1880 como evolução; e o período de 1940 a 1970 de revolução. Evolução, devido aos fatos seqüenciais que foram narrados até agora; e revolução, porque a velocidade de aceleração da mudança passou a ser exponencial.

As conseqüências da aceleração da mudança, segundo Ansoff e McDonnel (1993, p. 31), são uma dificuldade crescente de antecipação suficiente da mudança para planejar com antecedência uma resposta oportuna; a necessidade de velocidade maior na implantação da resposta; e, a necessidade de flexibilidade e resposta oportuna a surpresas que não podiam ser antecipadas.

Neste momento, novamente emerge a necessidade de utilização de Estratégias para “ganhar terreno”. Os princípios básicos, então eruditos posteriormente

por Sun Tzu (1963), Machiavelli (1950), Napoleão (1940), Von Clausewitz (1986), Foch (1970), Lênin (1927), Hart (1954), Montgomery (1958), Mao Tse-Tung (1967), citando os principais, outra vez passam a ser empregados fortemente na administração, seja ela pública ou privada.

Hoje, ao se utilizar a palavra Estratégia, deve-se ter em mente que trata-se de uma perspectiva ampliada e não existem respostas universalmente corretas neste campo. Porém, no campo dos negócios, existem orientações interessantes e construtivas.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.16); Mintzberg (In: MINTZBERG; QUINN, 2001, p.26); Mintzberg (2004, p.34) preocupam-se em oferecer definições para a palavra Estratégia. Contudo, não apresentam uma única, mas cinco formas a qual seu significado pode representar. É o que se chama de “os cinco P’s da Estratégia”. Segundo os autores, a Estratégia pode se apresentar como: Plano, Pretexto, Padrão, Posição, e Perspectiva, ou inter-relacionar-se entre estes significados.

A Estratégia é por muitos considerada como **Plano**, ou seja, como algum tipo de curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz para lidar com determinada situação. Logo, explica-se, também, que a Estratégia é considerada como Plano, porque se caracteriza (I) por ter preparado previamente as ações para as quais se aplicam, e (II) são desenvolvidas consciente e deliberadamente. Como Plano, as Estratégias podem ser genéricas ou específicas.

A Estratégia como **Padrão** ocorre freqüentemente, pois trata-se do comportamento, um padrão em um fluxo de ações. Quando uma empresa estabiliza-se num comportamento que a define, está demonstrando sua abordagem bem-sucedida, ou seja, sua Estratégia. Mesmo que isto possa ser meramente inferência de comportamento e rotulagem do mesmo em ser a Estratégia da empresa. Neste caso, ocorre que está se “presumindo” que existe um plano por trás do padrão.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000); Mintzberg (In: MINTZBERG; QUINN, 2001); Mintzberg (2004) costumam distinguir que Estratégias como Plano, são **Pretendidas**; e Estratégias como **Padrão**, são realizadas. Ainda, relaciona que Estratégias Deliberadas são aquelas nas quais as intenções que existiam anteriormente

foram realizadas, e Estratégias Emergentes aquelas nas quais os padrões se desenvolveram na ausência de intenções.

A Estratégia, da quarta forma, é uma **Posição**, ou seja, uma maneira de colocar a organização no ambiente. Como Posição, a Estratégia encoraja-nos a visualizar as organizações em seu ambiente competitivo – como encontram suas posições e como se protegem a fim de enfrentar a concorrência, evitá-la ou subvertê-la. Pode-se, neste caso, pensar as organizações em termos ecológicos como organismos em nichos que lutam pela sobrevivência em um mundo de hostilidades e de incertezas, assim como simbioses.

Por fim, a Estratégia como **Perspectiva**, ao contrário da Estratégia como Posição – que olha para fora procurando posicionar a empresa no ambiente -, olha para dentro das cabeças dos estrategistas, para uma maneira enraizada de ver o mundo. São as intenções, a ideologia, cultura, personalidade, caráter dos líderes e, conseqüentemente, o que serão as prioridades da empresa. Isso implica em considerar que as Estratégias são abstrações que existem apenas na mente das pessoas interessadas. Porém, compartilhada, torna-se mente coletiva, em que as ações passam a ser exercidas em uma base coletiva e, mesmo assim, consistente. A Estratégia como Perspectiva levanta a questão de como as intenções se difundem através de um grupo de pessoas para se tornar compartilhada como normas e valores, e como padrões de comportamento se tornam profundamente integrados no grupo.

Como destacam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000); Mintzberg (In: MINTZBERG; QUINN, 2001); Mintzberg (2004), de algumas maneiras, estas definições se competem, mas talvez, de maneira mais importante elas se complementam. Nem todos os planos se tornam padrões e tampouco nem todos os padrões que se desenvolvem são planejados; algumas tramas são menos que posições, enquanto outras Estratégias são mais que posições, contudo, menos que perspectivas. A Estratégia, logo, não é apenas uma idéia de como lidar com um inimigo em um ambiente de concorrência ou de mercado.

Quinn (In: MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 20) define Estratégia como o “padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente”. O autor relaciona uma Estratégia bem formulada a

uma postura singular e viável obtida por competências próprias, mas controlando suas deficiências internas e providências realizadas por oponentes inteligentes.

Quinn (In: MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 20) cita que as dimensões da Estratégia formal bem-sucedida possuem analogias similares com Estratégias diplomático-militares: (I) contém três elementos essenciais que são as metas, as políticas, e as providências seqüenciais; (II) giram em torno de alguns conceitos e investidas-chave que lhes dão coerência, equilíbrio e enfoque, (III) lida não apenas com o imprevisível, mas com o desconhecido, e (IV) têm uma série de Estratégias de suporte mútuo hierarquicamente relacionadas.

2.1.2 Planejamento

Após ter sido buscada uma explicação para o termo Estratégia, é possível partir para a próxima pergunta: E Planejamento, afinal, o que é? E para outra: Qual a relação entre Planejamento e Estratégia?

Mintzberg (2004) preocupa-se em definir Planejamento quando afirma que, na verdade, esta definição poucas vezes foi levada a sério, mesmo na própria literatura de Planejamento. O autor tenta desenvolver uma definição operacional de planejamento no contexto de Formulação de Estratégia. Inicia, para tanto, analisando definições formais de planejamento.

Várias definições usualmente utilizadas, segundo Mintzberg (2004) podem ser descritas: (I) planejamento é pensar no futuro; (II) planejamento é controlar o futuro; (III) planejamento é tomada de decisão; (IV) planejamento é tomada de decisão integrada; (V) planejamento é um processo formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões.

No primeiro caso, Mintzberg (2004) analisa que o problema da definição é não poder ser limitada. Na verdade, todas as atividades organizacionais consideram o futuro. Todo trabalho, para ser realizado sob qualquer condição, deve ser planejado, pelo menos informalmente e alguns minutos antes.

No segundo caso, no entanto, a definição padece do mesmo problema de amplitude excessiva. A palavra, associada ao livre-arbítrio, torna-se sinônimo de usos populares da palavra administração e, então, perde o significado distintivo. De acordo com o autor, precisa-se de uma definição de planejamento que não diga que seja preciso pensar no futuro, nem mesmo que deve-se tentar controlá-lo, mas como fazê-lo (MINTZBERG, 2004).

A terceira definição, segundo o autor (MINTZBERG, 2004) - planejamento é tomada de decisão - restringe-se à primeira, pois toda decisão considera o futuro por meio de uma promessa de agir, independente do tempo pretendido ou estimado. Além disso, decisão significa comprometimento com a ação; também é restrito à segunda, pois o comprometimento também é um ato de livre-arbítrio.

A quarta definição - planejamento é tomada de decisão integrada – pode parecer próxima da anterior, mas como ela não está tão preocupada com a tomada de decisões quanto com a tentativa consciente de integrar decisões diferentes, é fundamentalmente diferente e começa a identificar um posicionamento para o planejamento (MINTZBERG, 2004).

A quinta definição é a que parece captar a idéia de Planejamento, uma vez que enfatiza a formalização, ou seja, significa (I) decompor; (II) articular; e (III) racionalizar os processos pelos quais as decisões são tomadas e integradas na organização. Então, parece que esta pode ser uma definição mais operacional de planejamento já que refere ao uso de planejamento formal e à existência de resultados articulados, principalmente no que diz respeito a um sistema integrado de decisões (MINTZBERG, 2004).

Mintzberg (2004), conclui que o Planejamento deve ser visto não como tomada de decisão, não como formulação de Estratégia e, com certeza, não como administração, ou como a maneira preferida de fazer qualquer dessas coisas, mas simplesmente como o esforço de formalizar parte delas, por meio da decomposição, articulação e racionalização.

2.1.3 Formulação e Implementação de Estratégias

Andrews (In: MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 58), além de também buscar uma definição para o que é Estratégia, preocupa-se com o campo de estudo de como a Estratégia deve ser desenvolvida e conscientemente formulada. De acordo com o autor, uma definição para Estratégia pode ser dada por:

Estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

Fatores importantes que o autor trata em seu ponto de vista, são a clara distinção entre Formulação (pensar) e Implementação (agir) da Estratégia; a crença de que a Estratégia (ou pelo menos a intenção estratégica) deve ser mais explícita; a idéia de que a estrutura deve seguir a Estratégia (ou seja, desenvolvida de acordo com ela), e a pressuposição de que a Estratégia emana da liderança formal da organização.

De acordo com Andrews (In: MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 59), a Estratégia é um processo organizacional composto de dois aspectos importantes, inter-relacionados na vida real, mas separáveis para efeito de análise: a Formulação e a Implementação. A Figura 1 apresenta a análise da Estratégia composta dos dois aspectos inter-relacionados.

Andrews é um dos autores que delineou estudos especialmente no campo da prescrição de como a Estratégia deve ser desenvolvida ou formulada. O autor possui um ponto de vista bastante semelhante à onda de consenso que se estabeleceu na década de 60, de que a Estratégia, em última análise, requer a realização de encaixe entre a situação externa (oportunidades e ameaças) e a capacidade interna (pontos fortes e fracos).

O componente denominado de Formulação de Estratégia, segundo Andrews (In: MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 59) é subdividido em atividades principais que abrangem: a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa,

adicionando-se alguma estimativa ou risco às alternativas discerníveis. Outra atividade principal é a avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa, juntamente com os recursos disponíveis. Sua capacidade atual ou potencial para tirar proveito de necessidades de mercado percebidas ou de lidar com riscos paralelos deve ser estimada da maneira mais objetiva possível. A determinação da Estratégia irá resultar da reunião da oportunidade que se deseja tirar proveito, dentro das capacidades relativas da empresa, adicionado ao nível aceitável de risco – que depende, presumivelmente, de seus objetivos de lucro. Ainda, a determinação estratégica envolve, também, considerações acerca dos valores pessoais, aspirações e ideais do executivo.

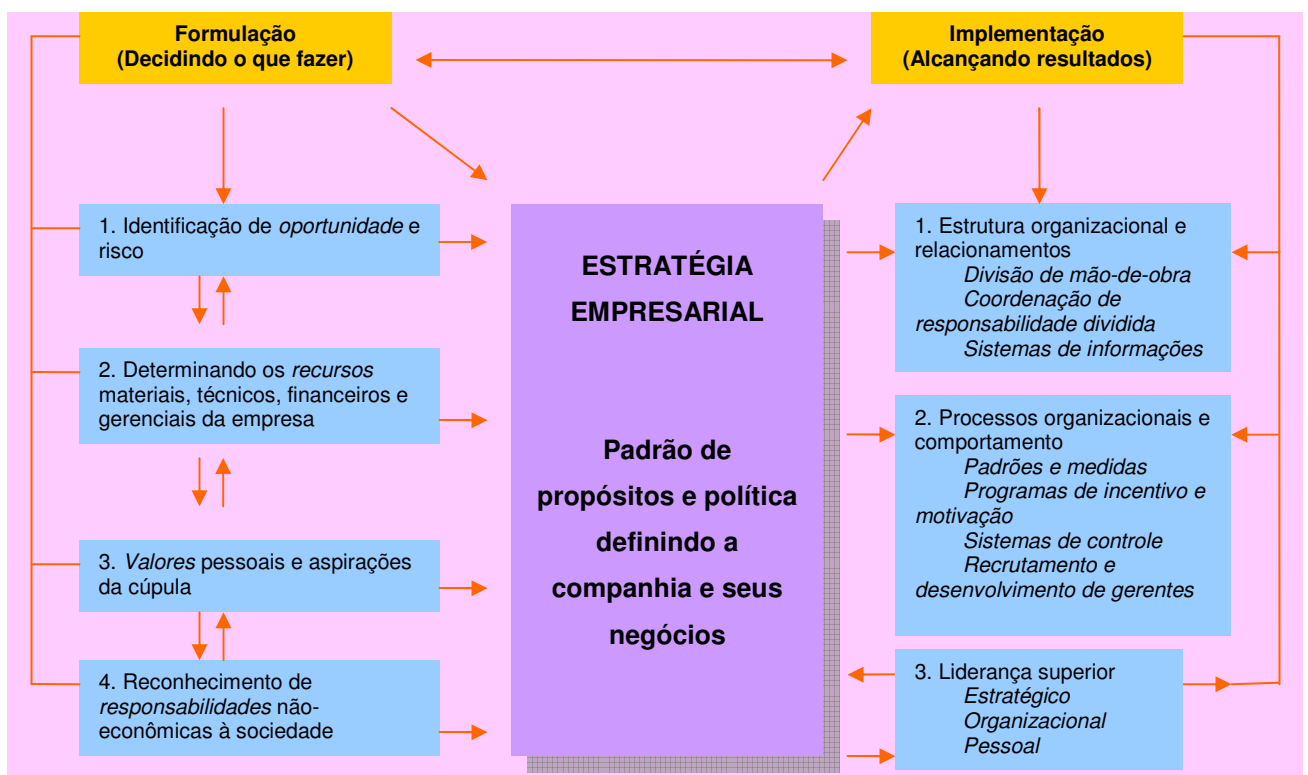


Figura 1– Análise da Estratégia como padrão de decisões inter-relacionadas
Fonte: ANDREWS (In: MINTZBERG; QUINN, 2001. p. 61).

Assim como a Formulação, a Implementação estratégica é também subdividida em uma série de atividades. Logo, uma vez determinado o propósito, então os recursos

devem ser mobilizados para acompanhá-lo, ou seja, a estrutura organizacional deve tornar-se apropriada para o desempenho eficiente das tarefas exigidas. Do mesmo modo que os sistemas de informação, também os processos organizacionais de medição do desempenho, remuneração e de desenvolvimento gerencial – todos entrelaçados em sistemas de incentivos e controles – precisam ser dirigidos para o tipo de comportamento exigido pelo propósito organizacional. Decisivo e fundamental, ainda, é o papel exercido pela liderança na realização da Estratégia.

2.1.4 Evolução do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica

Como observam Ansoff e McDonnell (1993, p.25), os desafios seqüenciais inicialmente impostos à empresa desde sua criação (ocorrida no período de 1820 a 1830) como, por exemplo, a era da produção em massa (por volta de 1900 a 1930), a era do marketing de massa (por volta de 1930 a 1950), a era pós-industrial (a partir de meados da década de 1950), ocorreram em períodos caracterizados como de **evolução**, em que o ambiente industrial, até a década de 1950, foi observado como um ambiente seqüencial.

Imediatamente, segundo os autores, a partir das décadas de 1940, 1950, houve uma escalada significativa de turbulência no ambiente, através da inserção de novas tecnologias, novos concorrentes, novas atitudes do consumidor, novas dimensões de controle social e, acima de tudo, de um questionamento sem precedentes do papel da empresa na sociedade o que tornou o período caracterizado como de **revolução**. (ANSOFF; MCDONNELL, 1993, p.31)

A partir de então, como descrevem Ansoff e McDonnell (1993), as mudanças que inicialmente ocorriam em fases seqüenciais, tornaram-se cada vez mais complexas, diferentes e descontínuas em relação à experiência anterior. Logo, com a evolução dos desafios, os sistemas de administração precisaram evoluir em resposta à crescente turbulência ambiental, desenvolvendo enfoques sistemáticos, visando lidar com os níveis crescentes de imprevisibilidade, novidade e complexidade.

À medida que novos desafios (problemas e oportunidades) passavam a surgir, os administradores experimentavam novas respostas. Estas, algumas vezes fracassavam e, em outras, tornavam-se consagradamente bem-sucedidas, sendo logo imitadas por outros administradores e codificadas como técnicas administrativas padrão. As técnicas administrativas conhecidas e utilizadas até hoje surgiram como resposta à necessidades específicas. No entanto, erroneamente, foram consideradas sintomaticamente como uma solução definitiva e completa, que superava as demais (ANSOFF; DECLERCK; HAYES In: ANSOFF, 1981, p.50).

Pode-se citar como exemplo, análise de índices financeiros, administração por objetivos, orçamentos de capital, planejamento do lucro, planejamento global, Planejamento Estratégico, dentre outras técnicas. No entanto, a preocupação de Ansoff (1969 apud ANSOFF; DECLERCK; HAYES In: ANSOFF, 1981, p.50) acusa para a proposição de “remédios” sem a compreensão subjacente dos problemas a estes sintomas, ou seja, removidos os sintomas, tudo parecia bem, enquanto não surgissem novos sintomas.

Dessa forma, o método sistemático da ciência passou a mostrar a administradores e empresas que deveria ser abandonado a até então utilizada “técnica de tentativa e erro” frente à percepção da existência de um perfil de comportamento humano. Com isso, compreender-se-iam aspectos escondidos aos quais os remédios não tratavam por não terem sido percebidos visivelmente.

De acordo com Ansoff, Declerck e Hayes (In: ANSOFF, 1981, p.51), através do entendimento de que a empresa relaciona-se com o ambiente por meio de duas formas de interação: comportamento competitivo ou operacional, e comportamento empreendedor ou estratégico, tem-se o aparecimento da Administração Estratégica, suplantando a técnica do Planejamento Estratégico.

O Planejamento Estratégico é definido por Stoner (1985), Gracioso (1986) e Almeida (2003) das seguintes maneiras:

Planejamento Estratégico é o processo de planejamento formalizado e de longo alcance empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais (STONER, 1985, p.70).

O Planejamento Estratégico consiste na conciliação entre as oportunidades (ou desafios) do ambiente externo e os recursos tangíveis ou intangíveis da empresa, tendo em vista seu desenvolvimento sem traumas. Sob sua ótica, o Planejamento Estratégico geralmente pressupõe uma postura agressiva, tendo como objetivo manter ou ampliar a participação de mercado da empresa (GRACIOSO, 1996, p.11).

Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (Estratégia). Depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações, que é a Implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida (ALMEIDA, 2003, p.13).

Somados à literatura de Planejamento Estratégico, de acordo com Mintzberg (2004, p.43), “começando talvez em 1962, senão antes, com um artigo de Gilmore e Brandenburg intitulado ‘Anatomia do Planejamento Corporativo’” iniciaram-se propostas para formalizar o Processo de formação de Estratégia.

Como analisa Mintzberg (2004), hoje centenas de modelos de um processo pelo qual, supostamente, a Estratégia pode ser desenvolvida e operacionalizada de maneira formal são oferecidos na literatura. Estes, se baseiam em uma única estrutura conceitual, ou modelo básico, variando da simples elaboração dessa estrutura à especificação altamente detalhada de seus estágios.

Os modelos propostos na literatura (ANSOFF, 1977; STONER, 1985; GRACIOSO, 1996; ALMEIDA, 2003, dentre outros) são considerados modelo de Planejamento Estratégico e são analisados a seguir.

O enfoque de Ansoff (1977) é apresentado na Figura 2. De acordo com a Figura 2, o modelo de Ansoff (1977) apresenta 10 fases, descritas a seguir:

- A primeira fase é a **Definição dos Objetivos** a serem alcançados pela empresa. Os objetivos podem ser econômicos ou não, e dizem respeito a o que a empresa vai fazer no futuro, isto é, crescimento, diversificação, aumentar lucro, entre outros.

- A **Avaliação Interna**, segunda fase do modelo, visa avaliar a estrutura produtiva e administrativa da empresa para identificar seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência.

- A **Avaliação Externa**, terceira fase, é a relação da empresa com o meio ambiente. Através do levantamento de informações sociais, políticas, econômicas, do

mercado e da concorrência, visa identificar oportunidades de novos negócios e ameaças à competitividade da empresa.

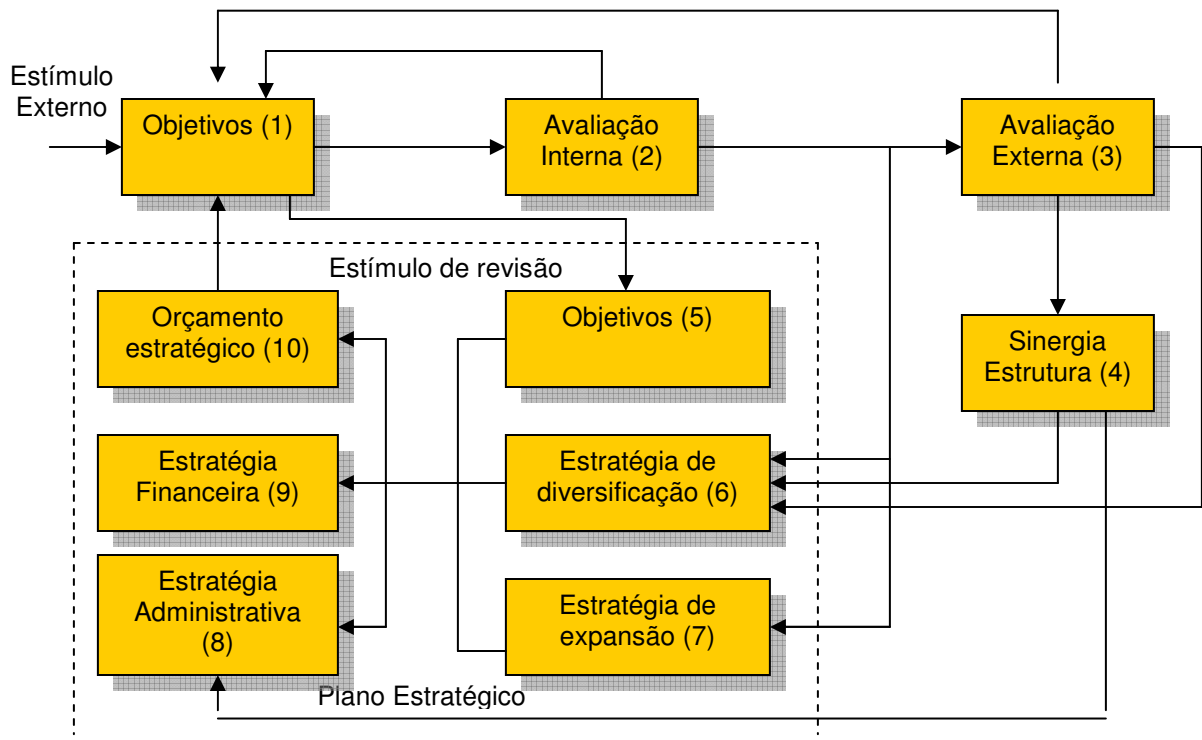


Figura 2 – Metodologia de Ansoff
Fonte: Ansoff (1977)

- A quarta fase, **Análise da Sinergia Estrutura**, objetiva avaliar os recursos internos apropriados à execução das Estratégias propostas.

Estas etapas de análise servirão de base para a elaboração de um **Plano Estratégico**, que compreende a **Revisão dos Objetivos Iniciais** e escolha de uma **Estratégia de Diversificação e/ou Expansão**.

As **Estratégias Financeiras** e **Estratégias Administrativas**, e também o **Orçamento Estratégico**, são os meios para implementar as **Estratégias de Diversificação e Expansão**.

O processo formal de Planejamento Estratégico, conforme proposto por Stoner (1985), é uma síntese que integra os passos sugeridos por vários autores. Ele

menciona ainda que, embora possa ser aplicado a qualquer tipo de organização, este modelo talvez se ajuste melhor ao processo de planejamento tal como ele seria levado a cabo numa empresa média com uma única linha de produtos.

A Figura 3 apresenta as nove fases identificadas pelo autor para o processo de Planejamento Estratégico.

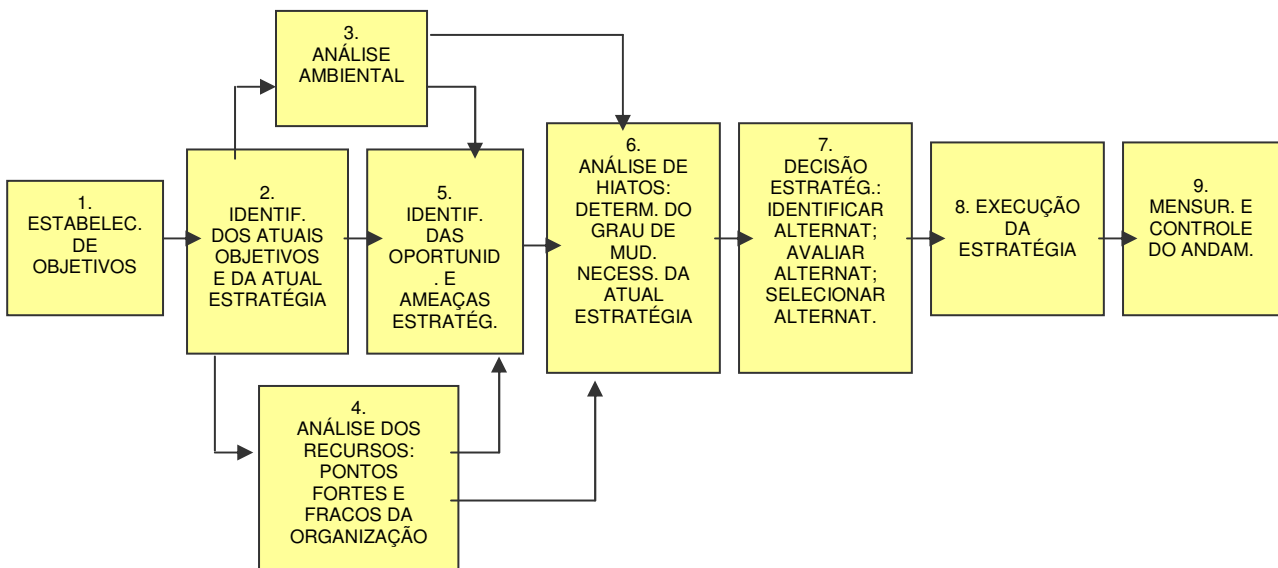


Figura 3 – Metodologia de Stoner
Fonte: Stoner (1985, p.76-77)

- De acordo com Stoner (1985), o **Estabelecimento dos Objetivos** é o passo mais importante do processo de Planejamento Estratégico. Os valores esposados pelos administradores afetarão o tipo de objetivos por eles escolhidos. Estes valores podem envolver questões sociais, éticas ou áreas neutras, como o tamanho que os administradores gostariam que sua organização tivesse, o tipo de produtos ou serviços que eles desejariam produzir ou prestar ou, simplesmente, a forma pela qual eles prefeririam operar.

- **Identificação dos Objetivos e das Estratégias Atuais:** Stoner (1985) refere que, às vezes, a Missão e os Objetivos que acabam de ser definidos serão bastante semelhantes à Missão e aos Objetivos em que se baseia a Estratégia atual. E completa, que muitas vezes, porém, o processo de Estabelecimento dos Objetivos

provoca uma modificação substancial na Missão e nos Objetivos. Isto ocorre especialmente se a organização não estiver conseguindo atingir seus principais Objetivos.

- **Análise Ambiental:** A finalidade da Análise Ambiental é a de identificar as maneiras pelas quais as mudanças nos ambientes econômico, tecnológico, sócio-cultural e político-legal de uma organização podem influenciar indiretamente a organização. A influência direta, se exerce sobre a organização através de ações destes fatores sobre o mercado da organização, sua indústria, seus fornecedores, seus concorrentes ou seus recursos e suas capacidades básicas.

- **Análise dos Recursos:** Esta análise servirá para a identificação das vantagens e desvantagens da empresa na concorrência. Estas vantagens e desvantagens são os pontos fortes e fracos da organização em relação às suas concorrentes atuais e às possíveis concorrentes no futuro. A questão não é “O que fazemos bem ou mal?”, mas “O que estamos fazendo melhor ou pior que outra empresa?”

- **Identificação das Oportunidades e Ameaças:** O detalhamento desta fase proposta por Stoner (1985) se equivale à descrição proposta por Ansoff (1977).

- **Determinação do Grau de Mudanças Estratégicas Necessárias:** Ao discutir esta fase do processo de Planejamento Estratégico, Stoner (1985) ressalta que, depois da análise dos Recursos e do Ambiente, é possível prever os resultados da Estratégia que está sendo seguida. Depois, os administradores poderão decidir se modificarão ou não a Estratégia ou sua execução. Esta decisão deve basear-se na possibilidade de identificação de hiatos de desempenho. Um **hiato de desempenho** é a diferença entre os Objetivos estabelecidos no processo de determinação dos Objetivos e os resultados que serão provavelmente obtidos se for dada continuidade à atual Estratégia.

- **Decisão Estratégica:** Se parecer necessário uma mudança de Estratégia para eliminar o hiato de desempenho, o passo seguinte envolverá a identificação, a avaliação e a seleção de métodos estratégicos alternativos. Isto se chama de Decisão Estratégica.

- **Implantação da Estratégia:** Depois do estabelecimento da Estratégia, ela precisa ser incorporada às operações diárias da organização.

- **Mensuração e Controle do Andamento:** Com a implantação em andamento, os administradores teriam que verificar o progresso em comparação com o plano estratégico em estágios periódicos ou críticos. Desta forma, avaliariam se a organização estaria ou não fazendo progresso rumo à consecução de seus Objetivos Estratégicos. As duas principais perguntas a serem feitas no Controle Estratégico são: (A) A Estratégia está sendo implantada como foi planejado? (B) A Estratégia está dando os resultados desejados?

Gracioso (1996) propõe uma metodologia de Planejamento Estratégico orientada para o mercado, apresentada na Figura 4.

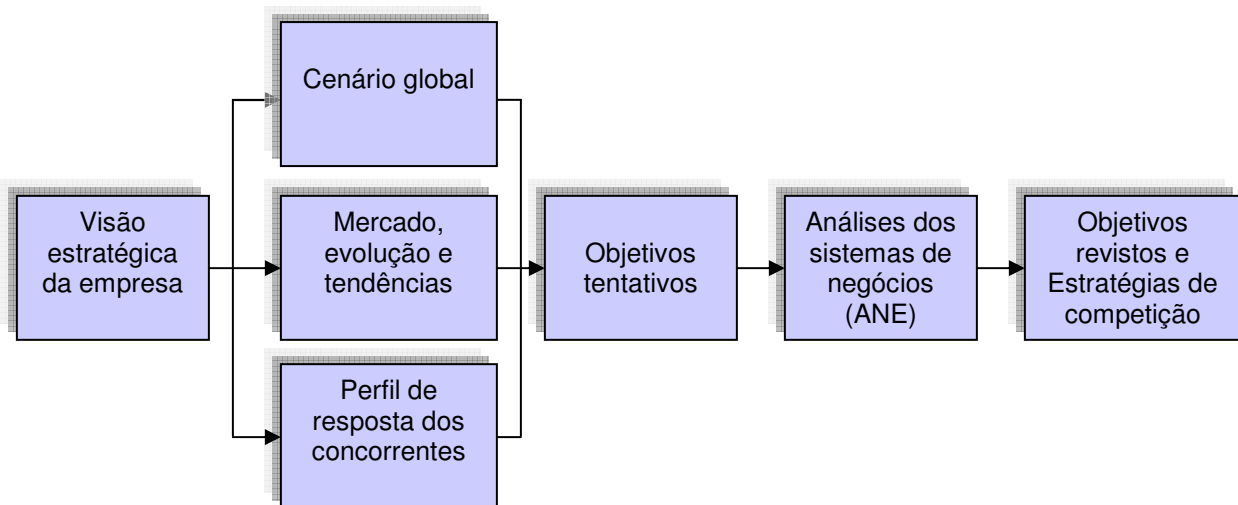


Figura 4 – Metodologia de Gracioso
 Fonte: Gracioso (1996, p. 92)

- De acordo com Gracioso (1996), o processo de Planejamento Estratégico deve iniciar com a seqüência lógica a partir da definição da **Visão estratégica da empresa**.

Para definir a Visão da empresa, perguntas de caráter ligado ao negócio e, também, de caráter pessoal e ligadas à cultura da empresa devem ser respondidas neste momento.

- A seguir, existem três pré-requisitos necessários que devem ser cumpridos para dar a seqüência lógica do modelo. Funcionam como pré-requisitos para a Formulação da fase seguinte. São eles: **cenário global; mercado, evolução e tendências; e perfil de resposta dos concorrentes.**

Fator importante, dado a subjetividade no estudo dos concorrentes, são as premissas, aquilo em que o concorrente parece acreditar, derivam da cultura interna da empresa e das características pessoais dos seus dirigentes, e não estão de acordo com a análise lógica que em geral se faz dos fatores do mercado. Para encerrar o estudo, procura-se definir as vantagens da empresa e as desvantagens em relação a este(s) concorrente(s). São analisados os pontos fortes e fracos da empresa em relação aos concorrentes.

- A próxima fase é a formulação dos **objetivos tentativos.**
- A fase subsequente trata da **análise dos sistemas de negócios.**
- A última fase é a **revisão dos objetivos e Estratégias de competição**

O autor propõe as seguintes definições, conforme apresenta a Figura 5.

<i>VISÃO ESTRATÉGICA</i>	Também entendida pelo autor como missão estratégica da empresa, isto é, a missão a longo prazo que os dirigentes atribuem à empresa e a si próprios.
<i>CENÁRIO GLOBAL (OU ANÁLISE DOS FATORES AMBIENTAIS)</i>	Técnica da avaliação dos impactos ambientais, sócio-econômicos, políticos, tecnológicos e culturais.
<i>MERCADO E DESENVOLVIMENTO DE TENDÊNCIAS</i>	Envolve o estudo de três aspectos fundamentais: análise quantitativa de mercado (histórico das vendas, projeções, evolução de market-shares, sazonalidade, segmentação por categorias de preços, etc); análise dos canais de revenda/distribuição; estudo quantitativo dos consumidores/usuários da empresa.
<i>PERFIL DE RESPOSTA DOS CONCORRENTES</i>	Estudo que objetiva determinar a capacidade de ação/reação dos concorrentes, seja em movimentos ofensivos ou defensivos.

Figura 5 – Definições de Gracioso (continua)

<i>OBJETIVOS TENTATIVOS</i>	São objetivos estratégicos sujeitos à modificações, são as hipóteses iniciais de trabalho.
<i>ESTRATÉGIAS DE COMPETIÇÃO</i>	Propõem subverter o relacionamento da empresa com seus concorrentes e rearranjá-lo de forma mais favorável à empresa. São Estratégias: financeiras, de marketing, de tecno-economia do produto, de auto-limitação.

Continuação Figura 5 – Definições de Gracioso
 Fonte: Gracioso (1996)

Almeida (2003), desenvolveu uma metodologia de Planejamento Estratégico a qual pode ser utilizada mediante o preenchimento de planilhas Excel, sob a seguinte divisão: uma planilha preliminar contém a fase denominada de **Orientação**; as planilhas 1,2,3 e 4 tratam da fase do **Diagnóstico**; as planilhas 5 e 6 referem-se a fase de **Direção**; a planilha 7 diz respeito a fase de **Viabilidade**; e a planilha 8, juntamente com o cronograma tratam da última fase, que é a fase **Operacional**.

A metodologia de Almeida (2003) com suas 5 fases é apresentada na Figura 6.

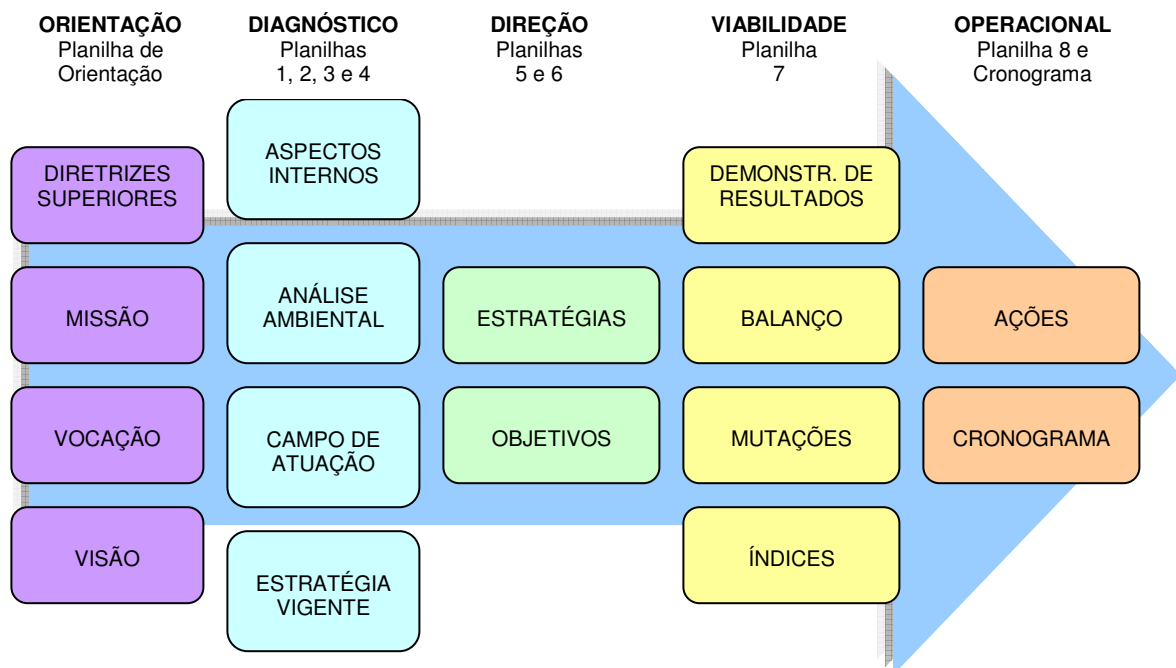


Figura 6 – Metodologia de Almeida
 Fonte: Almeida (2003, p.42)

- Primeiramente, na fase de **Orientação** são preenchidas as informações sobre a Missão e/ou Vocação da entidade, sua visão aproximada e, no caso de unidades, as Diretrizes Superiores.

- Após iniciado o processo com o estabelecimento da Visão, são realizadas quatro atividades (análise dos Aspectos Internos, Análise Ambiental, Campo de Atuação e Estratégia Vigente), é a chamada fase do **Diagnóstico**. Na atividade de **Análise dos Aspectos Internos** são identificados os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) de uma empresa.

A seguir, procura-se comparar os Fatores Críticos de Sucesso com os dos concorrentes ou entidades semelhantes, para verificar aqueles que são superiores, inferiores, ou semelhantes aos das entidades comparadas. Esta análise levará aos pontos fortes e fracos. Para os pontos fortes, será indicada a Estratégia que possa tirar vantagem dessa condição e, para os pontos fracos, a Estratégia deverá ser reduzi-los.

Os passos para a análise dos aspectos internos são melhor demonstrados na Figura 7.

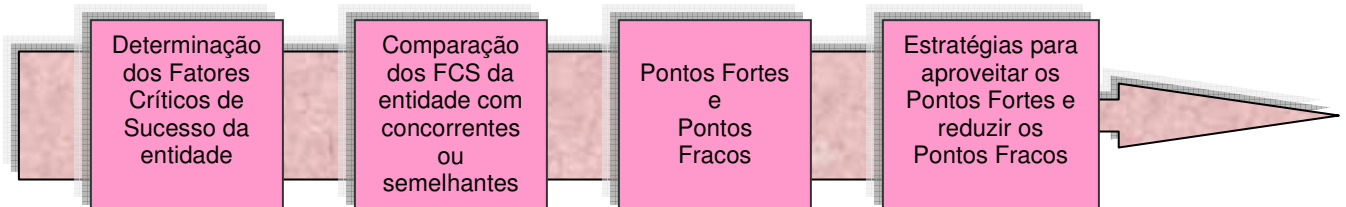


Figura 7 – Passos para a análise dos aspectos internos
 Fonte: Almeida (2003, p.18)

A outra atividade, **Análise do Ambiente**, é a etapa mais importante, pois é quando as entidades são levadas a alcançar a eficácia pela descoberta de oportunidades e ameaças. O autor procura analisar o ambiente em diferentes segmentos: ambiente de uma região, ambiente de um setor de atividades, ambiente da entidade – em que analisa o macroambiente clima, e o macroambiente solo.

São identificadas regiões onde a entidade poderia estar localizada, estipulados fatores críticos de sucesso nestas regiões, e comparadas com a região onde a entidade está localizada atualmente.

São supostos setores correlatos em relação aos setores de atividades atuais da empresa e comparados em relação aos fatores críticos de sucesso. A comparação servirá para serem identificados setores que são ou podem vir a ser mais favoráveis para a entidade, e deverão ser relacionadas as possíveis Estratégias no caso de mudar ou aproveitar outro(s) setor(es). Para cada variável deve-se estabelecer apenas um futuro. Por fim, analisam-se as oportunidades e ameaças que são decorrentes das projeções.

Na terceira atividade, **Orientação versus Campo de Atuação**, os conceitos de Missão e de Visão servem para orientar o Campo de Atuação de uma entidade, e verificar se esta não está atuando em algo que não lhe diz respeito ou está deixando de atuar em algo que deveria.

Na atividade de estabelecimento da **Estratégia Vigente**, é necessário que se conheça qual é a Estratégia que a empresa vem seguindo, para que se procure, sempre que possível, não mudar radicalmente de direção.

- Na terceira fase chamada de **Direção**, são definidas as **Estratégias** e os **Objetivos**, baseados nas análises anteriores.

Durante as atividades da fase anterior (análise dos Aspectos Internos, Análise Ambiental, Campo de Atuação, e Estratégia Vigente) várias possíveis Estratégias são levantadas e serão nesta fase sintetizadas, a fim de que sejam harmonizadas e colocadas em sentido geral, identificado como um todo. Chegado às Estratégias, em decorrência, são estabelecidos os Objetivos que terão coerência com elas. Estes conceitos são intimamente ligados, pois enquanto a Estratégia dá o caminho, o Objetivo mostra aonde se quer chegar.

- Fase subsequente que acompanha o plano é a **Viabilidade** estratégica, que possui os passos: elaboração de Demonstrações de Resultados, Balanço, Mutações e Índices. São alimentados os dados das Metas (advindas dos Objetivos – fase anterior) em dados quantitativos, a fim de verificar a viabilidade, em todas as contas das Demonstrações Financeiras, das Estratégias estabelecidas. Em suma, as Estratégias

são traduzidas em números e contabilizadas para serem medidos e comparados os resultados, a viabilidade.

- Na última fase, denominada fase **Operacional**, são estabelecidas **Ações**, e é finalmente realizado o cronograma.

O planejamento nas entidades é dividido em três níveis, como mostra a Figura 8.

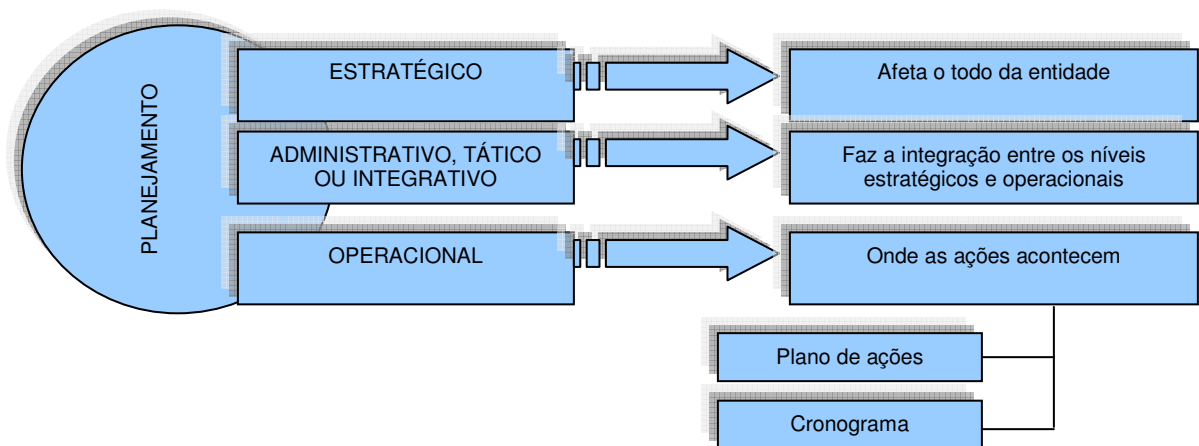


Figura 8 – Planejamento dividido em três níveis da entidade
Fonte: Almeida (2003, p.39)

Existe a necessidade de haver uma integração para que aquilo que é planejamento em nível estratégico seja refletido para o nível administrativo e, também, para o operacional. Para que haja um acompanhamento deste compromisso, é necessário que se estabeleça um cronograma, no qual as datas são estabelecidas e que servirá de controle para que as ações sejam efetivamente realizadas.

As definições de Almeida são apresentadas na Figura 9.

<i>MISSÃO</i>	É a razão de ser da entidade e serve para delimitar seu campo de atuação, como também para indicar as possibilidades de expansão de suas ações.
---------------	---

Figura 9 – Definições de Almeida (continua)

<i>VOCAÇÃO</i>	Engloba o gosto (do indivíduo) e a facilidade de executar determinada atividade.
<i>VISÃO</i>	Não é apenas um grande objetivo, mas um desafio e deve, também, indicar como atingi-lo.
<i>FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO</i>	Fatores chave cujo desenvolvimento será determinante e principal responsável para que uma entidade se sobressaia em relação às outras entidades.
<i>AMBIENTE DE UMA REGIÃO</i>	Localização física da empresa.
<i>AMBIENTE DE UM SETOR DE ATIVIDADES</i>	Setor em que a empresa atua na indústria, ramo de atividade.
<i>AMBIENTE DA ENTIDADE: MACROAMBIENTE CLIMA</i>	Variáveis ambientais (políticas e econômicas) que são relevantes para a entidade.
<i>AMBIENTE DA ENTIDADE: MACROAMBIENTE SOLO</i>	Indicadores da população que têm maior influência na entidade.
<i>ESTRATÉGIA</i>	É o caminho que a entidade deverá seguir, sendo que pode-se considerar uma decisão mais estratégica à medida que seja mais difícil voltar atrás e tenha-se uma interferência maior em toda a entidade.
<i>OBJETIVO</i>	É um ponto concreto que se quer atingir, devendo ter parâmetros numéricos e datas a serem alcançadas.
<i>DEMONSTRAÇÕES DE RESULTADO</i>	Projeção para observação da geração de lucro no fluxo de caixa (mostra o nível de liquidez) e na projeção de balanço (mostra a alocação dos recursos na entidade).
<i>PROJEÇÃO DO BALANÇO</i>	Instrumento que permite visualizar a relação entre as obrigações da entidade com acionistas e terceiros (passivo) e suas respectivas alocações (ativo).
<i>MUTAÇÕES DO BALANÇO</i>	Demonstrativo que procura identificar as origens e aplicações de recursos. É a diferença entre os valores do balanço de um ano e os valores do balanço do ano seguinte.
<i>ÍNDICES FINANCEIROS</i>	É um conjunto indissociável de cálculos de liquidez (medem a capacidade da empresa de satisfazer suas obrigações a curto prazo), atividade (medem a rapidez com que várias contas são convertidas em vendas ou caixa), endividamento (indicam o montante de dinheiro de terceiros que está sendo usado pela entidade para gerar lucros) e lucratividade (relacionam os retornos da empresa e suas vendas a seus ativos ou patrimônio líquido) que comparam a empresa com as médias do setor.
<i>NÍVEL ESTRATÉGICO</i>	Nível em que são planejadas as decisões que afetam o todo da entidade.

Continuação Figura 9 – Definições de Almeida (continua)

<i>NÍVEL ADMINISTRATIVO, TÁTICO OU INTEGRATIVO</i>	Nível que faz a ligação entre as decisões estratégicas e as operacionais.
<i>NÍVEL OPERACIONAL</i>	Nível em que as ações realmente acontecem.

Continuação Figura 9 – Definições de Almeida
 Fonte: Almeida (2003)

Uma revisão e classificação diferente foi realizada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), apresentando e analisando a existência de dez escolas de pensamento sobre Formulação de Estratégia. Segundo estes autores, existem dez pontos de vista distintos, cada qual com uma perspectiva única que focaliza um aspecto importante do Processo de Formulação Estratégica. As dez escolas podem ser reunidas em três grupos: são três escolas de natureza prescritiva, ou seja, mais preocupadas em como as Estratégias devem ser formuladas do que em como elas são formuladas; seis escolas descritivas, ou melhor, a preocupação é menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as Estratégias são, de fato formuladas; e, por fim, uma escola que combina as outras, aborda o Processo de Formulação das Estratégias, o conteúdo das mesmas, estruturas organizacionais e seus contextos, entre outros.

O modelo inicial desenvolvido na literatura se baseia na crença de que a Formação da Estratégia é um processo de concepção, ou seja, o uso de algumas idéias básicas para traçar a Estratégia. Dessas idéias básicas, a mais essencial é a da congruência, ou adaptação, entre fatores externos e organizacionais. Às vezes chamado de modelo SWOT, onde **Strengths** [forças] e **Weaknesses** [fraquezas], **Opportunities** [oportunidades] e **Threats** [ameaças], mas também denominado de modelo da escola do design (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), tem como fontes os trabalhos de Selznick (1957), Chandler (1962), Andrews (1965), dentre outros.

A Estratégia, de acordo com o modelo da escola do design, é criada na interseção de uma avaliação externa das ameaças e oportunidades com que uma organização se defronta em seu ambiente, consideradas em termos de fatores-chave para o sucesso, e uma avaliação interna das forças e fraquezas da própria organização, destiladas em um conjunto de competências distintivas. As oportunidades externas são exploradas pelas forças internas, ao passo que as ameaças são evitadas e as

fraquezas, contornadas. Considerados, tanto na criação das Estratégias como na avaliação subsequente para escolher a melhor, estão os valores da liderança, assim como a ética da sociedade e outros aspectos da chamada responsabilidade social. Depois que a Estratégia tiver sido escolhida, será Implementada (MINTZBERG, 2004, p.44).

Sete premissas fundamentam o modelo da escola do design: (I) a formação de Estratégia deve ser um processo de pensamento controlado e consciente; (II) a responsabilidade pelo processo deve ser do executivo principal: essa pessoa é o estrategista; (III) o modelo de formação de Estratégia deve ser simples e informal; (IV) as Estratégias devem ser únicas: as melhores resultam de um processo de design criativo; (V) as Estratégias devem resultar do processo de design plenamente desenvolvido; (VI) as Estratégias devem ser explícitas e, se possível, articuladas, o que significa que precisam ser simples; (VII) finalmente, depois de essas Estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples terem sido totalmente formuladas, deverão então ser implementadas.

Pode-se perceber claramente, na escola do design, a dicotomia Formulação-Implementação, ou ainda, separar pensamento de ação. No entanto, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.37), criticam essa característica marcante da escola que atribui ao estrategista em seu escritório a tarefa de exercer um raciocínio formal e analítico de Formular Estratégias e, de outro lado, a hierarquia da empresa como um todo a tarefa de Implementar esta Estratégia como se isso pudesse ocorrer supondo-se não haver perdas e distorções relevantes.

Outra proposta para formalizar o processo de formação de Estratégia, a chamada escola do planejamento, originou-se com a publicação do livro de Ansoff (1965), aceitando a maior parte das premissas da escola do design, com exceção de que as Estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, conforme previsto na escola do design, porém, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por “checklists” e apoiada por técnicas. Outra premissa aprimorada é a de que a responsabilidade por todo processo está, em princípio, com o executivo principal e, na prática a responsabilidade principal está com os planejadores.

Ansoff, Declerck e Hayes (In: ANSOFF, 1981, p.54), estudando a evolução do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica, observam pontos semelhantes à análise de Andrews quando observam que:

Definir a atitude ou a posição estratégica da empresa é um procedimento racional: envolve uma identificação dos objetivos da empresa e uma análise dos seus mercados de produtos para que tais objetivos sejam atingidos, e, em seguida, a determinação das capacidades da empresa, a busca de impulsos alternativos de crescimento e a avaliação do potencial desses impulsos no que diz respeito aos objetivos como também à capacidade da empresa em tirar vantagem desse potencial.

Segundo Ansoff, Declerck e Hayes (In: ANSOFF, 1981, p.54), a resultante do Planejamento Estratégico é apenas um conjunto de intenções, e o Planejamento Estratégico, por si mesmo, não produz ações nem mudanças visíveis na empresa. Não se pode supor no Planejamento Estratégico que, “dada a nova atitude, a empresa passe em revista e faça uma alocação de suas energias de modo a passar da velha atitude para a nova”.

Vale ressaltar as palavras de Ansoff, Declerck e Hayes (In: ANSOFF, 1981, p.61) que enfatizam que:

Enquanto o planejamento da posição estratégica externa foi extensamente explorado na teoria e na prática, o planejamento de transformação da capacidade recebeu uma atenção mínima. (...) Precisamos agora de uma metodologia para a re-elaboração deliberada tanto da Estratégia como da capacidade da empresa, em resposta às exigências de uma transformação de atitude estratégica.

O que o trabalho de Ansoff, Declerck e Hayes (In: ANSOFF, 1981), procurou ressaltar é a necessidade de adição do componente que faltava na prescrição do Planejamento Estratégico que chegaria à Administração Estratégica: o que os autores chamam de planejamento da transformação da atitude estratégica.

Quando uma empresa passa da preocupação competitiva para a preocupação empreendedora, há uma transformação profunda em cada uma de suas características: em seus objetivos, em seu sistema de valores, em seus administradores, em seus processos, em seus sistemas, em suas estruturas. Tudo isso é o que os autores chamam de transformação cultural.

Ou seja, um processo complexo que envolve mudanças mutuamente coerentes em vários atributos da cultura da empresa, que são: valores e normas organizacionais; habilidades administrativas, conhecimento e propensão para o risco; relações estruturais (autoridade, responsabilidade, informação, poder, tarefa); relações de processo (problem-solving, comunicação, motivação, controle); tecnologia (sistemas formalizados, aquisição de informação, análise de decisão, aplicações de computador).

Logo, de acordo com os autores, “visto sob esta perspectiva, o Planejamento Estratégico só pode ser considerado como um elemento, e não necessariamente o mais importante, da transformação cultural” (ANSOFF; DECLERCK; HAYES In: ANSOFF, 1981, p.55).

Oliveira (1997) considera que o Planejamento Estratégico é o primeiro grande item que constitui a Administração Estratégica. De acordo com o autor, “a Administração Estratégica se constitui de cinco grandes itens interdependentes e interagentes com abordagem sistêmica e com unidade de tratamento, bem como desempenhando determinadas funções visando a um objetivo maior para a empresa” (OLIVEIRA, 1997, p.36). Assim, a Administração Estratégica, conforme estudada pelo referido autor, é constituída de: (I) Planejamento Estratégico; (II) organização estratégica; (III) direção estratégica; (IV) controle estratégico; (V) desenvolvimento estratégico. O autor apresenta um modelo básico de desenvolvimento e implementação da Administração Estratégica nas empresas, constituído de cinco grandes aspectos que atuam dentro de uma abordagem sistêmica, conforme mostra a Figura 10.

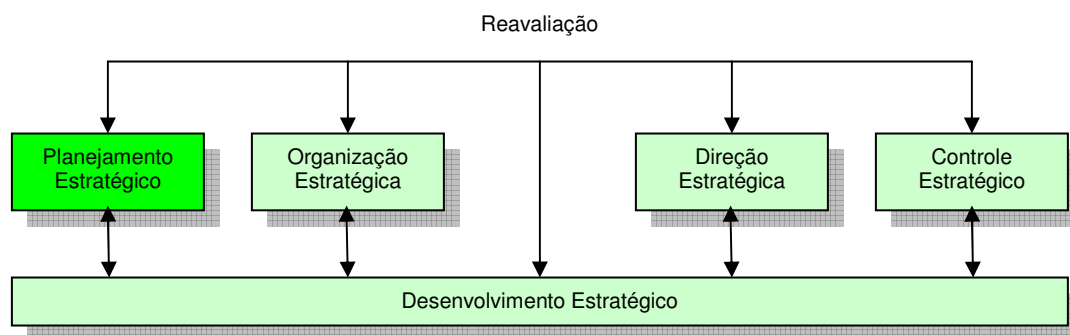


Figura 10 – Metodologia Geral de Desenvolvimento e Implementação da Administração Estratégica de Oliveira

Fonte: Oliveira (1997, p.37)

Oliveira (1991, p.62); (1997, p.36 e 42), define Planejamento Estratégico como “a metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interação com o ambiente”. O autor (OLIVEIRA, 1997, p.29), caracteriza a Administração Estratégica como um processo participativo que consolida a abertura para o comprometimento das pessoas, definindo-a como:

Administração Estratégica é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais (OLIVEIRA, 1997, p.28).

Assim como a Administração Estratégica, Oliveira (1997) considera que o Planejamento Estratégico também necessita de uma estrutura metodológica para seu desenvolvimento e implementação. Esta metodologia desenvolvida pelo autor, como mostra a Figura 11, é resultado da consolidação de levantamentos bibliográficos de vários autores, realização de inúmeras aplicações práticas em pequenas, médias e grandes empresas, públicas e privadas, assim como também é produto de debates com alguns dos principais especialistas.

De acordo com Oliveira (1991, p.65); (1997), o Planejamento Estratégico pode ser desenvolvido na empresa abordando-se 4 grandes fases, as quais são descritas a seguir.

- A fase preliminar, designada de **Diagnóstico Estratégico**, também denominada de auditoria de posição, deve servir para determinar “como a empresa está” ou “onde ela está”. Deve ser realizada através de pessoas representativas das várias áreas de atuação da empresa, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes a suas realidades externa e interna. O autor menciona que esta fase pode ser dividida em 4 etapas: (A) Identificação das Expectativas das Pessoas Representativas; (B) Análise Externa; (C) Análise Interna; (D) Análise dos Concorrentes.

De acordo com a Identificação das Expectativas dos Acionistas, Conselheiros e elementos da Alta Administração da empresa, tem-se a orientação para o desenvolvimento do processo de Planejamento Estratégico da empresa. Com base no

ambiente, identificam-se as oportunidades e ameaças; com base na empresa, identificam-se e analisam-se os pontos fortes, fracos e neutros; também é realizada a análise dos concorrentes.

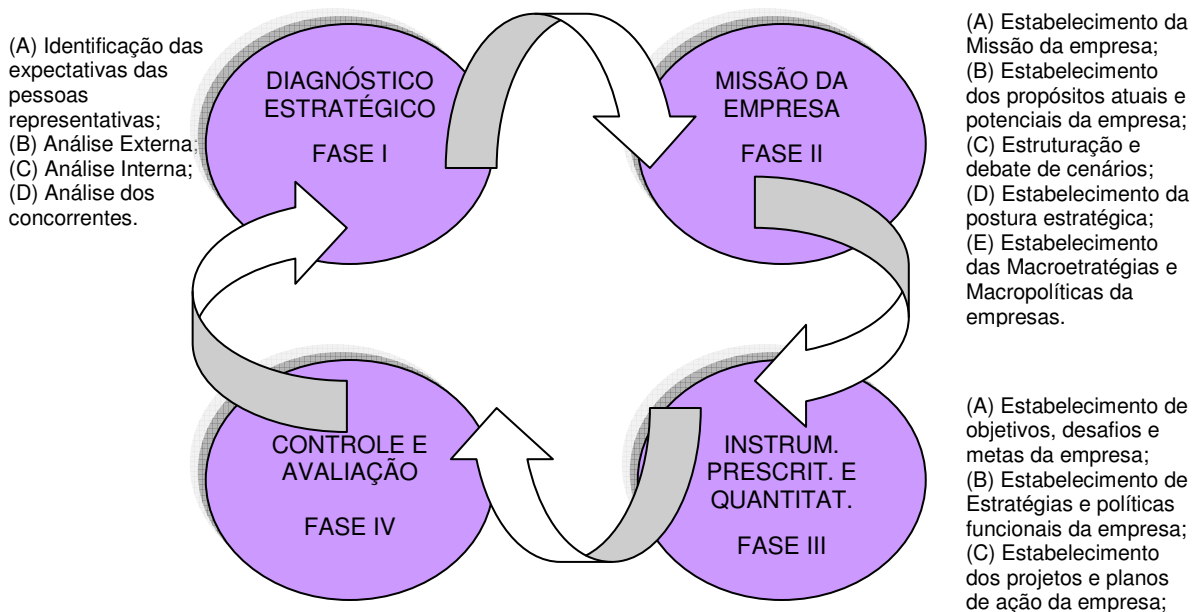


Figura 11 – Estrutura Metodológica de Desenvolvimento e Implementação do Planejamento Estratégico de Oliveira
 Fonte: Oliveira (1991, p. 65); (1997)

- A segunda fase, **Missão da empresa**, refere-se ao estabelecimento da razão de ser da empresa, bem como de seu posicionamento estratégico. Esta fase é subdividida em cinco etapas: (A) Estabelecimento da Missão da empresa; (B) Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais da empresa; (C) Estruturação e debate de Cenários; (D) Estabelecimento da Postura Estratégica; (E) Estabelecimento das MacroEstratégias e Macropolíticas da empresa.

Missão é a determinação do motivo central do Planejamento Estratégico, ou seja, a determinação de “onde a empresa quer ir” e de sua “razão de ser”. Corresponde um horizonte dentro do qual a empresa atua ou quer atuar. Dentro da Missão, o executivo deve estabelecer os propósitos da empresa.

Propósitos correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da Missão em que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de entrada no setor, ainda que esteja numa situação de possibilidade reduzida.

No sentido utilizado pelo autor, Cenários estratégicos representam critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa.

Nesta mesma fase, Postura Estratégica corresponde à maneira ou postura mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da Missão, respeitando a sua situação interna e externa atual, estabelecidas no Diagnóstico Estratégico.

Citadas na última fase do estabelecimento da Missão, MacroEstratégias são as grandes ações ou caminhos que a empresa deverá adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagem no ambiente, e Macropolíticas são as grandes orientações que servirão como base de sustentação para as decisões, de caráter geral, que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente.

• **Instrumentos Prescritivos e Quantitativos**, a fase seguinte, no sentido utilizado pelo autor representa a análise básica de “como a empresa pode chegar na situação que deseja”. Os Instrumentos Prescritivos do processo de Planejamento Estratégico proporcionam a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro da sua Missão, de acordo com sua Postura Estratégica, respeitando as Macropolíticas, bem como as ações estabelecidas pelas MacroEstratégias. O tratamento dos Instrumentos Prescritivos pode ser realizado através de determinadas etapas: (A) Estabelecimento de Objetivos, Desafios e Metas da empresa; (B) Estabelecimento de Estratégias e Políticas Funcionais da empresa; (C) Estabelecimento dos Projetos e Planos de Ação da empresa.

Por outro lado, os Instrumentos Quantitativos consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, devidamente associado à estrutura organizacional da empresa, necessária ao desenvolvimento dos planos de ação, programas, projetos e atividades previstas. Nesta etapa deve-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para alcançar os objetivos, desafios e metas da empresa.

• A última fase, **Controle e Avaliação**, verifica “como a empresa está indo” para a situação desejada. O Controle pode ser definido como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos. Essa função, em sentido amplo, envolve processos de avaliação de desempenho, comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas; acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva; bem como adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros de atividades administrativas.

O autor propõe as seguintes definições, conforme apresenta a Figura 12.

<i>AMBIENTE</i>	É o conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema considerado.
<i>OPORTUNIDADES</i>	São forças ambientais incontroláveis pela empresa que podem favorecer sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram.
<i>AMEAÇAS</i>	São forças ambientais incontroláveis pela empresa que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil.
<i>PONTOS FORTES</i>	São vantagens estruturais controláveis pela empresa que a favorecem perante oportunidades e ameaças do ambiente.
<i>PONTOS FRACOS</i>	São desvantagens estruturais controláveis pela empresa que a desfavorecem perante oportunidades e ameaças do ambiente.
<i>PONTOS NEUTROS</i>	São variáveis identificadas pela empresa, mas que, no momento, não existem critérios e parâmetros de avaliação para sua classificação como ponto forte ou fraco.
<i>OBJETIVO</i>	É o alvo ou situação que se pretende atingir. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços.
<i>DESAFIO</i>	É uma realização que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido que exige um esforço extra e representa a modificação de uma situação, bem como contribui para ser alcançada a situação desejável.

Figura 12 - Definições de Oliveira (continua)

<i>META</i>	É o passo ou etapa perfeitamente quantificada e com prazo e responsável definidos para alcançar os desafios e objetivos da empresa.
<i>ESTRATÉGIA</i>	É a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar os objetivos e desafios da empresa.
<i>POLÍTICA</i>	É a definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades limites e de abrangência das ações para a consecução das metas, desafios e objetivos da empresa. A Política fornece parâmetros ou orientações para a tomada de decisões. Corresponde a toda base de sustentação do Planejamento Estratégico.
<i>PROJETO</i>	É o trabalho a ser executado com responsabilidade de execução, resultados esperados com quantificação de benefícios e prazo para execução pré-estabelecido, considerando os recursos humanos, financeiros, materiais e de equipamentos, bem como as áreas envolvidas necessárias a seu desenvolvimento.
<i>PROGRAMA</i>	É o conjunto de projetos homogêneos quanto ao seu objetivo maior.
<i>PLANO DE AÇÃO</i>	É o conjunto das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado.

Continuação Figura 12 – Definições de Oliveira
 Fonte: Oliveira (1991; 1997)

De acordo com Certo e Peter (1993, p.6), a Administração Estratégica pode ser definida como “um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”. De acordo com a definição de Administração Estratégica então proposta, os autores utilizam o termo ‘processo’ para traduzir ao que chamam também de ‘uma série de etapas’, que incluem: PLANEJAMENTO - (I) realização de uma análise do ambiente, (II) estabelecimento da diretriz da organização, (III) formulação de uma Estratégia organizacional; IMPLEMENTAÇÃO - (IV) implementação da Estratégia organizacional; e CONTROLE - (V) exercício do controle estratégico.

As etapas básicas segundo a metodologia de Certo e Peter (1993, p. 13), estão representadas na Figura 13 e são descritas a seguir:

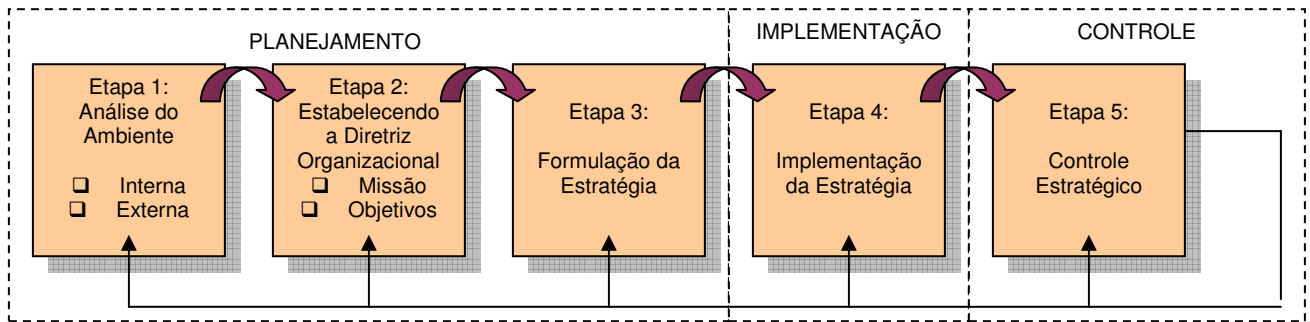


Figura 13 – Metodologia de Certo e Peter

Fonte: Certo e Peter (1993, p.14)

- De acordo com esses autores, o processo começa com a **Análise do Ambiente**.

Aqui, o ambiente organizacional é composto por todos os fatores, tanto internos quanto externos à organização, que possam afetar o seu progresso para atingir as metas. A estrutura ambiental é dividida em ambiente geral, ambiente operacional e ambiente interno.

O ambiente geral é o nível de ambiente externo à organização, composto de componentes que normalmente têm amplo escopo e pouca aplicação imediata para administrar uma organização. São eles: componente econômico, social, político, legal, tecnológico.

O ambiente operacional é o nível de ambiente também externo à organização, porém composto de setores que normalmente têm implicações específicas e relativamente imediatas na administração da organização. São eles: clientes, concorrentes, mão-de-obra, fornecedores, componente internacional.

O ambiente interno é o nível de ambiente que está dentro da organização e normalmente tem implicações imediatas e específicas na administração da organização. É formado pelos diversos aspectos organizacionais, de marketing, financeiros, pessoais, de produção.

- Na segunda etapa, o processo é **Estabelecer a Diretriz Organizacional**, que só será conseguida com êxito, caso tenham sido identificados na etapa anterior, os pontos fortes e fracos da organização, assim como as oportunidades e riscos externos. O processo de se estabelecer a diretriz organizacional consiste de três etapas: reflexão

sobre os resultados de uma Análise do Ambiente; Estabelecimento de uma Missão organizacional adequada; Estabelecimentos de Objetivos organizacionais adequados.

Os cuidados com o estabelecimento da Missão devem existir no sentido de que esta deve refletir os resultados da Análise do Ambiente. Além disso, uma Missão organizacional formalmente expressa facilita o sucesso da organização, ou seja, ela: (I) ajuda a concentrar o esforço das pessoas para uma única direção comum; (II) ajuda a assegurar que a organização não persiga propósitos conflitantes; (III) serve de base lógica geral para alocar recursos organizacionais; (IV) estabelece áreas amplas de responsabilidades por tarefa dentro da organização; (V) atua como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais.

- A etapa seguinte, **Formulação de Estratégia**, inclui atividades como análise, planejamento e seleção de Estratégias que aumentem as chances de que os Objetivos de uma organização possam ser alcançados.

A organização pode escolher uma ampla variedade de Estratégias gerais: Estratégia de concentração (aquela em que a organização se concentra em uma única linha de negócios), Estratégia de estabilidade (a organização se concentra em sua linha ou linhas de negócios existentes e tenta mantê-las), Estratégias de crescimento (podem ser perseguidas através de: integração vertical, horizontal, diversificação e fusões e joint-ventures), Estratégias de redução de despesas (rotatividade, desinvestimento, liquidação), Estratégias combinadas.

- A fase da **Implementação**, envolve colocar em ação as Estratégias desenvolvidas logicamente que emergiram de etapas anteriores do processo. E, para que a Estratégia seja implementada com sucesso, cinco etapas devem ser analisadas.

A primeira etapa consiste em analisar uma Estratégia proposta em termos de “quanto a própria empresa terá de mudar a fim de implementá-la com sucesso”. Estas Estratégias podem ser: de continuação, sem nenhuma mudança, de mudança de rotina, de mudança limitada, e de mudança radical com re-direcionamento organizacional.

A próxima etapa do processo de Implementação estratégica é a análise das estruturas formal e informal da organização. Sua estrutura formal pode ser simples; pode estar dividida em funções, divisões, ou grupos de divisões conhecidas como unidades estratégicas de negócios; ou ter estrutura organizacional de matriz. Para

facilitar o sucesso da Implementação, é mister reconhecer o impacto provável da estrutura formal e informal.

Outra etapa muito importante, tanto na Formulação quanto na Implementação da Estratégia, é a análise da cultura organizacional, que consiste nos valores, crenças, e atitudes da empresa que os empregados compartilham.

Por último, devem ser consideradas, no processo de Implementação, a importância das experiências dos administradores em interagir e ter empatia com outras pessoas, em alocar recursos, em monitorar progressos em direção às metas e em organizar novas redes informais, na medida das necessidades para facilitar o sucesso da Implementação, aplicando a ação corretiva, se necessário.

- A última e mais importante fase do modelo é a fase do **Controle**. Três etapas distintas, porém relacionadas, devem ser seguidas para se executar o processo de controle estratégico dentro de uma organização. Elas medem o desempenho organizacional, comparando-o com as metas e padrões e tomando as necessárias atitudes corretivas.

A etapa inicial é a medição do desempenho organizacional. Nesta, a administração usa sua auditoria estratégica para determinar o que realmente está ocorrendo dentro da organização. A etapa seguinte é a comparação do desempenho organizacional com os objetivos e padrões. Nela, a administração monta um caso para concluir se o que ocorreu como resultado do processo de Administração Estratégica é aceitável. A última etapa é a tomada de ação corretiva, quando necessário.

Os autores propõem as seguintes definições, apresentadas na Figura 14.

<i>ANÁLISE DO AMBIENTE</i>	Processo que compreende um monitoramento inicial do ambiente organizacional a fim de identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras.
<i>MISSÃO</i>	É a proposta pela qual, ou razão pela qual, uma organização existe.
<i>OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS</i>	É uma meta para a qual a organização direciona seus esforços.

Figura 14 – Definições de Certo e Peter (continua)

<i>FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA</i>	Envolve determinar cursos de ação apropriados para alcançar os objetivos.
<i>CONTROLE</i>	É fazer com que algo aconteça na forma como foi planejado.
<i>CONTROLE ESTRATÉGICO</i>	É um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo para garantir que está funcionando apropriadamente.

Continuação Figura 14 – Definições de Certo e Peter

Fonte: Certo e Peter (1993)

A presente seção, intitulada **Evolução do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**, progressivamente às anteriores, procurou apresentar dois aspectos importantes do Processo de Estratégia. O primeiro, tratando da técnica administrativa denominada Planejamento Estratégico - suas definições e metodologias – suplantado pela técnica denominada Administração Estratégica, evolução esta que ocorreu devido aos cada vez mais novos desafios competitivos impostos à empresa.

O segundo aspecto importante apresentado diz respeito à Administração Estratégica propriamente dita, ou seja, ao Planejamento Estratégico, adicionado do componente que faltava à prescrição deste que chegaria à Administração Estratégica: o planejamento da transformação da atitude estratégica, na visão de Ansoff, Declerck e Hayes (In: ANSOFF, 1981). Ou, conforme proposto por Andrews (In: MINTZBERG; QUINN, 2001) os aspectos inter-relacionados que compõem o Processo de Estratégia – a Formulação e a Implementação. Também, no segundo aspecto, são apresentadas definições e metodologias referentes.

Mesmo tendo a literatura avançado em direção à Administração Estratégica, muitos autores, pesquisadores, e diversas empresas ainda utilizam metodologias de Planejamento Estratégico. Para tanto, foram aqui apresentados exemplos destas e também das metodologias de Administração Estratégica. A seção seguinte relacionará as metodologias estudadas, baseando-se nas fases básicas, com o intuito de fornecer subsídio para a confecção do formulário da pesquisa de campo.

2.1.5 Síntese das Metodologias do Processo de Estratégia analisadas

Devido às dificuldades semânticas encontradas na literatura de Estratégia serem enormes e existirem várias definições para os mesmos conceitos (como observado nos diversos quadros apresentados até aqui) torna-se complexo sintetizar as metodologias estudadas em uma análise linear, apresentada em forma de quadro. A Figura 15 apresenta a relação das etapas de uma metodologia básica com as etapas das metodologias de Planejamento e Administração Estratégica propostas pelos autores estudados.

ETAPAS BÁSICAS	Ansoff (1977)	Stoner (1985)	Gracioso (1996)	Almeida (2003)	Oliveira (1997)	Certo e Peter (1993)
DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS INICIAIS	1. Objetivos (futuro)	1. Estabelecimento de Objetivos (Valores, futuro)			1A. Identificação das Expectativas da Pessoas Representativas	
		2. Identificação dos Objetivos e das Estratégias Atuais	1. Visão Estratégica da empresa	1A. Diretrizes Superiores 1B. Missão 1C. Vocação 1D. Visão	2A. Estabelecimento da Missão 2B. Estabelecimento dos Propósitos atuais e potenciais da empresa	2. Estabelecendo a Diretriz Organizacional
ANÁLISE EXTERNA	3. Avaliação Externa	3. Análise Ambiental 5. Identificação das Oportunidades e Ameaças Estratégicas		2B. Análise Ambiental	1B. Análise Externa	1A. Análise Externa
			4. Perfil de resposta dos concorrentes 2. Cenário Global		1D. Análise dos Concorrentes 2C. Estruturação e debate de Cenários	
			3. Mercado, Evolução e Tendências			
ANÁLISE INTERNA	2. Avaliação Interna 4. Sinergia – Estrutura	4. Análise dos Recursos: pontos fortes e fracos da organização	6. Análise do sistema de negócios	2A. Aspectos Internos	1C. Análise Interna	1B. Análise Interna
POLÍTICAS, OBJETIVOS, METAS			5. Objetivos tentativos	3B. Objetivos	3A. Objetivos, Desafios e Metas	
	5. Objetivos (revisão)	6. Determinação do Grau de Mudanças necessário	7A. Objetivos revistos	2C. Campo de Atuação		

Figura 15 - Resumo das Metodologias do Processo de Estratégia analisadas (continua)

ETAPAS BÁSICAS	Ansoff (1977)	Stoner (1985)	Gracioso (1996)	Almeida (2003)	Oliveira (1997)	Certo e Peter (1993)
ESTRATÉGIAS		7. Decisão Estratégica		2D. Estratégia Vigente	2D. Postura Estratégica 2E. Macro-Estratégias e Macro-políticas 3B. Estratégias e Políticas funcionais	3A. Análise das Estratégias
	6. Estratégias de Diversificação		7B. Estratégias de Competição			3C. Seleção de Estratégias
	7. Estratégias de Expansão					
	8. Estratégia Administrativa 9. Estratégia Financeira					3B. Planejamento das Estratégias
PLANEJAMENTO DE RECURSOS E INDICADORES				5B. Cronograma	3C. Projetos e Planos de Ação	
	10. Orçamento Estratégico			4A. Demonstração de Resultados 4B. Balanço 4C. Mutações 4D. Índices 5A. Ações	3D. Instrumentos Quantitativos	
IMPLEMENTAÇÃO		8. Implantação da Estratégia				4A. Análise das Estratégias propostas
						4B. Análise das estruturas formal e informal
						4C. Análise da Cultura
						4D. Experiências dos Administradores
CONTROLE		9B. Mensuração e controle dos resultados			4A. Comparação do desempenho real e estabelecido	5A. Medição do desempenho organizacional
		9A. Mensuração e controle do andamento da Implementação			4B. Tomada de Ação Corretiva	
					4C. Acompanhamento 4D. Adição de informações ao processo	

Continuação Figura 15 - Resumo das metodologias do Processo de Estratégia analisadas
Fonte: Elaborado pela autora

Baseado na Figura 15, tem-se, então, a possibilidade de se apresentar um resumo geral das etapas das metodologias estudadas. Importante, neste caso, é o produto final desta análise que subsidiará a confecção do formulário, o qual servirá de base para a entrevista semi-estruturada que integra parte da coleta das evidências (na pesquisa de campo).

- Definição dos objetivos iniciais

A definição dos objetivos iniciais proposta nas metodologias estudadas (ANSOFF, 1977); (STONER, 1985); (OLIVEIRA, 1997); (CERTO; PETER, 1993);

(GRACIOSO, 1996); (ALMEIDA, 2003) envolve, geralmente, a reunião das pessoas representativas para a identificação e definição do que a empresa vai fazer no futuro no que diz respeito, por exemplo, à crescimento, diversificação, tipo de produtos que estas pessoas gostariam que a empresa produzisse, ou, simplesmente, a forma pela qual eles gostariam que sua empresa operasse. Este estágio, em alguns modelos, serve para a discussão e estabelecimento formal da Missão, Visão e Vocação da empresa (STONER, 1985); (OLIVEIRA, 1997); (CERTO; PETER, 1993); (GRACIOSO, 1996); (ALMEIDA, 2003).

Uma vez estabelecidos os objetivos, os dois estágios seguintes, como no modelo da escola do design, por exemplo, são para avaliar as condições externas e internas da organização.

•Análise Externa

Os teóricos do planejamento há muito se preocupam com a análise do ambiente externo, pois, a incapacidade para prever o curso da empresa no futuro significa a incapacidade para se planejar. Dessa maneira, é idiossincrática a presença desses estágios em todas as metodologias existentes (ANSOFF, 1977); (STONER, 1985); (OLIVEIRA, 1997); (CERTO; PETER, 1993); (ALMEIDA, 2003). A análise externa é o foco principal do modelo de Gracioso (1996), cuja análise exaustiva do ambiente, através de técnicas de análise do mercado poderá orientar o processo de tomada de decisão e escolha de Estratégias. A metodologia proposta por este autor tem ênfase na orientação para o mercado.

•Análise Interna

A auditoria interna, ou análise interna, que se preocupa com as forças e fraquezas (ou oportunidades de melhoria) pode ser realizada, além de outras formas, por um julgamento apoiado por listas de verificação (como na escola do planejamento), ou por afirmações genéricas (como na escola do design). Esta auditoria é realizada em todas as metodologias estudadas (STONER, 1985); (OLIVEIRA, 1997); (CERTO; PETER, 1993); (GRACIOSO, 1996); (ALMEIDA, 2003). Ansoff (1977) propõe, ainda, uma análise dos recursos à luz da execução das Estratégias propostas.

- Políticas, Objetivos e Metas

Em algumas das metodologias estudadas (ANSOFF, 1977); (STONER, 1985); (OLIVEIRA, 1997), os objetivos são definidos inicialmente, em termos de o que as pessoas representativas pensam para o futuro de suas organizações, associado aos valores destas pessoas e organizações. Na maioria das metodologias propostas, ainda, estes objetivos tornam a ser revisados mais adiante, após a realizada a análise ambiental externa e interna. A exceção ocorre no modelo de Certo e Peter (1993).

- Estratégias

O estágio de elaboração ou escolha das Estratégias encontra-se presente em todas as metodologias analisadas. O primeiro citado, elaboração das Estratégias, está presente nas metodologias de Stoner (1985), Oliveira (1997), Certo e Peter (1993) e Almeida (2003).

De outra forma, a escolha ou seleção das Estratégias, é proposta nas metodologias de Ansoff (1977), Certo e Peter (1993) e Gracioso (1996).

- Planejamento de Recursos e Indicadores

Uma vez elaboradas e escolhidas as Estratégias, será necessário detalhar um plano de ação e garantir os recursos necessários para a Implementação, levando em consideração a estrutura interna da empresa. O orçamento estratégico é proposto, no entanto, somente nas metodologias de Ansoff (1977), Almeida (2003) e Oliveira (1997). Já os projetos e planos de ação são mencionados somente na metodologia de Oliveira (1997).

- Implementação e Controle

Algumas metodologias consideram que o Processo de Estratégia está terminado quando feitas as etapas de elaboração e escolha das Estratégias, como por exemplo aquela apresentada por Gracioso (1996). Outras, consideram mais uma etapa, o planejamento de recursos e indicadores (ANSOFF, 1977; ALMEIDA, 2003). Já Stoner (1985), sugere no detalhamento da etapa do Controle, a mensuração e controle do andamento da Implementação; e mensuração e controle dos resultados. Oliveira (1997)

propõe somente a etapa de Controle, o qual subdivide em etapas importantes, como a comparação do desempenho real e estabelecido, tomada de ação corretiva, acompanhamento e adição de informação ao processo. A metodologia de Administração Estratégica de Certo e Peter (2003) apresenta as duas últimas fases básicas (Implementação e Controle), sendo que os referidos autores sugerem trabalhos de análise das Estratégias propostas, das estruturas formal e informal, da cultura, e das experiências dos administradores, todas fases integrantes da etapa de Implementação. E, na fase do Controle, sugerem as fases: medição do desempenho organizacional; comparação do desempenho organizacional com os objetivos e padrões; e tomada de ação corretiva, quando necessário.

2.2 Empresas Agropecuárias

Usando a metáfora de **ondas**, Toffler (1980) identifica três grandes mudanças vividas pelo homem: a Sociedade Agrícola é a Primeira Onda, que se caracterizou pela utilização da terra como sua principal base econômica, com reduzida capacidade de gerar conhecimento; a Segunda Onda, que se caracterizou por uma mais elevada capacidade de relacionamento entre o homem e a natureza uma vez que, através da utilização da máquina, aumentava-se a capacidade de produção e de geração de excedente econômico; e, no momento atual, a Terceira Onda, que corresponde à Sociedade do Conhecimento, em que o conhecimento assume a importância de principal recurso econômico e a riqueza construída pela sociedade passa a ser produto do conhecimento.

A Primeira Onda, ou Sociedade Agrícola, ocorreu no período em que a “fazenda” era a unidade geradora de empregos e recursos financeiros – fase de predomínio da agricultura que durou, segundo Tofler (1980), aproximadamente dez mil anos, terminando por volta de 1650 -1750. Nessa fase, a forma de criar riqueza era cultivando a terra, e os meios de produção de riqueza eram, portanto, a terra e alguns implementos agrícolas. Os fatores tecnológicos eram extremamente precários, bem como os insumos básicos. O trabalho do ser humano e dos animais, por sua vez

forneciam toda a energia que era necessária para o processo produtivo. Do ser humano, se esperava apenas que tivesse um mínimo de conhecimento sobre quando e como plantar e colher, e a força física para trabalhar.

Em decorrência disso, na Primeira Onda, as pessoas consumiam o que elas mesmas produziam. Então, dessa forma, estas não se qualificavam nem como produtores e nem consumidores, ou seja, essas trabalhavam para a própria subsistência.

A transição de uma onda para outra, ou de uma Sociedade Agrícola baseada em "produção para uso", para uma Sociedade Industrial e Comercial baseada em "produção para troca", entre produtores e consumidores, se estabeleceu pelo crescente desenvolvimento e especialização das tarefas, como também o surgimento das atividades de comércio urbano, que por sua vez diferenciava-se do modelo de trabalho rural, que necessitava um esforço maior de seus colaboradores.

Dessa forma, as pequenas atividades artesanais começaram a se especializar e dessas, surgia a necessidade de novas formas de realizarem suas atividades de maneira mais eficiente, que conseqüentemente definiram um novo modelo de criação de riqueza passando a ser desenvolvida uma manufatura industrial e de comércio de bens.

A Revolução Industrial foi então o grande apogeu da Segunda Onda ou Sociedade Industrial, em que a fábrica passou a ser a unidade produtora de recursos econômicos e principal fonte de empregos. Neste contexto, os meios de produção de riqueza se alteraram, deixando de ser a terra (produção primária) a mais importante. Mas sim, por outro lado prédios (fábricas), equipamentos, energia para tocar os equipamentos, matéria prima, o trabalho especializado do ser humano, e naturalmente o capital (a partir da necessidade de grandes investimentos iniciais). Nesta nova visão, se esperava do ser humano a capacidade de entender ordens e instruções, que fosse disciplinado e que, na maioria dos casos, tivesse força física para trabalhar.

Araújo (2003, p.15), quando estuda os conceitos de agricultura e agronegócios, observa que:

A evolução da economia, sobretudo com os avanços tecnológicos, mudou totalmente a fisionomia das propriedades rurais, sobretudo nos últimos 50 anos. A população começou a sair do meio rural e dirigir-se para as cidades, passando, nesse período, de 20% para 70% a taxa de pessoas residentes no meio urbano (caso do Brasil). O avanço tecnológico foi intenso, provocando saltos nos índices de produtividade agropecuária.

Nestes últimos 50 anos, a produção de alimentos passou a ser crescentemente dependente de insumos industrializados que passaram a ser adquiridos no mercado, ao invés de produzidos no local. Adicionalmente, as atividades de armazenagem, processamento e distribuição passaram a ser muito complexas para serem conduzidas integralmente pelo produtor rural. Hoje, de atividade voltada para a auto-suficiência da propriedade, a agricultura modernizou-se, adequando-se às dinâmicas da economia de mercado ligadas à evolução e à aplicação imediata do conhecimento científico e tecnológico. Novas oportunidades foram descobertas ou valorizadas, impondo uma evolução e transformação da empresa agropecuária.

Em um contexto global de concorrência, o rápido crescimento externo tornou-se uma questão de sobrevivência. Essa nova fase de desenvolvimento, ocorrida nas décadas posteriores a 1950, contribuiu para produzir mudanças importantes, não só nas condições internas do processo evolutivo agrícola, como também nas relações entre a agricultura e os demais setores da economia.

Foi analisando esse processo complexo que John Davis e Ray Goldberg, professores da Universidade de Harvard, nos Estados Unidos, em 1957, lançaram um conceito para entender a nova realidade da agricultura, criando o termo **agribusiness** no trabalho intitulado **A Concept of Agribusiness** (ARAÚJO, 2003, p.16). Com este conceito, a atividade agropecuária tornou-se parte indissociável dos demais agentes responsáveis por todas as atividades que garantem a produção, transformação, distribuição e consumo de alimentos.

O conceito de **Agribusiness** foi assim enunciado: “a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas

unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles” (DAVIS; GOLDBERG, 1957)¹.

O ponto principal de análise do trabalho de Davis e Goldberg (1957) é a percepção acerca da formulação de Estratégias e políticas públicas enfocando o caso particular do agribusiness americano, em especial quanto à sua parcela de contribuição para a formação do produto nacional. Como observa Zylbersztajn (In: ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000, p.4):

Essas mensurações levaram à concretização do conceito de que, ainda que se observe um contínuo declínio na parcela do produto agrícola sobre o produto total, o agribusiness, visto como um sistema integrado, já dava mostras de ser muito importante e significativo para ser negligenciado como unidade analítica.

A partir de 1968, Goldberg passou a utilizar as ferramentas da economia industrial para criar a noção de **commodity system approach** e, mesmo em época e lugar diferentes, esteve acompanhado pela escola francesa de economia industrial, através da criação do termo **analyse de filières**. Estes dois termos - **commodity system approach** e **analyse de filières** - podem ser entendidos como o que chamamos de **cadeia de produção**.

De acordo com a definição de Goldberg (1968):

Um sistema de commodities engloba todos os atores envolvidos com a produção, processamento e distribuição de um produto. Tal sistema inclui o mercado de insumos agrícolas, a produção agrícola, operações de estocagem, processamento, atacado e varejo, demarcando um fluxo que vai dos insumos até o consumidor final. O conceito engloba todas as instituições que afetam a coordenação dos estágios sucessivos do fluxo de produtos, tais como as instituições governamentais, mercados futuros, e associações de comércio (GOLDBERG, 1968 apud ZYLBERSZTAJN In: ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000, p.5).

¹ “Agribusiness is the sum total of all operations involved in the manufacture and distribution of farm supplies; production operations on the farms; and the storage, processing, and distribution of farm commodities and items made from them”. (DAVIS, J.; GOLDBERG, R. A. **A concept of agribusiness**. Boston, Division of research / Graduate School of Business Administration / Harvard University, 1957. p.85).

Morvan (1985 apud ZYLBERSZTAJN In: ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000, p.9) define **filière** como:

Cadeia (*filière*) é uma seqüência de operações que conduzem à produção de bens. Sua articulação é amplamente influenciada pela fronteira de possibilidades ditadas pela tecnologia e é definida pelas Estratégias dos agentes que buscam a maximização dos seus lucros. As relações entre os agentes são de interdependência ou complementaridade e são determinadas por forças hierárquicas. Em diferentes níveis de análise a cadeia é um sistema, mais ou menos capaz de assegurar sua própria transformação.

Embora surgidas em épocas e lugares diferentes, as metodologias de análise oriundas do enfoque proposto por Goldberg e por vários economistas industriais franceses guardam semelhanças. Elas realizam cortes verticais no sistema econômico a partir de determinado produto final (caso mais comum da escola francesa), ou a partir de uma matéria-prima de base, para então estudar a lógica do seu funcionamento (SILVA; BATALHA In: BATALHA, 2001, p.27).

Segundo Silva e Batalha (In: BATALHA, 2001, p.28), uma **cadeia de produção** pode ser segmentada, de montante a jusante, em três macro-segmentos: comercialização, industrialização e produção de matérias-primas. Mesmo que em muitos casos práticos, como salientam os autores, os limites desta divisão não sejam facilmente identificáveis. De acordo com Morvan (1988 apud SILVA; BATALHA In: BATALHA, 2001, p.28) a **cadeia de produção** “é uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de ser separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico”.

As **empresas agropecuárias**, portanto, encontram-se no macro-segmento produtor de matérias-primas, que são aquelas que “fornecem as matérias-primas iniciais para que outras empresas avancem no processo de produção do produto final” (SILVA; BATALHA In: BATALHA, 2001, p.29). Assim, as empresas agropecuárias encontram-se inseridas no sistema integrado da cadeia de produção agroindustrial.

Um sistema pode ser definido como:

Um conjunto formado de elementos ou subelementos em interação, e caracteriza-se pelas seguintes condições: está localizado em um dado meio ambiente; cumpre uma função ou exerce uma atividade; é dotado de uma estrutura e evolui no tempo; tem objetivos definidos” (SILVA; BATALHA In: BATALHA, 2001, p.38).

Entre os termos: agribusiness e cadeia de produção agroindustrial, cabe destacar que: uma **cadeia de produção** é definida a partir da identificação de determinado produto final (cadeia de produção da margarina, requeijão, etc.). Enquanto que o termo **agribusiness** deve necessariamente vir acompanhado de um complexo delimitador (agribusiness da soja, etc.).

Além dos termos agribusiness e cadeia de produção agroindustrial, existem outras expressões que envolvem a empresa agropecuária, que são: sistema agroindustrial, e complexo agroindustrial.

O **sistema agroindustrial** pode ser considerado como:

O conjunto de atividades que concorrem para a produção de produtos agroindustriais, desde a produção dos insumos (sementes, adubos, máquinas agrícolas, etc.) até a chegada do produto final (queijo, biscoito, massas, etc.) ao consumidor. Assim, pode ser visto como composto por seis conjuntos de atores: (i) agricultura, pecuária e pesca; (ii) indústrias agro-alimentares; (iii) distribuição agrícola e alimentar; (iv) comércio internacional; (v) consumidor; (vi) indústrias e serviços de apoio” (SILVA; BATALHA In: BATALHA, 2001, p.32).

De forma semelhante, tem-se a expressão **complexo agroindustrial**.

Um complexo agroindustrial tem como ponto de partida determinada matéria-prima de base. Assim, a arquitetura deste complexo agroindustrial seria ditada pela explosão da matéria-prima principal que o originou, segundo os diferentes processos industriais e comerciais que ela pode sofrer até se transformar em diferentes produtos finais. (SILVA; BATALHA In: BATALHA, 2001, p.34).

O enfoque do agronegócio² é essencial para retratar as profundas transformações verificadas na agricultura brasileira. Isto porque, nas últimas décadas, o setor primário deixou de ser um mero provedor de alimentos in-natura e consumidor de seus próprios produtos, para ser uma atividade, integrada aos setores industriais e de

² O termo agribusiness atravessou praticamente toda a década de 1980 sem tradução para o português. Somente a partir da segunda metade da década de 1990, o termo agronegócios começa a ser aceito (ARAÚJO, 2003, p.17).

serviços. Hoje, os principais insumos da agropecuária, tais como fertilizantes, defensivos, rações, combustíveis e outros, e a maquinaria utilizada (tratores, colheitadeiras e outros equipamentos), são predominantemente provenientes de setores industriais, especializados em produtos para a agropecuária. Da mesma forma, os produtos de origem agropecuária destinam-se, crescentemente, a agroindústrias especializadas no processamento de matérias-primas e de alimentos industrializados, consumidos no mercado interno urbano e exportador (ARAÚJO, 2003).

O aspecto comum e mais importante dos trabalhos de Harvard e da escola francesa de organização industrial é, pois, a focalização dos sistemas agroindustriais sob a ótica sistêmica, ou seja, a avaliação das relações existentes entre os agentes através de diferentes setores da economia, repensando a distinção tradicional entre os setores agrícola, industrial e de serviços. O agribusiness pode ser melhor explicado analisando o fluxo de bens e serviços através dos agentes econômicos (Figura 16).

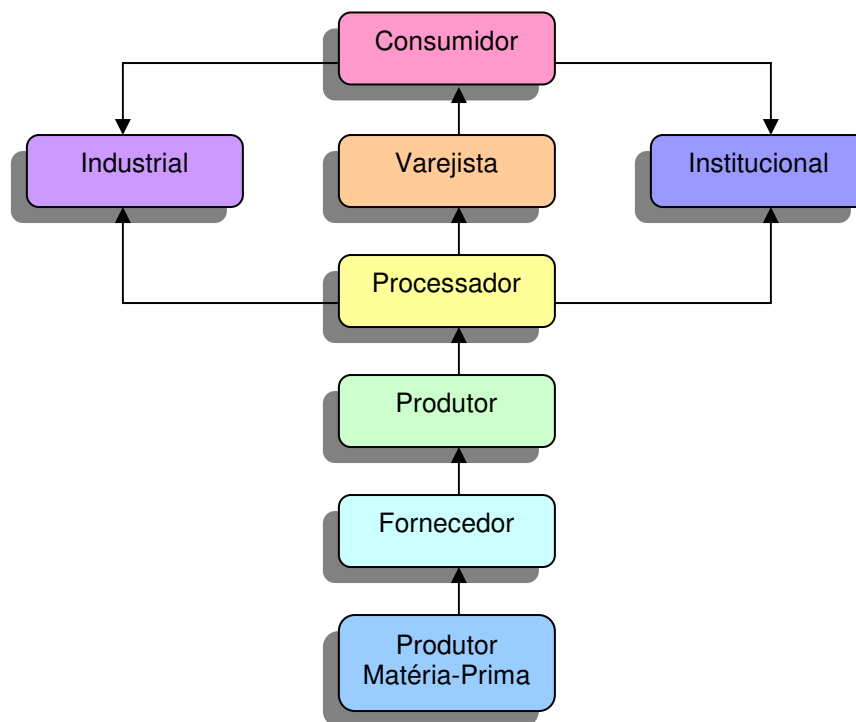


Figura 16 – Enfoque de Sistemas de Agribusiness
 Fonte: Shelman (1991 apud ZYLBERSZTAJN In: ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000, p.6)

As empresas agropecuárias, ou os agentes atuantes na geração de matéria-prima para a indústria de alimentos, representam um dos elos mais conflituosos nos agronegócios. Por um lado, eles estão distantes do mercado final. Portanto, em geral, têm informações assimétricas, sendo ainda dispersos geograficamente e bastante heterogêneos (ZYLBERSZTAJN In: ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000, p. 19).

2.2.1 Fatores que influenciam a atividade agropecuária

Meira (1996), aplicando o modelo das cinco forças competitivas (Figura 17) de Porter (1992), analisa o ambiente agropecuário como “adverso ao produtor rural”.

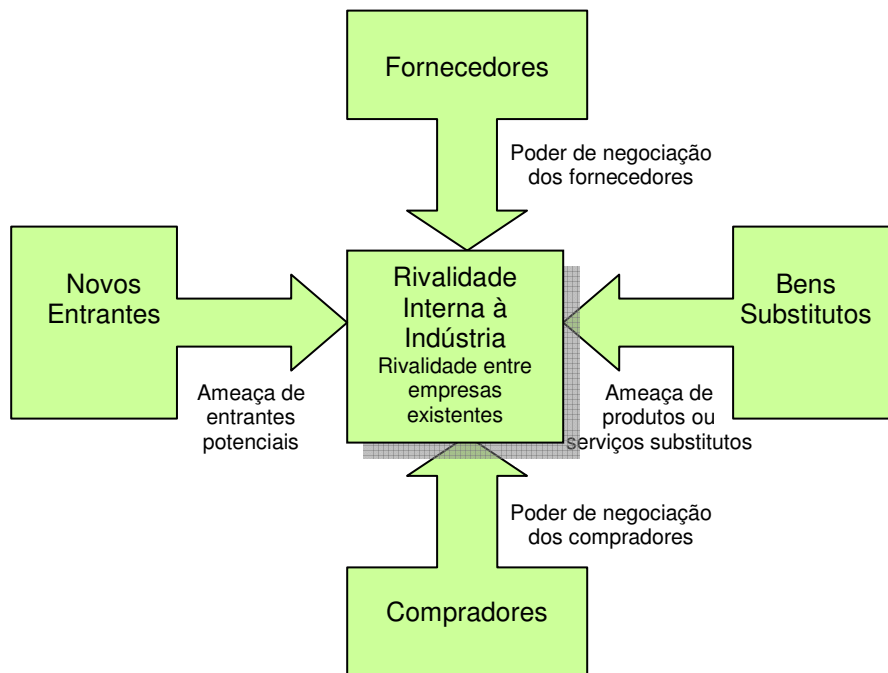


Figura 17 – As Cinco Forças de Porter
Fonte: Porter (1992, p.5) (1986, p.23).

O autor observa uma co-existência das cinco forças competitivas conspirando: número elevado de produtores agropecuários convivendo ao lado de fornecedores de máquinas, equipamentos e insumos agrícolas e compradores de produtos

agropecuários (atacadistas, cadeias de supermercados, agroindústrias, etc.) com alto poder de negociação. Além dessas desvantagens, o produtor rural depara-se com a ameaça constante de entrada de novos produtores, dadas as baixas barreiras à entrada e os elevados custos de saída da atividade agropecuária, fator este que leva os produtores a permanecerem neste setor mesmo sem a obtenção de retornos satisfatórios. Destaca também a concorrência com produtos industriais sintéticos.

De acordo com Norton e Alwang (1993 apud CELLA, 2002 p.7), a empresa rural, enquanto atividade econômica, é permeada de diversas variáveis e são divididas em aquelas consideradas de natureza técnica - aspectos físicos e biológicos - (Figura 18) e aquelas de natureza institucional e humana - exógenos ou endógenos à propriedade rural - (Figura 19).

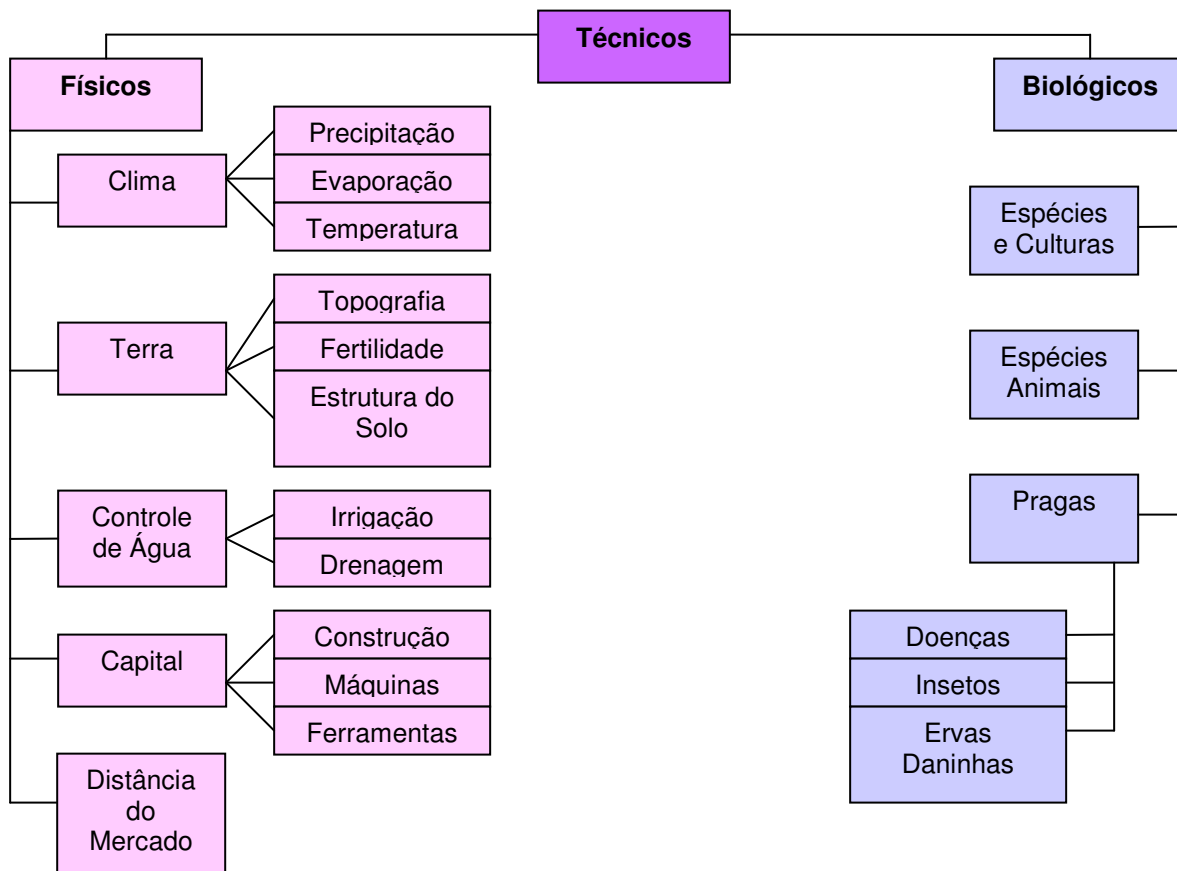


Figura 18 – Determinantes técnicos principais de um sistema agrícola em um momento de tempo
Fonte: Adaptado de Norton e Alwang (1993 apud CELLA, 2002 p.7)

Dentre os aspectos físicos, inseridos na categoria das variáveis de natureza técnica que influenciam na atividade rural, podem ser elencados: clima, terra, controle de água, capital, e, ainda, distância do mercado (localização). Dentre os aspectos biológicos, as espécies e culturas agrícolas, espécies animais, pragas e doenças no cultivo agrícola e/ou as doenças e enfermidades nos animais, são condições fora do pleno controle humano que influenciam a atividade agropecuária.

Os aspectos exógenos à propriedade rural, considerados de natureza institucional, são o sistema de mercado (comunicação, transporte e armazenamento dos produtos), as normas e crenças do ambiente institucional, a densidade populacional, as oportunidades de emprego e a remuneração de atividades fora do meio rural bem como outras oportunidades de mercado (afetando a oferta e a demanda de produtos agropecuários), podem ser considerados neste item. Afora estes, as políticas públicas são importantes fatores, como por exemplo, oscilações nos preços mínimos, políticas de subsídios, acesso a crédito, concessão de incentivos regionais ou a determinadas culturas/atividades. Ainda, alterações macroeconômicas no próprio ou em outros países, podem afetar a atividade agropecuária, sem que haja qualquer possibilidade de intervenção por parte do produtor rural. Os aspectos endógenos, de outra forma, são o trabalho familiar, habilidade administrativa, educação e conhecimento, e determinação de objetivos.

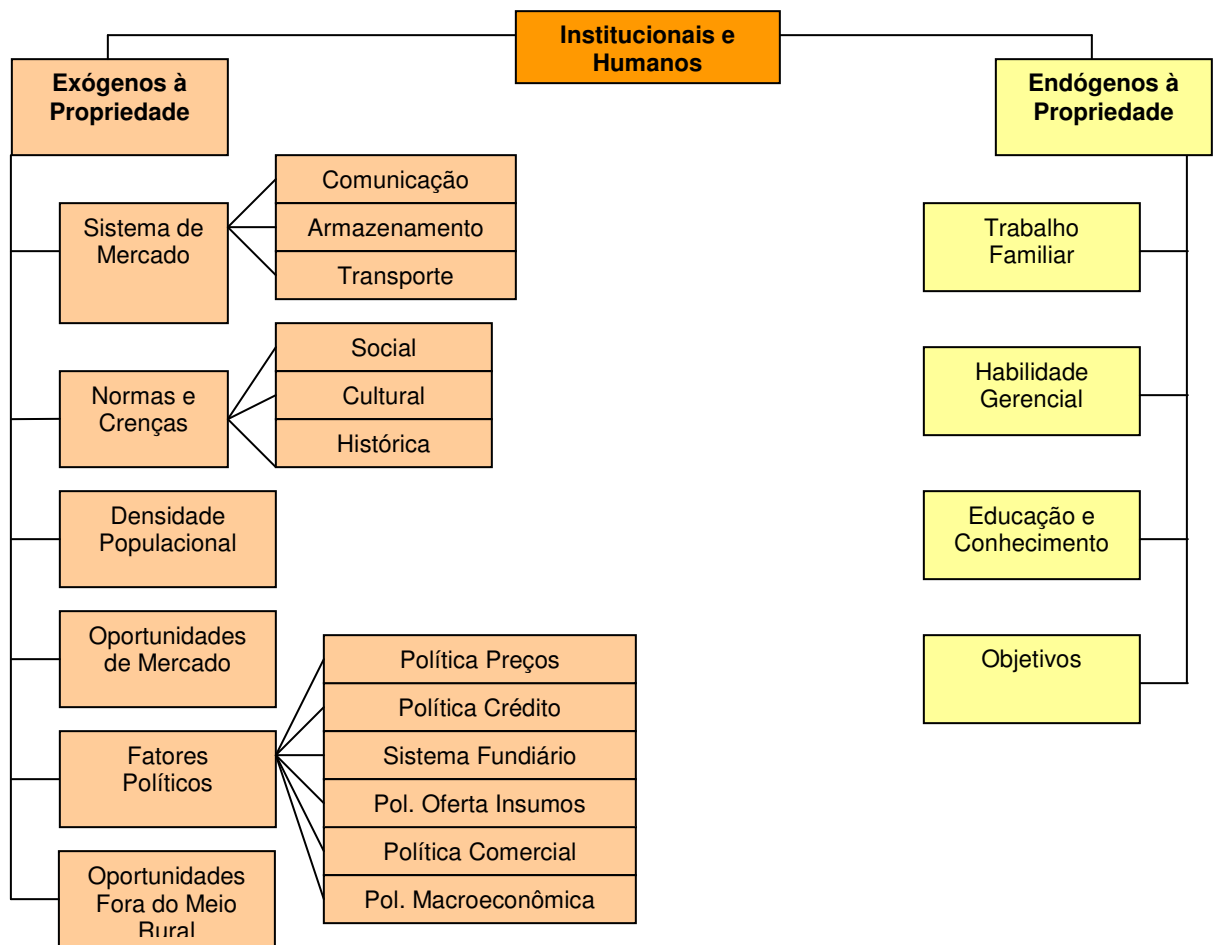


Figura 19 – Determinantes institucionais e humanos principais de um sistema agrícola em um momento de tempo

Fonte: Adaptado de Norton e Alwang (1993 apud CELLA, 2002 p.8)

Salles (1981 apud CELLA, 2002, p.9), complementa ainda com variáveis intrínsecas, identificando: demanda de insumos produtivos e outros fatores concentrados em determinado período do ano, como a sazonalidade da demanda por crédito, problemas de comercialização (armazenagem, conservação, transporte e oscilações de preço), perecibilidade de alguns produtos (que deprime a renda do produtor através da diminuição do seu poder de barganha frente aos compradores) e a irreversibilidade do processo produtivo.

2.2.2 A Administração rural e o produtor rural

Administração rural compreende todo o conjunto de decisões realizadas em um empreendimento agrícola com o objetivo de alocar os recursos físicos, financeiros e humanos da melhor forma possível, dentre as alternativas produtivas existentes, de modo a organizar e operacionalizar a obtenção de alguns objetivos econômicos, pessoais e sociais. (CELLA, 2002, p.17)

Frente às inúmeras variáveis que interferem no ambiente das empresas agrícolas, o produtor rural, geralmente o responsável por todas as áreas da administração (produtiva, financeira, comercial e de recursos humanos), dispense a maior parte dos esforços para a área de produção. Assim, ele está exercendo o papel de administrador rural, a partir do momento em que está decidindo o que vai cultivar, qual a área a ser utilizada, quais e quanto de insumos serão usados e se ele deve ou não adquirir mais equipamentos (CELLA, 2002).

Dalmazo e Albertoni (1991) evidenciam, em sua pesquisa, que 71% dos agricultores têm como objetivo “permanecer no campo”, 17% querem “adquirir mais terras para os filhos”, 9% apenas têm o objetivo de “maximizar os lucros” e 3% preocupam-se em “não ter mais dívidas”.

Estudos, como por exemplo os de Canziani (2001), têm observado que a maioria dos produtores rurais do Brasil ainda não adota, de maneira formal e eficiente, várias práticas administrativas que poderiam proporcionar maior competitividade aos seus negócios. Canziani (2001) procurou confirmar o baixo uso das técnicas de gestão nas propriedades rurais do país, e caracterizou as principais razões que levam a essa situação. O autor afirma que, mesmo sabendo da associação positiva entre o uso de técnicas e performance, e mesmo percebendo dificuldades de competitividade na empresa agropecuária, os produtores rurais não tem utilizado técnicas administrativas. As principais conclusões do estudo foram:

- a natureza familiar predominante na empresa agropecuária lhe confere uma forma própria de gestão;
- há significativas diferenças na opinião e percepção de técnicos e produtores sobre a melhor forma de se gerenciar em empresas agropecuárias;

- os produtores rurais não alteram, contínua e sistematicamente, seu planejamento estratégico de produção, em função das incertezas de mercado e dos custos associados à alteração do processo produtivo;

- no planejamento financeiro, os produtores rurais normalmente direcionam seus recursos para serem aplicados em estoques ou ativos fixos;

- na organização da infra-estrutura e do pessoal, há uma tendência dos produtores em superdimensionar as disponibilidades destes fatores de produção, visando uma redução dos riscos operacionais inerentes à produção;

- na organização das finanças, normalmente há um descompasso entre o detalhamento dos registros e a real capacidade de implementá-los com eficiência na empresa;

- a estrutura funcional dos recursos humanos é ineficiente e centralizada, com acúmulo de responsabilidades no produtor rural;

- a direção operacional de produção ocupa o maior tempo de trabalho do produtor, gerando ineficiências na direção das demais áreas administrativas;

- as principais dificuldades no controle são a coleta de dados a campo, resultado do baixo nível de conhecimento, habilidades e atitudes de seus funcionários;

- a formulação de recomendações para o gerenciamento da empresa agropecuária deve considerar as características da empresa e do empresário rural, ao invés de serem estabelecidas “a priori” sem o conhecimento da situação particular de cada caso.

De acordo com Canziani (2001, p.152), são os seguintes os fatores que contribuem para o baixo uso do planejamento escrito em empresas agropecuárias:

- Pouco conhecimento, por parte dos produtores rurais, sobre as modalidades formais de elaboração do planejamento estratégico e operacional, principalmente devido à falta de tradição e prática dessas técnicas no meio rural;

- desestímulo dos empresários em escriturar seus planos e metas, principalmente em função das constantes mudanças em variáveis do ambiente da empresa (clima, política agrícola, preços, disponibilidades de tecnologia, além de outros) que não são controláveis por eles, e a conseqüente necessidade de se

readequar ou reorientar periodicamente os planos operacionais na empresa agropecuária;

- desobrigação formal dos produtores rurais de prestar contas a terceiros sobre suas decisões estratégicas e operacionais, principalmente devido à existência predominante de firmas de propriedade ou gerência individual no meio rural.

A pesquisa de Canziani (2001), relaciona o uso das funções de planejamento, organização, direção e controle, exercidas no nível estratégico e operacional da empresa agropecuária, com as áreas administrativas de finanças, produção, comercialização e pessoal. Isso possibilitou, segundo o autor, uma identificação mais precisa dos fatores limitantes à gestão da empresa agropecuária e suas relações com a competência administrativa, composta pelas variáveis conhecimento, habilidades e atitudes.

Quanto às conclusões do seu estudo, no que se refere à atividade de Planejamento Estratégico, pode-se citar:

a) O PROCESSO ADMINISTRATIVO E OS RESULTADOS ECONÔMICOS: O desempenho econômico pode diferir consideravelmente entre empresas rurais, mesmo se elas estão sendo operadas sob condições produtivas mais ou menos similares. As diferenças nos resultados econômicos são geralmente atribuídas a diferenças na administração dos produtores rurais. Em geral, os aspectos pessoais dos produtores influenciam o processo de tomada de decisões, e esse, por sua vez, os resultados econômicos das propriedades.

b) O PROCESSO ADMINISTRATIVO E OS OBJETIVOS DOS PRODUTORES: Dada a diversidade das organizações rurais e a sua condição socioeconômica, os objetivos dos produtores podem ser os mais variados possíveis e inclusive se alterar ao longo do tempo. Devem ser levados em conta, fatores que podem interferir no processo de tomada de decisão, como: idade do produtor, nível cultural, suas metas e expectativas pessoais, sua propensão ao risco, além de outros vários interesses familiares que estão relacionados ao dispêndio dos recursos da propriedade. Isso dificulta uma sistematização ou generalização do processo administrativo para diferentes produtores rurais.

De forma contrária e conclusiva, o autor (CANZIANI, 2001, p.153) afirma que “de qualquer forma, o ideal é que o processo de planejamento seja formalizado (por escrito) ou pelo menos que seja praticado ou discutido cotidianamente pelo tomador de decisões com os demais membros da família e com os funcionários da empresa”.

2.3 O Processo de Estratégia nos agronegócios e nas empresas agropecuárias

2.3.1 Metodologias estratégicas aproximadas

Os autores Silva e Batalha (In: BATALHA, 2001, p.101), apresentam uma metodologia ligada ao marketing, a qual se divide em duas abordagens: marketing estratégico e marketing operacional. Ou seja, considera o desenvolvimento da ação do marketing nas firmas (em especial a metodologia é adaptada à problemática agroindustrial) em duas abordagens complementares:

- Marketing Estratégico: atividade orientada pelo longo prazo em que, tendo em vista a Missão e os Objetivos da empresa, são desenvolvidos rumos de ação que garantam a permanência da empresa no mercado através de um portfólio de produtos e serviços competitivos. Ainda, o Marketing Estratégico preocupa-se com a análise e prospecção de produtos/mercados e com a Estratégia para atacá-los.

- Marketing Operacional: enfoca a execução dos planos estratégicos através do conjunto de elementos do composto mercadológico que a empresa dispõe (ou marketing mix), bem como dos recursos financeiros para implementá-los.

De acordo com a metodologia proposta, os pontos de partida para o desenvolvimento da ação do marketing nas firmas agroindustriais são a cultura e os valores, bem como a filosofia empresarial do indivíduo ou do grupo que vai realizá-lo.

- Por isto, o modelo inicia com a fase de **Sensibilização**. Nesta, deverá ocorrer a discussão sobre a importância ou relevância de se fazer o Planejamento Estratégico

para a organização. Também deverão ser definidos o cronograma de execução do trabalho e a composição da equipe que participará do projeto.

- A definição da **Missão**, que ocorre na fase subsequente, pode conter dois conjuntos de elementos: os valores principais da empresa e a definição de seu negócio.

- Na terceira etapa, a **Definição dos Objetivos gerais** da organização advém do desdobramento natural da missão estabelecida. Eles representam questões amplas que são consideradas quando da tomada de decisão estratégica. Além disso, os objetivos gerais devem ser desdobrados em objetivos específicos aos segmentos estratégicos.

- A fase seguinte, **Diagnóstico Estratégico**, contempla dois conjuntos de análise: interna e externa. A **Análise Interna** diagnosticará e avaliará os pontos fortes e fracos da organização (em todas as suas áreas funcionais) em relação à concorrência e aos seus objetivos. Já a **Análise Externa** buscará identificar no ambiente competitivo da organização quais as principais ameaças e oportunidades aos objetivos definidos. Além disso, também deve-se identificar nesta, os fatores críticos de sucesso no setor de atuação da organização.

- A análise das informações obtidas no diagnóstico estratégico deve permitir uma correta **Segmentação** das atividades da organização, a fase seguinte do modelo.

- Dessa forma, cada um dos segmentos será objeto de uma análise competitiva individualizada e para cada um deles, respeitando-se os objetivos gerais previamente definidos, a organização pode ter uma Estratégia diferente. Esta fase é chamada de **Objetivos por Segmento**.

- Na fase seguinte, após definidos os objetivos, tem-se que proceder a **Identificação das Opções Estratégicas** para atingi-los.

- Então, segue-se para **Escolher a Estratégia** mais adequada à organização.

- Para a realização da fase de Implementação dos resultados do Planejamento Estratégico, deve-se, antes, estabelecer os **Planos de Ação**. Os planos de ação devem desdobrar a Estratégia escolhida em ações necessárias à sua Implementação. Nesta etapa, é fundamental que sejam estabelecidos objetivos por ação, prazos, responsáveis e orçamento.

•Agora já pode ser feita a **Implementação**. Esta, somada à fase de **Controle**, são as que determinam o sucesso ou o fracasso, uma vez que de nada adianta pensar prospectivamente sem tentar agir efetivamente sobre os acontecimentos futuros. O controle pode-se dar via reuniões periódicas entre essa equipe e o conjunto dos agentes responsáveis pela execução do plano de ação.

Canziani (2001) cita que, no processo de Planejamento Estratégico o produtor rural considera fatores como:

a) as disponibilidades dos recursos físicos, financeiros, humanos e mercadológicos da empresa e, as correspondentes exigências desses recursos pelas alternativas em análise;

b) os pontos fortes e fracos do ambiente interno da empresa;

c) as ameaças e as oportunidades do ambiente externo;

d) os riscos e as rentabilidades potenciais de cada alternativa; e

e) os gostos e as preferências pessoais e da família, entre outros.

Segundo Canziani (2001, p.163), para a realização formal do Planejamento Estratégico, o produtor rural deve:

- identificar as atividades (ou alternativas) potenciais a serem realizadas;
- avaliar as conseqüências futuras dessas alternativas;
- elaborar um plano de trabalho; e
- decidir pela realização de uma ou mais alternativas em estudo.

2.3.2 Planejamento Estratégico e performance em empresas do agribusiness

Especificamente considerando as empresas do agribusiness, quanto a relação entre planejamento e performance, podem ser citados os estudos norte-americanos de Phillips e Peterson (1999), Miller, Boehlje e Dobbins (1998) e, em nosso país, Meira (1996).

Phillips e Peterson (1999) realizaram uma revisão da literatura relacionada à ligação entre o Planejamento Estratégico e o desempenho, seguida de uma justificativa

de porque o Planejamento Estratégico formal pode beneficiar empresas, e uma descrição das categorias de benefícios, concluindo que seria útil extrair estas informações da pesquisa prévia da Estratégia para propor um modelo que fosse específico às empresas pequenas do agribusiness (há, comprovadamente pela análise dos autores, um número de características da empresa agropecuária que a faz original, diferente de outros setores) concluindo com um modelo novo, específico a pequenas empresas do agribusiness. O modelo é apresentado com uma expressão geral funcional:

$$\mathbf{P = f(E, SP, FC, PP, I) + e, \text{ onde:}}$$

P = desempenho empresa

E = análise dos distúrbios ambientais

SP = plano estratégico

FC = características das empresas

PP= processo do Planejamento Estratégico

I = execução

e = um termo aleatório do erro.

O relacionamento entre o desempenho de uma empresa pequena do agribusiness e suas determinantes pode ser expresso através da expressão funcional generalizada (ou modelo). Os autores usam, ainda, uma ilustração para demonstrar como as construções do modelo afetam o desempenho da empresa (Figura 20).

A Figura 20 mostra estes relacionamentos, ou seja, demonstra que três componentes da Estratégia de negócio (o processo do Planejamento Estratégico, o plano estratégico, e execução) afetam o desempenho diretamente. O plano estratégico é uma saída do processo do Planejamento Estratégico. A execução é afetada diretamente pelo plano estratégico. As características da empresa (por exemplo, idade e tamanho) afetam o processo, a execução, e o desempenho do Planejamento Estratégico. Finalmente, a análise dos distúrbios ambientais afetam diretamente o processo, a execução, e o desempenho do Planejamento Estratégico.

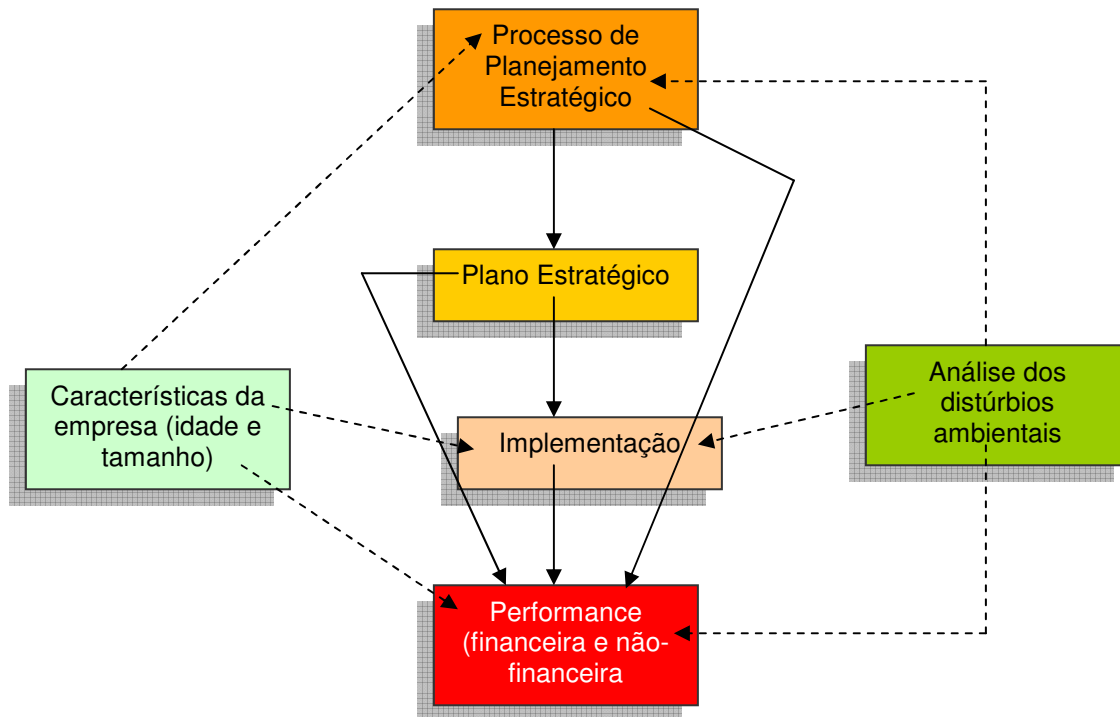


Figura 20 – Relacionamento do desempenho e planejamento para pequenas empresas do agronegócio
 Fonte: Phillips e Peterson (1999, p.11)

Por outro lado, a pesquisa de Meira (1996) concluiu sobre a associação positiva entre a administração eficaz e o resultado econômico das empresas, pelo menos quanto à função de Planejamento Estratégico, que foi a variável considerada. Concentra sua atenção no Planejamento Estratégico enquanto função administrativa e procurou verificar a ocorrência da associação positiva entre a obtenção de sucesso econômico na atividade agrícola e o perfil estrategista empreendedor de produtores rurais. A pesquisa considerou a situação de 11 empresários rurais localizados no Perímetro Irrigado Senador Nilo Coelho, em Petrolina/Pernambuco e concluiu que existia essa associação positiva na área em estudo.

Em outro estudo, Miller, Boehlje e Dobbins (1998) afirmaram que o processo de Planejamento Estratégico em propriedades rurais por si só não é garantia de sucesso. A pesquisa ressalta que o Planejamento Estratégico ajuda a definir metas mais realistas na empresa, a gerar novas idéias, a desenvolver a criatividade para a solução de problemas e a facilitar a análise de informações técnicas e econômicas.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresenta-se a metodologia aplicada para a realização do trabalho. Demo (1997, p.19), afirma que “metodologia é uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos. A finalidade da ciência é tratar a realidade teórica e praticamente. Para atingirmos tal finalidade, colocam-se vários caminhos. Disto trata a metodologia”. Inicialmente, apresenta-se a classificação e definição da pesquisa quanto à abordagem do problema, de acordo com os objetivos, e por fim, os procedimentos técnicos. Em um segundo momento, apresentam-se os procedimentos de coleta (entrevista, análise documental, observação direta, observação participante) de evidências, análise destas, e, por fim, as bases para a construção da Metodologia do Processo de Estratégia proposta e o início da Avaliação Crítica da Administração Estratégica em Empresas Agropecuárias: Relacionamento entre o desempenho e o Processo de Estratégia.

3.1 Classificação e Definição da Pesquisa

Os trabalhos de Zylbersztajn (In: ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000), Araújo (2003), Canziani (2001) são muito claros quando levantam a questão da inserção da empresa agropecuária dentro de uma nova visão de negócios, assentada sobre uma nova natureza estratégica, sendo a agricultura caracterizada como uma atividade de crescente complexidade, presente numa realidade macroeconômica do setor que vem reduzindo a rentabilidade e mudando a fisionomia das propriedades rurais com a influência sobretudo da tecnologia.

Entretanto, segundo Noronha e Peres (1991), Lima et al (1995), Lopes (1989), Dalmazo e Albertoni (1991), as propriedades rurais carecem de estudos na área gerencial que contribuam para a adoção e fácil implementação de técnicas amplamente difundidas em empresas comerciais, industriais e de serviços.

A empresa agropecuária deve responder estes questionamentos através da implementação e adaptação de novas técnicas de gestão administrativa, como é abordado por Canziani (2001). Uma destas técnicas tem sido o Planejamento Estratégico, que, segundo o autor, deverá ser mais formal e seu uso mais freqüente na empresa rural. É importante ressaltar que as empresas agropecuárias apresentam determinadas particularidades e necessitam de estudos que proponham especificamente a adoção de técnicas gerenciais. Este trabalho teve como propósito, então, fazer um estudo sobre o Processo de Estratégia em empresas agropecuárias.

O problema posto em questão na pesquisa é *“considerando-se as particularidades existentes, de que forma o Processo de Estratégia deve ser Formulado e Implementado nas empresas agropecuárias?”* De acordo com a abordagem do problema, este trabalho classifica-se como Qualitativo, o qual conforme Minayo (2003, p.21), caracteriza-se por responder a questões particulares e trabalha com “um nível de realidade que não pode ser totalmente quantificado”, ou seja, com motivos, crenças, valores, comportamentos e percepções individuais. Richardson (1999) analisa, ainda, que a pesquisa qualitativa difere do modo quantitativo porque não emprega um instrumental estatístico como base para analisar um determinado problema. Trata-se de uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno, uma vez que a quantificação, em certos casos, apresenta limitações ao tentar explicitar problemas complexos.

A realização desta pesquisa foi motivada pela identificação da necessidade de disponibilizar uma metodologia que subsidie o trabalho das empresas agropecuárias na área de gestão e criticar o Processo de Estratégia nestas, pois são empresas que atuam em um ambiente externo multivariado, ou seja, com diversas características que influenciam a empresa sem que esta possa interferir, no entanto pode prever. Os objetivos específicos da pesquisa são os de estudar o processo de formulação e implementação de estratégias na literatura; caracterizar a empresa agropecuária e

identificar as particularidades existentes na sua gestão; descrever o processo de formulação e implementação de estratégias nas empresas agropecuárias; propor uma metodologia apropriada de formulação e implementação de estratégia para empresas agropecuárias; realizar uma apreciação crítica do processo de formulação e implementação de estratégia em empresas agropecuárias.

Logo, conforme seus objetivos, esta pesquisa pode ser classificada como Exploratória, a respeito do qual Hair Jr. et al (2005) explica que os planos exploratórios são orientados para a descoberta. Os autores, ainda, observam que as pesquisas exploratórias podem assumir várias formas, desde uma completa revisão de literatura para melhor compreensão de uma questão, até revisões de literatura em arquivos da empresa.

E ainda, de acordo com os procedimentos técnicos, este tipo de pesquisa é classificado como estudo multicasos, uma vez que a proposta foi analisar mais de uma empresa sem a necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa. O estudo de caso é a Estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes, acrescenta sua capacidade de poder lidar com ampla variedade de evidências, principalmente a observação direta e série sistemática de entrevistas (YIN, 2001, p. 27). Esta pesquisa abordou três empresas agropecuárias do Rio Grande do Sul, com sedes localizadas nas cidades de Bagé e Dom Pedrito. A realização da pesquisa em três empresas permitiu que a análise dos dados não ficasse restrita às características particulares de uma única empresa.

3.2 Procedimentos de Coleta e Análise de Evidências

3.2.1 Coleta de Evidências³

Uma vez que este estudo está caracterizado como estudo de caso, dentro da categoria multicasos, pode-se nele aplicar os procedimentos de coleta de evidências

³ (Neste trabalho por se tratar de natureza qualitativa, o termo “dados” será substituído pelo termo “evidências”, por não se tratar de números, mas sim de um nível de realidade que não pode ser totalmente quantificado).

propostos por Yin (2001). Conforme Yin (2001) há, basicamente, seis fontes de evidências para coleta, sendo elas análise documental, análise de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. O uso de cada uma delas irá depender do tipo de pesquisa realizada. No caso particular, foram utilizadas as entrevistas semi-estruturadas, análise documental, observação participante, e observação direta. Esta pesquisa, a medida que emprega a utilização de entrevistas semi-estruturadas, análise documental, análise de arquivos e observação direta está servindo-se de fontes múltiplas de evidências, o que torna válido seu construto, como também observa Yin (2001). A seguir, cada uma das fontes de evidências será comentada.

- Análise Documental

A análise documental foi realizada mediante exame dos materiais fornecidos pelas empresas pesquisadas no momento das entrevistas com o objetivo de esclarecer *“considerando-se as particularidades existentes, de que forma o Processo de Estratégia deve ser Formulado nas empresas agropecuárias?”* Assim, foram examinados minutas de reuniões e plano formal da Administração Estratégica.

- Observação Participante

A pesquisadora participou de um “dia de campo” em duas das empresas pesquisadas. Dessa forma, assistiu a apresentações referentes aos sistemas de gestão e produção destas empresas. Também, foi realizada uma visita nas instalações das mesmas, fazendo, dessa forma, uso da observação participante.

- Observação Direta

A pesquisadora utilizou-se, também, da observação direta de murais contendo informações sobre o andamento e controle do Processo de Estratégia.

- Entrevistas

A entrevista é uma técnica de coleta de evidências que se aplica comumente em estudos multicasos e em pesquisas exploratórias, pela adequação aos dois casos.

As fontes primárias utilizadas na elaboração deste trabalho foram obtidas através da realização de entrevistas semi-estruturadas, junto às pessoas-chave das empresas pesquisadas, com o auxílio de um formulário (Apêndice). A entrevista do tipo semi-estruturada permite obter informações em níveis mais profundos, pois a liberdade deixada ao entrevistado facilita a produção destas informações, que não seriam possíveis em entrevistas estruturadas, onde obtêm-se informações mais estereotipadas e objetivas.

A utilização deste formulário busca identificar os principais pontos referentes à segunda parte do problema desta pesquisa, ainda não resolvido, ou seja, *“considerando-se as particularidades existentes, de que forma o Processo de Estratégia deve ser Implementado nas empresas agropecuárias?”*.

O formulário, baseado na reunião de todos modelos estudados nesta pesquisa, é composto de 61 questões, as quais foram elaboradas de maneira a levantar informações que permitam atingir os objetivos propostos. Este formulário está dividido em 8 blocos, sendo eles: (I) Definição dos Objetivos Iniciais, (II) Análise do Ambiente Externo, (III) Análise do Ambiente Interno, (IV) Políticas, Objetivos, Metas, (V) Estratégias, (VI) Planejamento de Recursos e Indicadores, (VII) Implementação, e (VIII) Controle.

•O primeiro bloco, denominado **Definição dos Objetivos Iniciais**, trata das razões da utilização do Processo de Estratégia pela empresa, a obtenção do consenso, as pessoas responsáveis, a comunicação da utilização aos colaboradores, o comprometimento dos sócios, e a disseminação da utilização aos colaboradores e, além disso, o estabelecimento da Visão da empresa (definição e compreensão da Visão). O intuito é, também, analisar a forma como a organização formulou a Visão, quem participou desta formulação, como foi repassada para os demais membros da empresa, se estes compreenderam e se os líderes a utilizam como guia de orientação na tomada de decisões.

•O segundo bloco é referente à análise do **Ambiente Externo**, ou seja, a identificação das oportunidades e ameaças estratégicas, buscando evidenciar quantos encontros (reuniões) foram necessários para estabelecer as oportunidades e ameaças da empresa, e quem participou destes encontros. Ainda, visa levantar evidências sobre

a forma de análise do ambiente externo e do mercado. Trata de buscar evidenciar se as necessidades dos clientes são identificadas, como e quais.

•O terceiro bloco trata da análise do **Ambiente Interno**. A finalidade é buscar evidências de como a empresa procedeu no levantamento dos seus pontos fortes e fracos, identificar quem são as pessoas que participaram do levantamento, o que a empresa vem realizando para minimizar os pontos fracos e para melhorar os pontos fortes, quantos encontros foram necessários para estabelecer os pontos fortes e fracos da empresa. A segunda parte da análise do ambiente interno refere-se à sinergia Estratégia/estrutura e objetiva identificar de que forma a empresa compara-se com outras organizações a fim de implementar melhorias, se antes da Formulação do Processo de Estratégia houve avaliação dos produtos, dos sistemas da empresa, dos custos, da rentabilidade da empresa.

•O quarto bloco, denominado **Políticas, Objetivos, Metas**, busca identificar se o processo, após formulado, necessita de mudanças (revisão dos objetivos iniciais) e se a empresa está pronta para as mudanças, sempre que necessário. Em relação às Metas, pretende-se identificar se estas estão claramente direcionadas para a realização da Visão.

•O quinto bloco, designado **Estratégias**, procura levantar evidências sobre como foram determinadas as Estratégias, o que foi mais influente na determinação das questões estratégicas, e se foram definidas ações que devem ser tomadas para a realização das questões estratégicas.

•O sexto bloco, denominado **Planejamento de Recursos e Indicadores**, pretende verificar se há utilização de um orçamento para o desenvolvimento das ações estratégicas, se este orçamento reflete a Visão de futuro, como foram determinados os custos (valores) de cada ação a ser cumprida, se a empresa utiliza indicadores de desempenho para monitorar suas atividades.

•O penúltimo bloco, denominado **Implementação**, objetiva verificar se os objetivos do Processo de Estratégia são divulgados aos funcionários, que meios de comunicação interna são utilizados pela empresa para divulgar aos seus colaboradores as diretrizes da mesma e os resultados obtidos, a análise das estruturas formal e informal, e ainda, as relações de poder na empresa, a cultura da empresa quanto à

organização, controle, tecnologia, treinamento, planejamento e controle da produção, economia de recursos, alcance de metas, controle de custos, controle de lucros, estímulos aos colaboradores a fim de melhorar continuamente o seu desempenho, promoção da qualificação dos colaboradores.

•O último bloco trata do **Controle** e visa levantar como ocorrem os controles do processo em relação a prazos estipulados para a realização das ações, se existem controles para verificar se o que foi planejado foi realizado, se há responsáveis pela tarefa de controlar, se são tomadas atitudes quando a empresa não atinge o desempenho previsto nos indicadores, se a empresa vincula atingimento de metas e recompensas.

Antes da realização definitiva das entrevistas, foram realizados dois pré-testes, ou seja, foram entrevistados dois colaboradores de uma das empresas estudadas utilizando-se o formulário (instrumento de coleta de dados – Apêndice). A realização deste pré-teste possibilitou a previsão de resultados quanto ao entendimento e organização das perguntas.

Com auxílio do roteiro de entrevistas (instrumento de coleta de dados – Apêndice), foram entrevistados proprietários e gerentes das empresas. No total dos casos, foram realizadas 3 entrevistas, que tiveram duração integral de 20 horas e exigiram da pesquisadora várias visitas às empresas e dedicação dos entrevistados. As entrevistas foram registradas e gravadas e sua realização ocorreu nos meses de outubro e novembro de 2005.

3.2.2 Análise das Evidências

Após o término da coleta, passou-se por uma fase de organização e análise das evidências: documentos, entrevistas, registros das observações participante e direta, realizadas da seguinte maneira:

- Exploração das Evidências Documentais

O propósito era fazer uma análise intensiva que desse conta da relevância das informações obtidas. Então, nesta fase, se analisou de maneira aprofundada todos documentos formais do Processo de Formulação de Estratégias das empresas agropecuárias.

- Exploração das Entrevistas

Inicialmente, fez-se a transcrição na íntegra das entrevistas para o computador, seguido de uma leitura profunda, o que permitiu lembrar momentos das entrevistas e também começar a estabelecer impressões e orientações acerca do que analisar: o Processo de Implementação de Estratégias.

- Exploração da Observação Participante

As evidências sobre a Implementação do Processo de Estratégia ouvidas nos “dias de campo” em que a pesquisadora participou foram anotadas, e confrontadas com as demais evidências (documentais, observação direta, entrevista).

- Exploração da Observação Direta

As evidências sobre a Implementação do Processo de Estratégia verificadas através da visita às instalações, onde foram analisados os murais, foram confrontadas com as demais evidências (documentais, observação participante, entrevista).

3.3 Esquema para construção da Metodologia do Processo de Formulação e Implementação de Estratégias para empresas agropecuárias proposta

Concluídas a revisão da literatura, as fases de coleta, análise e interpretação das evidências, foi possível desenvolver uma Metodologia para a Formulação e Implementação do Processo de Estratégia adequada à necessidade e realidade da empresa agropecuária, segundo estudo e experiência desta pesquisa. O

desenvolvimento da metodologia proposta segue o seguinte esquema, apresentado na Figura 21.

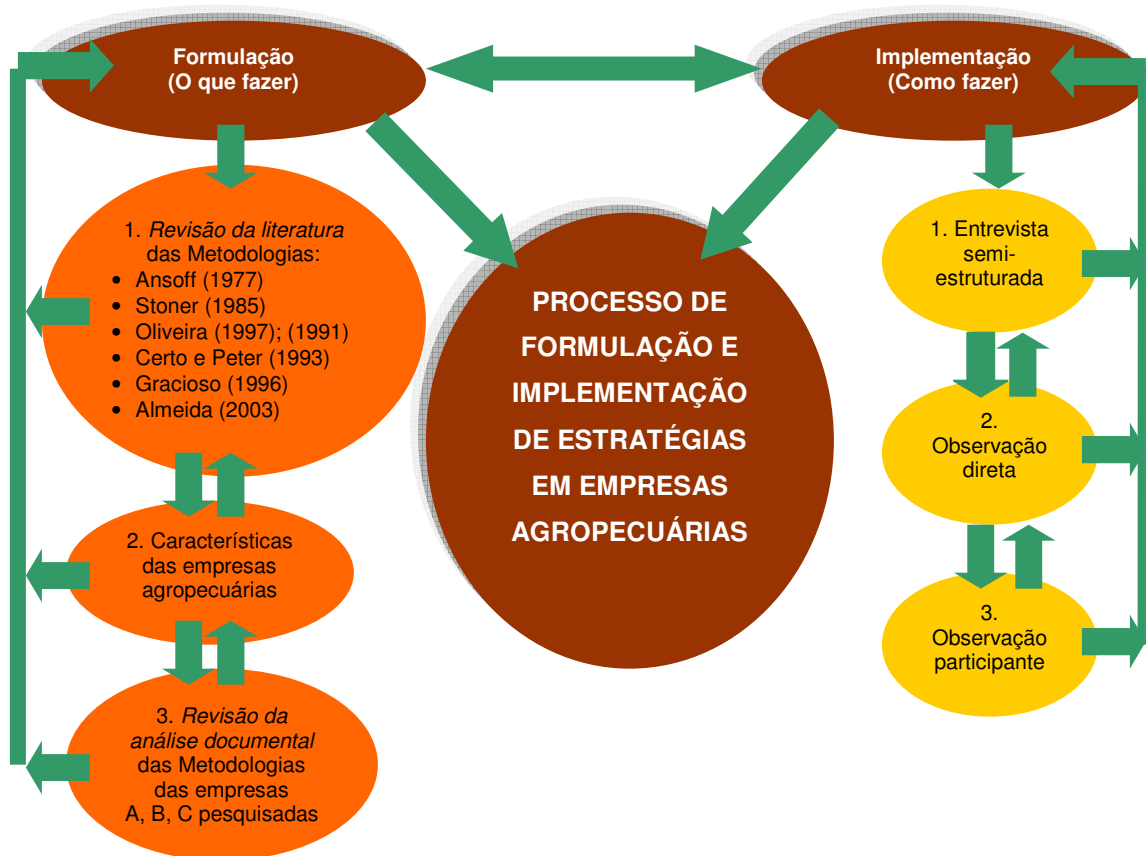


Figura 21 – Esquema para construção da Metodologia do Processo de Formulação e Implementação de Estratégias para empresas agropecuárias proposta
Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com a metodologia proposta, o Processo de Estratégia em empresas agropecuárias é composto de dois aspectos importantes, inter-relacionados na vida real, mas separáveis para efeito de análise, como já havia estudado Andrews: a Formulação e a Implementação.

A Formulação do Processo de Estratégia em empresas agropecuárias baseia-se na revisão das etapas propostas nas metodologias do Processo de Estratégia estudadas no referencial teórico deste trabalho, somadas às características particulares

destas empresas, adicionadas ainda às metodologias empregadas nas empresas pesquisadas.

Ainda, o segundo aspecto, a Implementação, baseia-se na experiência do Processo de Estratégia desenvolvido pelas empresas pesquisadas e é resultado da entrevista semi-estruturada, da observação direta e da observação participante.

3.4 Apreciação Crítica da Administração Estratégica em Empresas Agropecuárias: Relacionamento entre o desempenho e o Processo de Estratégia

A relação entre a Administração Estratégica e o desempenho (financeiro ou não) da empresa agropecuária pode diferir consideravelmente entre empresas rurais, mesmo que elas estejam localizadas na mesma região, produzindo o mesmo mix de produtos, e sendo operadas sob condições produtivas mais ou menos similares. Isto se deve a diferenças: nas características da empresa e nas variáveis externas (técnicas, institucionais e humanas, e intrínsecas).

De acordo com a visão de Phillips e Peterson (1999), sobre a existência de um relacionamento entre o Processo de Estratégia e a performance nas empresas do agribusiness, advertido pelas características da empresa e pela análise dos distúrbios ambientais, pode-se concluir que, especificamente para as empresas agropecuárias, o relacionamento entre o desempenho e o Processo de Formulação e Implementação de Estratégias ocorre de maneira similar (Figura 22).

De acordo com a Figura 22, o desempenho da empresa agropecuária (seja ele financeiro ou não) é afetado pelo Processo de Estratégia, pela Formulação, pela Implementação, pelas características da empresa, pelas variáveis intrínsecas, pelas variáveis técnicas, e pelas variáveis institucionais e humanas.

As características da empresa, as variáveis intrínsecas, as variáveis técnicas, e as pelas variáveis institucionais e humanas afetam, ainda, o Processo de Estratégia, e a Implementação.

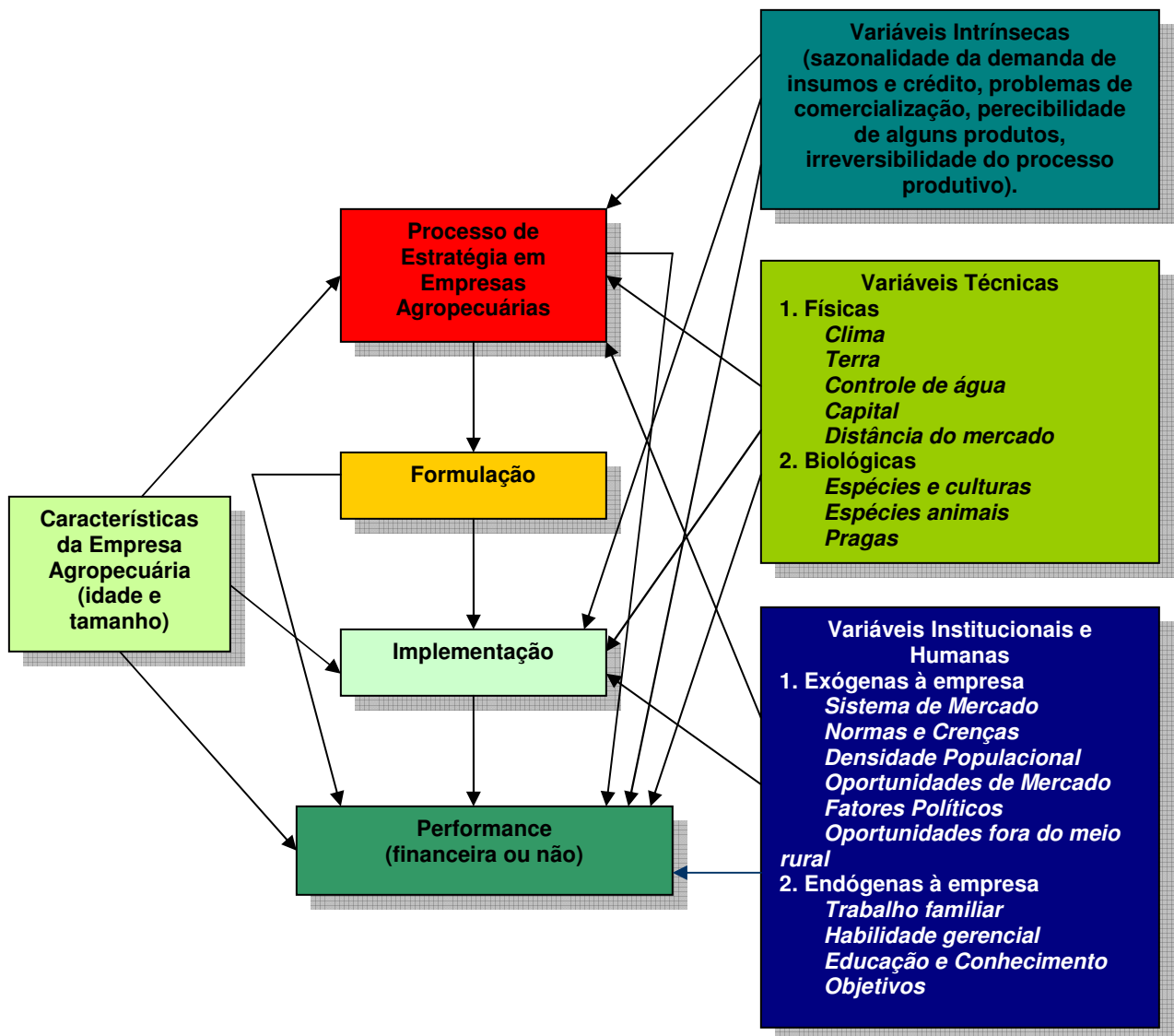


Figura 22 – Relacionamento do desempenho e do Processo de Formulação e Implementação de Estratégias em empresas agropecuárias

Fonte: Elaborado pela autora

Essas variáveis (características da empresa, variáveis técnicas, variáveis institucionais e humanas e variáveis intrínsecas) são, a seguir, exemplificadas.

a) Características da empresa

Características, como por exemplo, idade e tamanho, afetam o Processo de Estratégia, a Implementação, e o desempenho.

b) Variáveis Técnicas

As variáveis intervenientes externas, como as variáveis Técnicas, são divididas em Físicas (clima, terra, controle de água, capital, distância do mercado) e Biológicas (espécies e culturas, espécies animais, pragas). Estas variáveis afetam o Processo de Estratégia, a Formulação, e o desempenho da empresa.

c) Variáveis Institucionais e Humanas

Existem, também, outras variáveis intervenientes externas, como as variáveis Institucionais e Humanas, que são divididas em Exógenas à empresa (sistema de mercado, normas e crenças, densidade populacional, oportunidades de mercado, fatores políticos, oportunidades fora do meio rural) e Endógenas à empresa (trabalho familiar, habilidade gerencial, educação e conhecimento, objetivos). As variáveis Institucionais e Humanas afetam o Processo de Estratégia, a Formulação, e o desempenho da empresa.

Na administração das empresas agropecuárias, em geral, os aspectos pessoais dos produtores rurais, além da idade do produtor rural, influenciam o processo de tomada de decisões, e esse, por sua vez, os resultados das propriedades.

Por exemplo, quanto aos Objetivos, tem-se as expectativas e metas pessoais, propensão ao risco, além de outros vários interesses familiares que estão relacionados ao dispêndio dos recursos da propriedade.

Quanto à Habilidade Gerencial, por exemplo, pouco conhecimento, por parte dos produtores rurais, sobre as modalidades formais de elaboração do Processo de Estratégia e do que representa cada etapa do processo, principalmente devido à falta de tradição e prática dessa técnica no meio rural.

E, quanto à Educação e Conhecimento, tem-se as diversidades no nível cultural, conhecimentos, habilidades e atitudes do produtor rural e dos seus colaboradores.

d) Variáveis Intrínsecas

Outras variáveis próprias das empresas agropecuárias, que interferem em seu Processo de Estratégia, na Implementação deste, e no desempenho da empresa seja ele econômico ou não, são denominadas de variáveis intrínsecas. A demanda sazonal

por insumos e por crédito, a perecibilidade de alguns produtos agropecuários, a irreversibilidade do processo produtivo, além dos problemas de comercialização, como por exemplo, armazenagem, transporte, conservação, e, por fim, as oscilações nos preços mínimos são exemplos destas variáveis.

4 RESULTADOS DA FORMULAÇÃO

Este capítulo tratará de apresentar os resultados da coleta de evidências quanto à Formulação do Processo de Estratégia em empresas agropecuárias. Para tanto, está subdividido em quatro sub-capítulos, os quais apresentam a descrição das empresas “A”, “B” e “C” pesquisadas, e, em seguida o Processo de Formulação de Estratégias.

4.1 Descrição da Empresa “A”

A empresa “A” atua em Dom Pedrito-RS e possui atualmente dois sócios, cada um com 50% do capital. Seus principais produtos são arroz (representando 90% do faturamento da empresa), soja (5%), pecuária (5%). Tem como slogan, a frase: Parceria Forte Sucesso Garantido.

O atual organograma da empresa (Figura 23) já passou por 7 revisões, observando-se que a última, data de setembro de 2005. A empresa divide as responsabilidades das grandes áreas (produção, pessoal, administrativa, financeira, comercial) entre os dois Diretores (Sócios), conta com 3 coordenadores subordinados a estes e divide as responsabilidades operacionais de produção entre 3 líderes, que são responsáveis pelas lavouras (L1, L2, L4 e L5). Cada líder atende aos seus operadores de lavoura e cozinheiros, uma vez que a localização das plantas produtivas encontra-se em três fazendas separadas, embora no mesmo município. Ainda, a empresa conta com três assessorias: técnica, recursos humanos e contábil.

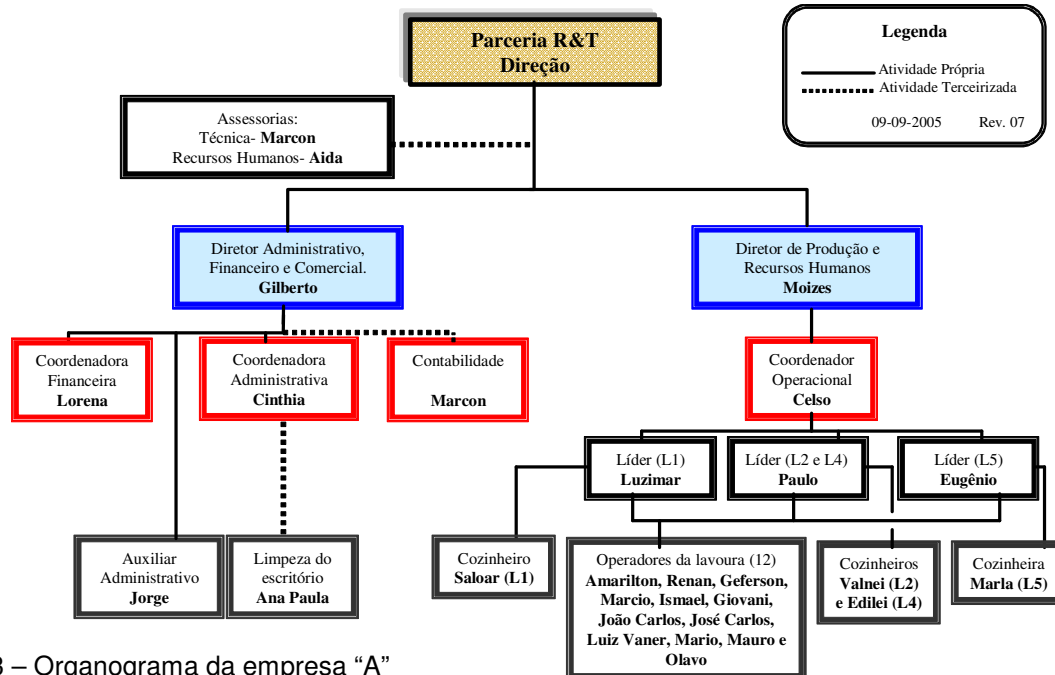


Figura 23 – Organograma da empresa “A”
 Fonte: Documentos da empresa

Desde antes da decisão por parte da empresa de um Processo de Formulação e Implementação de Estratégia, a Empresa “A” vem se valendo dos seguintes itens, os quais demonstram preocupação com uma gestão baseada em organização, controles e planejamento:

- Croqui (Mapas das Áreas): utilizado desde 1995, possui a vantagem de facilitar a compra de insumos, a definição de áreas, a previsão da produtividade exata por área. Isto é possível com a identificação e medição dos poteiros.
- Foram estipuladas Metas para número de horas treinadas/ano desde a safra 99/00.
- Treinamento em ferramentas da Qualidade: utilizada desde 2001, onde os Sócios proprietários realizaram em 2001 um treinamento e em 2002, mais dois colaboradores foram encaminhados para treinamento.
- Foi realizada uma Pesquisa de Satisfação de Qualidade de Vida no Trabalho, na qual foram avaliados os seguintes itens: Ambiente, Máquinas e Equipamentos, Equipamentos de Proteção Individuais, Participação, Comunicação, Reconhecimento, Segurança, Benefícios, Satisfação, Realização Pessoal, Liderança – Acionistas,

Liderança – Coordenação Operacional, Salários mais Participação. A pesquisa baseou-se na comparação destes itens de qualidade de vida acima discriminados com outras empresas.

- Busca de assessoramento na área técnica e de recursos humanos e identificação, em conjunto com a assessoria, de quais seriam as primeiras ferramentas gerenciais a serem utilizadas.

4.2 Descrição da Empresa “B”

A empresa “B”, com sede em Bagé-RS, iniciou suas atividades em 1991, tendo atualmente 14 anos de existência. Está em processo de Inventário e seus proprietários possuem, respectivamente 75% e 25% do capital da empresa “B”.

Os produtos da empresa são: Boi Gordo (representando 91% do faturamento da empresa), Arroz e Soja (7%), e Ovinos (2%).

A empresa utiliza máquinas e equipamentos que podem ser classificados como de pouco modernos a obsoletos. A empresa não mantém estoque de matérias-primas (insumos, sementes, etc.), registrando-se que, para a aquisição destes junto aos fornecedores, realiza uma pesquisa de preços “por pacote fechado para x cabeças de gado/ano” consultando as principais empresas fornecedoras e analisando aspectos como qualidade e preço. A competição deste grupo de fornecedores é acirrada e a empresa realiza consulta de preços junto a 4 ou 5 empresas.

Também não são mantidos estoques de produtos acabados (gado gordo e produtos agrícolas – arroz e soja), pois os mesmos possuem clientes concentrados, ou seja, o gado é destinado ao frigorífico Mercosul de Bagé, e o arroz e a soja são destinados à Cotrijuí, unidade de Bagé.

Até julho de 2004, a empresa, sob a gerência do fundador, sempre foi administrada de maneira essencialmente tradicional. Com o seu falecimento, no ano de 2004, passou a ser assistida desde o mês de julho do mesmo ano por um Conselho e administrada por um Diretor, que foi contratado para tal, dando-se início ao Processo de

Formulação e Implementação de Estratégias. O organograma da empresa está demonstrado na Figura 24.

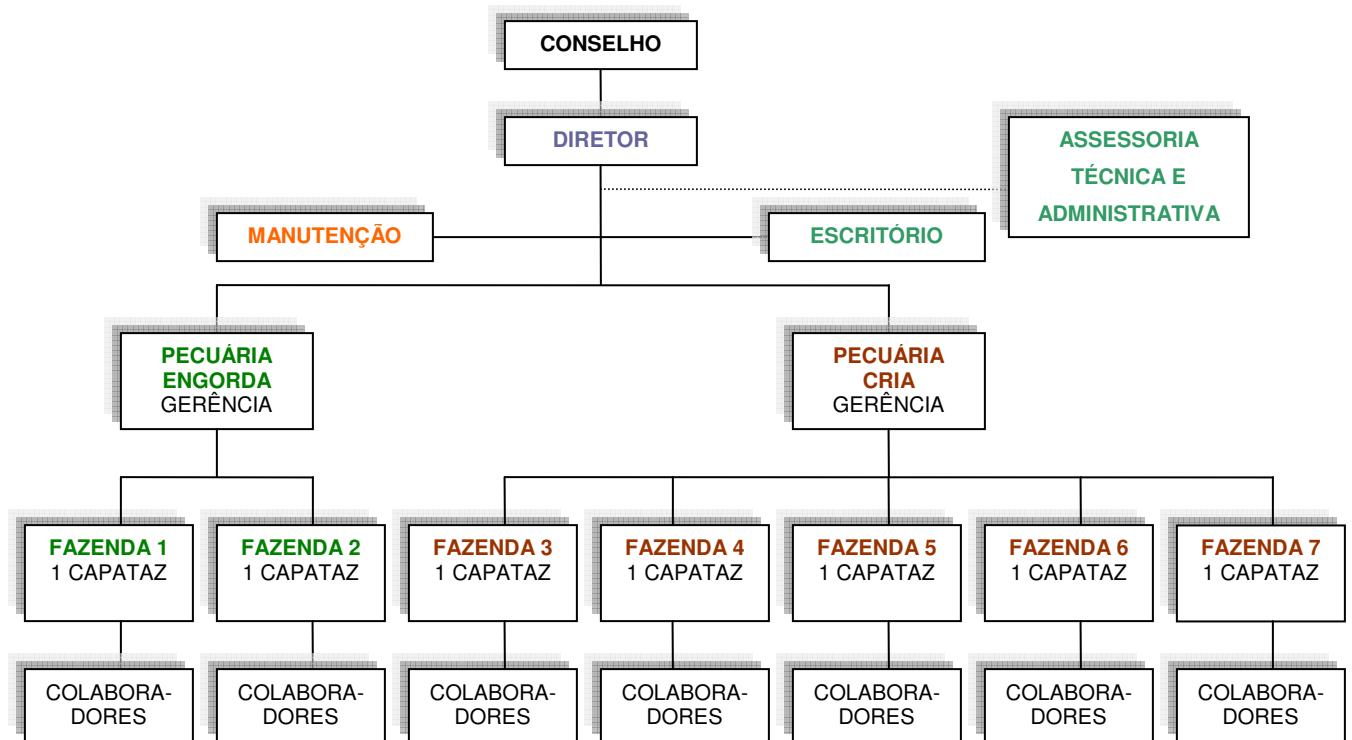


Figura 24 – Organograma da empresa “B”
Fonte: Documentos da empresa

A empresa possui 42 colaboradores, registrando-se que 39 deles têm o primeiro grau incompleto, um tem ensino superior incompleto e um tem ensino superior completo. Quem toma as decisões na empresa é um Conselho, formado por 7 pessoas, dentre elas a família, que representa a sucessão do fundador. Dentre os 42 colaboradores, o Diretor administra a empresa de acordo com o estipulado no Processo de Estratégia, tendo 2 gerentes como subordinados diretos e 7 capatazes subordinados indiretos. Estes capatazes são responsáveis pela coordenação do trabalho do pessoal de campo.

Existem, ainda, serviços terceirizados contratados temporariamente em cargos operacionais.

A previsão de evolução anual do faturamento da empresa está em torno de 12% a 15%, de 2005 em relação a 2004.

4.3 Descrição da Empresa “C”

A empresa “C”, localizada em Bagé-RS, iniciou suas atividades em novembro de 2003, de propriedade 100% de um único dono, destacando-se que este também possui a propriedade de um frigorífico. A empresa arrenda uma área útil de 580 hectares e é especializada em terminação de bovinos de corte para o frigorífico.

Em sua gerência, atua uma assessoria técnica e administrativa, sob a responsabilidade de um agrônomo. Dois colaboradores operacionais trabalham na propriedade sendo eles, um capataz e um peão, além de um motorista eventual. O grau de instrução destes funcionários é de primeiro grau incompleto.

Os produtos da empresa dividem-se em: boi gordo, boi de invernar, e geração de tecnologia.

Quanto às máquinas e equipamentos utilizados pela empresa, os mesmos são classificados em mais ou menos modernos. São eles: trator, grade, roçadeira, balança.

A empresa não mantém estoque de produtos prontos. A venda é direta ao frigorífico quando os produtos (boi gordo) estão prontos, e o boi de invernar é vendido à clientes diversos. A empresa também não mantém estoque de matérias-primas (insumos). Os fornecedores são concentrados, ou seja, existe atualmente um único fornecedor de gado, outro único fornecedor de adubo, ração e semente, e outro único fornecedor de insumos.

4.4 Formulação de Estratégias nas Empresas “A”, “B” e “C”

As empresas “A”, “B” e “C” adotam uma metodologia de Formulação de Estratégias apresentada na Figura 25.

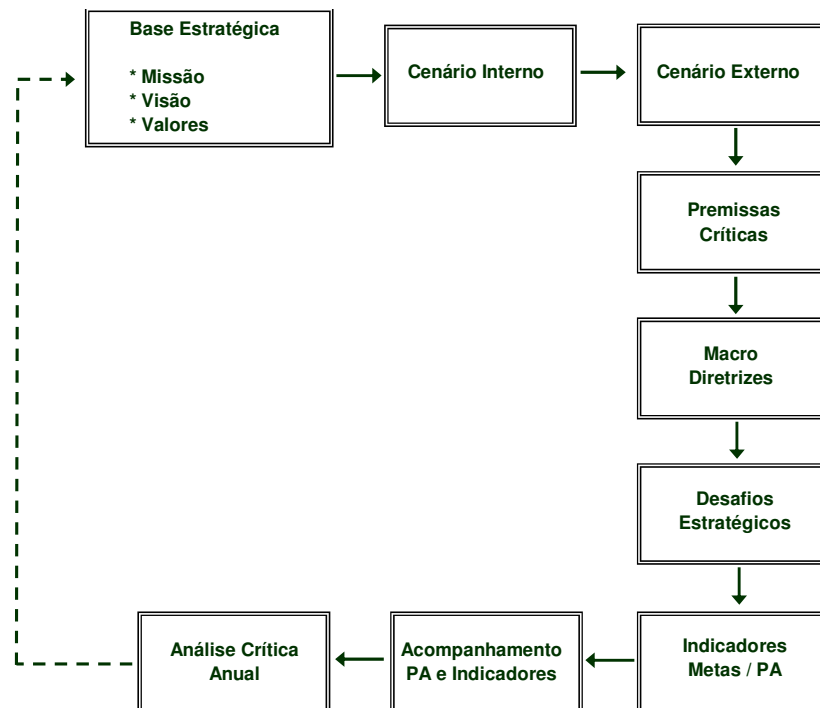


Figura 25 – Metodologia de Formulação e Implementação de Estratégias das Empresas “A”, “B” e “C”
Fonte: Documentos das empresas

A metodologia utilizada pela empresas “A”, “B” e “C” como mostra a Figura 25, é composta de 9 fases: (I) Base Estratégica, (II) Cenário Interno, (III) Cenário Externo, (IV) Premissas Críticas, (V) Macro-Diretrizes, (VI) Desafios Estratégicos, (VII) Indicadores, Metas, Planos de Ação, (VIII) Acompanhamento dos Planos de Ação e Indicadores, (IX) Análise Crítica Anual.

FASE I - BASE ESTRATÉGICA

O primeiro passo para a Formulação de Estratégias inicia com a definição da Base Estratégica, ou seja, o estabelecimento da Missão, Visão e Valores da empresa.

FASE II – CENÁRIO INTERNO

As oportunidades de melhoria da empresa são levantadas em *Brainstorming*⁴, e são analisadas quanto aos seguintes itens: rentabilidade, risco, recursos humanos, recursos financeiros, infra-estrutura, concorrência e mercado potencial. Cada oportunidade de melhoria recebe uma avaliação em termos de positivo ou negativo em relação a cada um destes itens. Ao final da avaliação de cada oportunidade de melhoria, os sinais positivos são totalizados. Aqueles que obtiverem menos pontos fornecem subsídios para o desenvolvimento dos principais planos de ação (fase 7 do modelo).

FASE III – CENÁRIO EXTERNO

A análise do Cenário Externo, terceira fase do modelo, baseia-se na previsão das questões externas à empresa, como por exemplo: Preços, Inflação, Importações, Custos, dentre outras considerações em relação à concorrência no mercado interno.

FASE IV – PREMISSA CRÍTICA

Na quarta fase, a empresa estabelece a principal premissa de ação, ou seja, aquilo que deverá ser observado como fator crítico em todas as etapas seguintes, e está de acordo com o cenário externo, por exemplo: atuar com o menor custo por unidade produzida.

FASE V – MACRO-DIRETRIZES

Na quinta fase do modelo, a empresa estabelece uma macro-diretriz para cada produto do seu *mix*, em relação aos seguintes itens: manutenção, aumento ou diminuição das áreas plantadas destes produtos agrícolas.

⁴ O *Brainstorming* é o procedimento utilizado para auxiliar um grupo a criar o máximo de idéias no menor tempo possível. Consiste em uma técnica grupal de pensamento divergente para produção de uma grande quantidade de idéias; expondo ao máximo a inteligência, desbloqueando dessa forma, hábitos e atitudes inibidoras de um raciocínio criativo (AGRIPOINT, 2005).

FASE VI – DESAFIOS ESTRATÉGICOS

Os desafios estratégicos, que compõem a sexta fase do modelo, representam aquilo que a empresa precisará desenvolver, buscar, manter, melhorar, em nível macro, e em relação aos pontos fortes e oportunidades de melhoria levantados no ambiente interno, observando-se a análise do cenário externo, as premissas críticas e as macro-Estratégias.

FASE VII – INDICADORES / METAS / PLANOS DE AÇÃO

Os desafios estratégicos, etapa anterior do processo, servem de elemento para a formulação dos planos de ação, que integram a sétima fase. Estes desafios são desdobrados em metas e tão logo são também estipulados os prazos para a sua consecução. As metas incluem o percentual ou o valor que se deseja atingir no prazo estipulado. Inicialmente, os prazos são estipulados quanto à curto (1 ano), médio (2 anos) e longo (3 anos). Depois, são estipuladas as datas previstas para a consecução das metas.

A partir das oportunidades de melhoria levantadas em *Brainstorming*, a empresa desenvolve os planos de ação utilizando a ferramenta 5W1H⁵.

Os indicadores são divididos por áreas: gerência, administrativos, líderes, técnicos.

FASE VIII – ACOMPANHAMENTO DOS PLANOS DE AÇÃO E INDICADORES

A planilha dos planos de ação possui, além das colunas com: Atividade, Objetivo, Responsável, Prazo, Estratégia e Local, uma coluna final com a marcação a ser feita no Acompanhamento da ação. Cada ação tem duas chances de ser realizada, ou seja, a coluna do acompanhamento possui dois círculos em branco, em que se concretizada a ação no acordo com o planejado, o círculo é pintado de verde. De maneira oposta, uma vez não concretizada a ação, o círculo é pintado de vermelho. Neste momento, quando a ação não é concretizada, esta atividade gera um relatório

⁵ **What**/O que (Atividade), **Why**/Por que (Objetivo), **Who**/Quem (Responsável), **When**/Quando (Prazo), **How**/Como (Estratégia), **Where**/Onde (Local).

denominado “FCA” (Fato, Causa, Ação), no qual o fato é a atividade do plano de ação não concretizado, a causa é o por quê da não concretização e a ação é o que será feito no momento, ou se será colocado novo responsável, prazo, entre outros.

FASE IX – REVISÃO CRÍTICA ANUAL

Para cada novo período agrícola, a empresa revisa as suas Estratégias, formulando novas, através da renovação do ciclo da metodologia, iniciando-se, novamente, o processo com:

- novas auditorias de ambiente interno,
- novas avaliações do ambiente externo da empresa,
- revisando a atual premissa crítica,
- estipulando novas macro-diretrizes,
- desenvolvendo novos desafios estratégicos,
- formulando novos indicadores, novas metas e planos de ação.

A metodologia utilizada pelas empresas “A”, “B” e “C” é idêntica uma vez que as empresas são assistidas pela mesma consultoria administrativa, contábil e técnica. As diferenciações encontradas na pesquisa de campo referem-se a como estes processos iniciaram nas empresas, além de como eles foram implementados.

Mesmo antes do início da utilização desta metodologia, a empresa “A” já possuía análises de Formulação de Estratégias básicas, como: Análise do Ambiente Interno; Macro-Estratégias; e Formulação, Acompanhamento e Controle de Planos de Ação.

O Processo de Formulação de Estratégias na empresa “B” teve início em meados dos meses de novembro e dezembro de 2004 com a nova administração que contempla o Conselho e a contratação do Diretor. O Diretor “vendeu” a idéia ao Conselho, usando como subsídio a avaliação que realizou na empresa através de uma análise de desempenho da mesma em comparação com a média das empresas do Estado e com as 5 melhores empresas do Estado. Com a análise do desempenho da empresa em mãos, o Conselho aprovou a idéia do Diretor quanto à Formulação e Implementação de um Processo de Estratégia.

No entanto, em relação à Formulação de Estratégias na empresa “B”, é importante ressaltar as particularidades no sentido de avanço em relação ao planejamento, acompanhamento e análise de resultados de controles técnicos e financeiros (Figura 26), que a mesma emprega, o que não ocorre ainda na empresa “A”.

Através de um sistema de planilhas Excel, a empresa formula suas Estratégias e metas baseando-se em um orçamento.

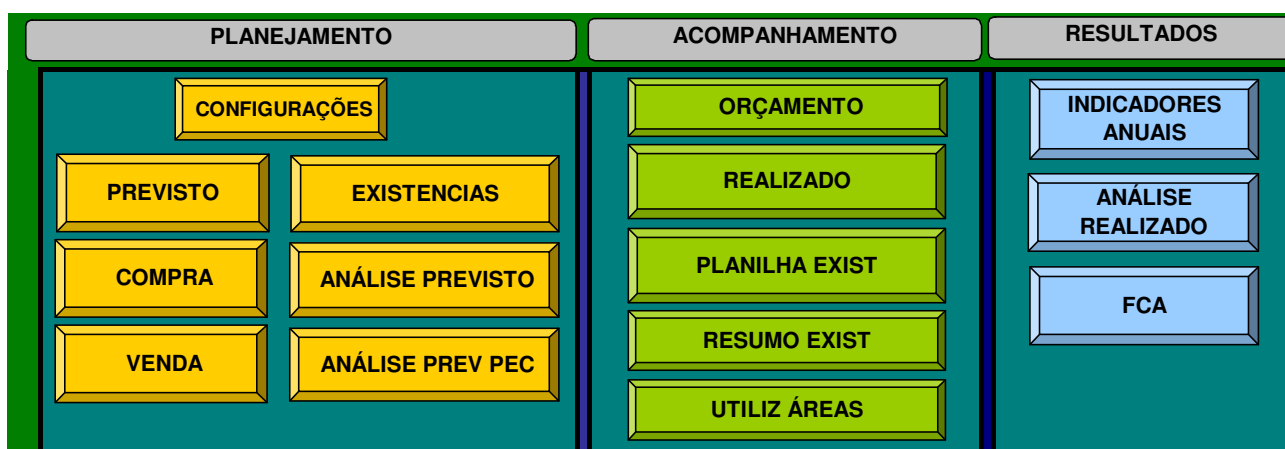


Figura 26 – Orçamento Estratégico da empresa “B”
Fonte: Documentos da empresa

Para a Formulação das Estratégias, baseadas em controles técnicos e financeiros, a empresa utiliza-se de 7 planilhas Excel, que são: configurações, previsto, compra, venda, existências, análise previsto e análise previsto pecuária.

A planilha denominada **Configurações** elenca o nome da empresa, a área útil total (em hectare), a área agrícola (em hectare), a área total (em hectare), o período (em mês/ano) que serão registrados os dados, e o saldo financeiro inicial (em R\$).

A planilha denominada **Previsto** relaciona itens de controle de despesas com os meses do ano. Nesta, são lançadas os valores em moeda (R\$) previstos no ano para as despesas relacionadas nos itens de controle.

A planilha denominada **Compra** relaciona a previsão de reposição de animais (em todas as categorias) e produtos agrícolas, nos doze meses do ano, com o número de cabeças, o peso médio, o R\$/kg vivo, e o valor total para cada produto que a empresa planeja adquirir.

A planilha denominada **Venda** relaciona a previsão de vendas de animais e entrada de receitas nos doze meses do ano, com o número de cabeças, o peso médio, o R\$/kg vivo, e o valor total para cada produto que a empresa planeja comercializar.

A planilha denominada **Existências** relaciona, especificadamente as existências de cada produto que a empresa possui, com o peso médio/cabeça, número de cabeças, e Unidade Animal.

A planilha denominada **Análise Previsto** analisa a previsão do resultado geral das despesas (elencadas na planilha Previsto) e receitas (previstas na planilha de venda), quanto a R\$ total, R\$/hectare, Kg total, Kg/hectare, coeficiente despesa/receita, e percentual.

A planilha denominada **Análise Previsto Pecuária** analisa a previsão do resultado somente da atividade pecuária, das despesas (elencadas na planilha Previsto) e receitas (previstas na planilha de venda), quanto a R\$ total, R\$/hectare, Kg total, Kg/hectare, coeficiente despesa/receita, e percentual.

Dentro do **Acompanhamento** dos controles técnicos e financeiros, a empresa utiliza-se de 5 planilhas Excel, que são: orçamento, realizado, planilha existências, resumo existências, e utilização das áreas.

A planilha denominada **Orçamento** inclui uma planilha de orçamento geral e uma planilha de orçamento por área. A planilha de orçamento geral engloba receitas, despesas, resultado e fluxo de caixa, todos para cada mês do ano, com espaço para o orçado e para o real, e com limites inferior e superior para os desvios apresentados. Para as despesas, receitas e resultado, a empresa adota o limite inferior de 20% e superior de 40%. Para o fluxo de caixa, o limite inferior é de 15% e o superior de 30%. Dentro dos limites dos valores orçados, os valores reais aparecem em quadros verdes e, fora dos limites orçados, os valores reais aparecem em quadros vermelhos. Próximo de chegar fora dos limites orçados, os valores reais aparecem em amarelo. Abaixo destas 4 colunas (receitas, despesas, resultado e fluxo de caixa), aparecem os itens de controle das despesas (os mesmos já lançados na planilha **Previsto**, dentro dos grandes grupos e também discriminados um a um) com limites inferior de 5% e superior de 10% e das receitas (os mesmos já lançados na planilha **Venda**) com limites inferior de 15% e superior de 30% de desvio.

A planilha de **Orçamento por área** elenca resumidamente os itens da planilha orçamento geral: receitas, despesas, resultado e fluxo de caixa, assim como as despesas e receitas. No entanto, estas últimas, não aparecem discriminadas conta por conta.

A planilha denominada **Realizado** representa o local onde serão lançadas as contas discriminadas de despesa e receita, as quais aparecerão nas planilhas de orçamento geral e orçamento por área.

A planilha denominada **Existências** subdivide-se em 12 planilhas mensais, para cada mês do ano, através de planilhas que controlam o estoque inicial mensal de animais, peso médio, estoque inicial em Kg, entradas (compra ou transferência, nascimentos, troca de categoria), saídas (venda ou transferência, mortalidade, consumo), estoque final de cabeças, peso médio por cabeça, e existência final em Kg em relação a bovinos e ovinos, ambos totalmente discriminados.

A planilha denominada **Resumo Existências** relaciona os produtos da empresa totalmente discriminados com os 12 meses do ano, preenchendo-se, na planilha, a existência (em número de cabeças) total nas propriedades.

A planilha denominada **Utilização das Áreas** apresenta a utilização mensal do imóvel, resumidamente discriminando-se a área total em hectares entre: superfície agrícola, pastagens, superfície pastoril, superfície inaproveitável, relacionando-se com os meses do ano. Por fim, calculando a lotação (em unidade animal por hectare). Esta planilha gera um gráfico anual de colunas.

Dentro do controle dos **Resultados** dos controles técnicos e financeiros, a empresa utiliza-se de 5 planilhas Excel, que são: indicadores anuais, análise realizado, FCA (Fato/Causa/Ação).

A planilha denominada **Indicadores Anuais** evidencia o resumo do desempenho anual da pecuária, elencando o previsto e o realizado (ambos com limites de tolerância de desvio superior, em 15% e inferior, em 5%). O previsto e realizado engloba dois grupos de indicadores, econômicos e técnicos, que são apresentados discriminadamente. As marcações também apresentam as cores verde, amarelo e vermelho em relação à observância dos limites lançados.

A planilha denominada **Análise Realizado** objetiva chegar numa análise da rentabilidade anual do negócio e a variação do estoque. É subdividida em duas planilhas, a análise do resultado geral realizado e a análise do resultado resumido realizado. A análise geral discrimina as despesas e as apresenta conforme os seus grandes grupos, e também apresenta as receitas. As despesas e receitas são avaliadas quanto à relação entre estas e: os R\$ total, R\$/ha, kg total, kg/ha, coeficiente receita/despesa, e percentual.

A planilha denominada **FCA** (Fato/Causa/Ação) é aquela que apresenta o por quê dos itens de controle terem ultrapassado os limites e aparecido em vermelho na análise do previsto/realizado, orçado/real. São colunas onde são preenchidos: o mês do fato, o fato, a causa, e a ação que será tomada para correção do que não foi atingido, além do responsável e do prazo para a nova ação.

O contexto do início do Processo de Formulação de Estratégias na empresa “C” coincide com o início das suas atividades. O proprietário do frigorífico contratou um dos sócios de uma assessoria técnica e administrativa para administrar uma propriedade que seria arrendada, com a finalidade de produzir bovinos de corte para abate no frigorífico próprio. O gerente contratado, um dos sócios da assessoria, administra a empresa “C”, contanto, desde o início, com a utilização da Administração Estratégica. Sua responsabilidade de gerar resultados ao proprietário e seu perfil o fizeram adotar esta metodologia de planejamento, acompanhamento e controle na empresa “C”.

Inicialmente, através de um levantamento de necessidades do proprietário (produto e resultados financeiros) e do tipo de técnicas a serem empregadas, foi realizado o acordo inicial do Processo de Estratégia (Figura 27).

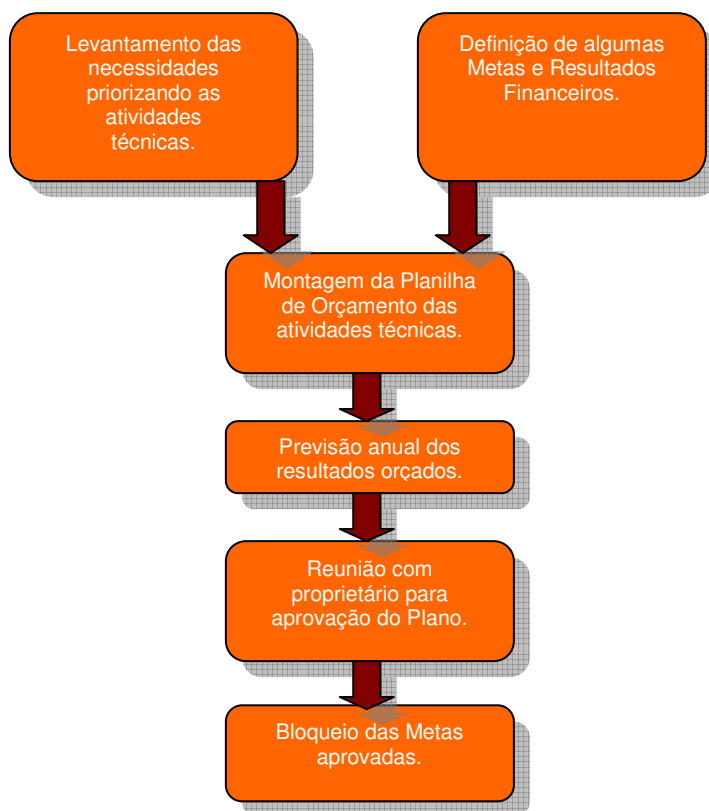


Figura 27 – Contexto do início do Processo de Estratégias na empresa “C”
Fonte: Entrevista com o gerente

Em primeiro lugar, foram levantadas as necessidades priorizando-se as atividades técnicas e definindo algumas metas e resultados financeiros que se desejava atingir. Após, foi montada uma planilha de orçamento das atividades técnicas. Em terceiro lugar, foi realizada uma análise anual dos resultados previstos. Foi realizada uma reunião com o proprietário para aprovar o plano. E, por fim, foram “bloqueadas” as metas anuais aprovadas, ou seja, uma vez aprovadas, as metas não são mais alteradas. A tarefa, logo, é subir cada degrau na sua vez, sem descer nenhum e sem pular mais de um degrau.

Este acordo inicial sobre o Processo de Estratégia utilizado pela empresa “C” é a característica que distingue principalmente seu Processo de Estratégia das demais empresas pesquisadas.

Com a adoção do Processo de Estratégia, a empresa “C” acredita que já obteve vários resultados. Como por exemplo, no que se refere às pessoas na empresa,

houve resultados motivacionais. O colaborador percebe o funcionamento do trabalho (através do planejamento, acompanhamento e controle) e é consultado para decisões operacionais (o que gera participação e iniciativa).

Em relação ao mercado, o Processo de Estratégia proporciona que a empresa ofereça produtos de acordo com as exigências do próximo elo da cadeia, que é o frigorífico. Assim, planejou-se ofertar produtos em conformidade com as exigências do cliente: rastreado, com a quantidade de gordura exigida, e com cumprimento da programação para abate.

A empresa adota, aliado à metodologia apresentada na Figura 25, o fluxo de caixa, o orçamento com itens de controle e o fluxograma de atividades. A adoção de todas estas metodologias obteve o retorno esperado dos resultados até o momento e a empresa pretende continuar utilizando-as.

Ainda, para o próximo ano, a empresa planeja adotar outra metodologia-técnica, que é o acompanhamento e controle do desempenho individual dos animais. Os resultados esperados são o acompanhamento e controle do aumento do ganho de peso médio diário/cabeça/hectare.

Após o esforço inicial de Sensibilização Estratégica (Figura 27), a empresa vem utilizando a mesma metodologia de Formulação Estratégica (Figura 25) como as empresas “A” e “B”, devido ao mesmo motivo: as empresas possuem a mesma consultoria.

Além da utilização deste modelo norteador da Formulação, Implementação, acompanhamento e controle do seu Processo de Estratégia, a empresa trabalha com o orçamento estratégico (Figura 26) também utilizado pela empresa “B”.

5 RESULTADOS DA IMPLEMENTAÇÃO

Este capítulo, complementando os resultados já apresentados no capítulo anterior - referentes à Formulação do Processo de Estratégia -, tratará de apresentar os resultados da coleta de evidências quanto à Implementação do Processo de Estratégia em empresas agropecuárias. Para tanto, possui como recurso não mais a pesquisa documental, mas o resultado da entrevista semi-estruturada aplicada aos gerentes das empresas “A”, “B” e “C” e está subdividido em quatro sub-capítulos. Os três iniciais tratam especificamente de como cada empresa pesquisada Implementou as Estratégias. O último sub-capítulo apresenta os resultados nas três empresas em conjunto, fase por fase do processo.

5.1 Implementação de Estratégias na Empresa “A”

A Implementação das Estratégias na empresa “A” iniciou em julho de 2002, em reunião geral, quando foi apresentado, na sua pauta, a análise do ambiente interno da empresa - pontos fortes e oportunidades de melhoria levantados na reunião realizada com os colaboradores operacionais e na reunião realizada com os colaboradores administrativos. Os pontos a melhorar, itens levantados do ambiente interno, foram apresentados, ainda, através de planos de ação. Pôde-se notar uma maturidade da equipe para levantar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria, dada pela preparação e acompanhamento dos trabalhos pela assessoria e psicóloga.

Em dezembro do mesmo ano, a empresa realizou outra reunião geral, na qual comunicou a definição da Visão e Missão e explicou aos seus colaboradores a

necessidade da utilização destas definições. Ainda, neste encontro, trabalhou em conjunto com os colaboradores no levantamento dos Valores da empresa. Outro item comunicado nesta reunião foram as macro-Estratégias para o ano seguinte para cada produto da empresa, e para as áreas administrativa e de pessoal.

A Missão e Visão da empresa foram definidas pelos proprietários da mesma. Já os Valores da empresa foram levantados em conjunto entre os proprietários e colaboradores.

A análise do cenário interno da empresa ocorreu em diversas reuniões, entre os diferentes níveis hierárquicos, utilizando-se a técnica do *Brainstorming*, levantando-se os pontos fortes e oportunidades de melhoria.

A análise do Cenário Externo, terceira fase do modelo, baseou-se na previsão das questões externas à empresa, e foi realizada pelos proprietários em conjunto com as assessorias, assim como o estabelecimento da principal premissa de ação, ou seja, aquilo que deverá ser observado como fator crítico em todas as etapas seguintes do modelo, e está de acordo com o cenário externo, por exemplo: atuar com o menor custo por unidade produzida. Assim também ocorreu com o estabelecimento da macro-diretriz para cada produto do seu *mix*, em relação aos seguintes elementos: manutenção, aumento ou diminuição das áreas plantadas destes produtos agrícolas.

Os desafios estratégicos – que, de acordo com a metodologia utilizada, servem de elemento para a formulação dos planos de ação – foram formulados em conjunto entre proprietários, assessorias e colaboradores, assim como o resultado destes, os planos de ação. A partir das oportunidades de melhoria levantadas no *Brainstorming*, a empresa desenvolve os planos de ação utilizando a ferramenta *5W1H*.

Os indicadores são divididos por áreas: gerência, administrativos, líderes, técnicos.

O acompanhamento dos Planos de Ação é realizado nas reuniões gerais da empresa.

Para cada novo período agrícola, a empresa revisa as suas Estratégias, formulando novas, através da renovação do ciclo da metodologia, iniciando-se, novamente, o processo.

5.2 Implementação de Estratégias na Empresa “B”

A análise do desempenho da empresa realizada inicialmente pelo Diretor contratado, depois de aprovada pelo Conselho, foi o primeiro passo quanto à Formulação e Implementação de um Processo de Estratégia. Partindo para uma segunda etapa, Diretor e Conselho trabalharam juntos: a análise do mercado e o levantamento do que o Conselho, Direção e equipe de colaboradores desejam para o futuro da empresa. A Base Estratégica da empresa foi montada a partir do exercício do pensamento estratégico sobre o que a empresa é, e o que ela quer ser no futuro. A Missão e a Visão foram, logo, enunciadas pelo Conselho e Direção.

Após enunciadas a Missão e Visão, partiu-se para reuniões com os colaboradores da equipe em que foram levantados os Valores da empresa, reunindo os valores mais fortes e fundamentais levantados pelos colaboradores, Direção e Conselho, estando estes de acordo com aquilo que a empresa age internamente e no mercado em que atua.

Seguido ao levantamento dos Valores, foram montadas as Macro-diretrizes da empresa, as quais basearam-se no baixo desempenho daqueles indicadores levantados anteriormente. Ou seja, para aqueles indicadores em que a empresa foi revelada abaixo da média das empresas do estado e/ou entre a média das empresas do estado e as 5% melhores empresas do estado, formaram-se as Macro-diretrizes para o ano seguinte.

Após o levantamento das Macro-diretrizes, foram formados os Cenários Interno e Externo da empresa para cada item das Macro-diretrizes, em que foram levantadas as Oportunidades e Ameaças à empresa, assim como os pontos fortes e fracos internos.

Ao final de cada período, é realizada a análise crítica geral e são analisados os Cenários Interno e Externo, formuladas novamente as Macro-diretrizes, desafios estratégicos, Indicadores, Metas, Planos de Ação.

5.3 Implementação de Estratégias na Empresa “C”

O Processo de Formulação de Estratégias na empresa “C”, conforme apresentado anteriormente, coincide com o início das suas atividades. Sendo esta empresa administrada por um gerente contratado para tal, e não pelo seu proprietário, após uma reunião dos mesmos em que foram expostas as expectativas do proprietário em relação aos produtos, resultados financeiros e técnicas a serem utilizadas, o gerente contratado iniciou o Processo de Formulação de Estratégias, tratando da Base Estratégica (Missão, Visão, Valores) da empresa agropecuária.

Após, foi montada uma planilha de orçamento das atividades técnicas. Em terceiro lugar, foi realizada uma análise anual dos resultados previstos. Foi realizada uma reunião com o proprietário para aprovar o plano. E, por fim, foram “bloqueadas” as metas anuais aprovadas, ou seja, uma vez aprovadas, as metas não são mais alteradas.

Reuniões entre o gerente e os colaboradores são realizadas anualmente para a análise do ambiente interno, com levantamento dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria, utilizando-se a técnica de geração, clarificação e avaliação de idéias chamada *Brainstorming*. E, com relação à análise do ambiente externo, o gerente costuma reunir-se com a assessoria técnica e com outros proprietários rurais nos chamados “dias de campo” (que contemplam explicações do funcionamento da empresa e seus resultados quanto às áreas administrativas, de produção, e de mercado, realizados nas instalações da empresa). Ainda, o gerente trabalha com uma ficha de sugestões ao qual é preenchida pelos proprietários rurais e assessoria, quando da visita à empresa no “dia de campo”, com relação aos pontos fortes e oportunidades de melhoria do ambiente interno da empresa.

O estabelecimento da principal Premissa de Ação, ou seja, aquilo que deverá ser observado como fator crítico em todas as etapas seguintes do modelo, foi realizada pelo gerente, de acordo com o levantamento inicial das necessidades do proprietário. Assim também ocorreu com o estabelecimento da Macro-Diretriz, e dos Desafios Estratégicos.

Os planos de ação foram formulados em conjunto entre gerente e colaboradores, a partir das oportunidades de melhoria levantadas através de *Brainstorming* com os colaboradores, e sugestões dos proprietários e assessoria quando da participação dos “dias de campo”. A empresa desenvolve os planos de ação utilizando a ferramenta *5W1H*. O acompanhamento dos Planos de Ação é realizado mensalmente nas reuniões entre gerente e colaboradores.

Para cada novo período agrícola, a empresa adiciona técnicas novas de planejamento, acompanhamento e controle, além de novas informações ao processo, renovando-se o ciclo da metodologia. Todo processo estratégico e produtivo da empresa está fortemente amparado pelo Fluxograma de Atividades, Fluxo de Caixa e Orçamentação, sendo estes, programados de acordo com a Formulação Estratégica e acompanhados semanalmente pelo gerente.

5.4 Descrição das etapas percorridas na Implementação de Estratégias nas empresas “A”, “B” e “C”

Nesta seção, serão apresentadas as entrevistas realizadas com os empresários e gerentes rurais quanto à Implementação do Processo de Estratégia. As entrevistas foram subsidiadas por um formulário, criado a partir da síntese das metodologias estudadas no referencial teórico e que contempla macro-etapas gerais do Processo de Formulação e Implementação de Estratégias. As etapas da Formulação (o que) foram utilizadas para se verificar “como” as empresas atuam na Implementação de cada macro-etapa básica.

A apresentação destes resultados será realizada através de quadros, cada um tratando de uma macro-etapa individualmente, sendo elas: Definição dos Objetivos Iniciais (Figura 28); Análise Externa (Figura 29); Análise Interna (Figura 30); Políticas, Objetivos e Metas (Figura 31); Formulação das Estratégias (Figura 32); Planejamento de Recursos e Indicadores (Figura 33); Implementação (Figura 34); e Controle (Figura 35).

Os resultados obtidos nas empresas agropecuárias pesquisadas quanto à Implementação, baseados nas macro-etapas gerais do Processo de Formulação de Estratégias servirão de base para a construção da metodologia proposta neste trabalho (Capítulo 6), somados aos resultados já obtidos quanto à Formulação.

De acordo com a Figura 15 (Seção 2.5), a primeira macro-etapa analisada, **Definição dos Objetivos Iniciais**, pode ocorrer através da identificação das expectativas das pessoas representativas quanto ao que estas desejam para o futuro da organização, além do estabelecimento da diretriz organizacional (Visão, Missão, Valores). As questões 1 à 11 tratam do levantamento das evidências sobre esse assunto (Figura 28).

A primeira questão levantada na entrevista semi-estruturada diz respeito às razões que levaram a empresa agropecuária a adotar o Processo de Administração Estratégica. Assim como a evolução dos desafios de um ambiente complexo, inovador e imprevisível fez surgir e se consolidar a técnica da Administração Estratégica, as razões que levaram as empresas agropecuárias “A”, “B” e “C” a elaborar e implementar um Processo de Estratégia, de acordo com as respostas de seus proprietários, diretores, ou gerentes, corroboram as supracitadas e vão mais adiante. Ou seja, além de ser utilizada fundamentalmente para melhorar a atuação da empresa perante seu turbulento ambiente externo, é importante verificar alguns pontos em que a adoção da Administração Estratégica contribui na gerência deste tipo de empresa. Estes aspectos foram citados pelas empresas pesquisadas como razões para a adoção do Processo de Estratégia e são explicados a seguir.

Um ponto importante a se ressaltar é a atuação das empresas agropecuárias muitas vezes em propriedades arrendadas, em que é extremamente importante se prever e analisar investimentos (em termos de tamanho de área plantada; prazos de cumprimento de contratos de arrendamento e devolução da área utilizada; tipo de cultura agrícola ou espécie animal utilizada; prazos de época de plantio, irrigação, adubação, colheita, dentre outros) em relação às capacidades tanto da área utilizada quanto dos conhecimentos e habilidades da gerência e da mão-de-obra disponível, e ainda das condições atuais e futuras do mercado.

Um segundo aspecto que motiva as empresas agropecuárias à utilização da Administração Estratégica é sua natureza familiar. A administração Estratégica propicia controle e foco nos resultados, ajudando na administração eficiente e eficaz, tanto sendo as empresas administradas pelos seus proprietários quanto por pessoas contratadas para tal.

Por fim, frente aos cenários externos instáveis, característica muito presente nas empresas agropecuárias por sua produção de commodities, a adoção da Administração Estratégica facilita a democratização das informações estratégicas e operacionais da empresa, periodicamente, aos seus colaboradores, fazendo com que a empresa como um todo, possa preparar-se com antecedência e trabalhar com vistas à situação atual e futura do mercado.

Verificada a necessidade da empresa de adotar um Processo de Administração Estratégica, é necessário que as pessoas que nela atuam (sejam proprietários, gerentes, diretores, colaboradores, família), obtenham conhecimento de que tipo de processo se trata. E ainda, é necessário que obtenham consenso acerca da adoção, pela empresa, do comportamento empreendedor ou estratégico. Verificou-se que, nas três empresas pesquisadas, existe consenso dos proprietários, mesmo que em alguns casos a idéia não tenha partido destes.

Os responsáveis pela Formulação e Implementação do Processo de Estratégia devem ser, inicialmente, os proprietários, gerentes e diretores, e as assessorias. No entanto, após iniciado o processo, este deve ser permeado por toda empresa. Para isso, as empresas utilizaram-se de reuniões globais em que comunicaram o novo comportamento adotado pela empresa frente aos desafios impostos pelo ambiente e conseqüente visão de futuro perseguida desde este momento. A questão de ordem no momento deve ser sempre “mobilizar a mudança por meio da liderança executiva”. Isto foi o que ocorreu nas empresas pesquisadas.

Após uma reunião inicial com todos os colaboradores em que deve ser comunicado que eles fazem parte de um planejamento global, há a necessidade de acompanhamento periódico do Processo de Formulação e também Implementação de Estratégia. Em empresas que atuam principalmente com agricultura, essas reuniões podem atuar com agenda fixa, como, por exemplo, pré e pós plantação, e pré e pós

colheita. Já as empresas que atuam principalmente com pecuária reúnem-se para tratar do Processo de Estratégia mensalmente, em que acompanham os planos de ação, e anualmente, revisam o plano completo. Observou-se que, nas três empresas pesquisadas, após a reunião inicial, são realizadas reuniões periódicas visando acompanhamento dos planos de ação e a revisão crítica anual do processo.

A Administração Estratégica não tem nenhum valor se não for de conhecimento e utilizada por todos na empresa, tanto proprietários, gerentes e diretores, quanto todos seus demais colaboradores. Todos são importantes para que o bom andamento e funcionamento do processo gere a eficácia pretendida. Para tanto, necessita-se ampla participação e divulgação, esta última sendo realizada tanto em reuniões, quanto publicada nos locais de trabalho, através dos mapas dos planos de ação afixados em murais. A questão de ordem no momento deve ser sempre “a Estratégia deve ser transformada em tarefa de todos”. Isto foi o que ocorreu nas empresas pesquisadas.

As empresas agropecuárias pesquisadas sabem a importância da definição de uma visão de futuro para a empresa. Elas têm o conhecimento de que um enunciado compreensível e entendido pelos colaboradores clarifica o caminho principal que a empresa pretende percorrer e a conseqüente linha de chegada que pretende atingir. Além do que, esta visão deve estar de acordo com o ambiente externo da empresa, assim como suas capacidades internas e, mais adiante ainda, a partir desta definição de visão de futuro, são montadas as Estratégias, políticas, metas e planos de ação de todo o processo.

As três empresas pesquisadas têm conhecimento de que esta visão de futuro definida precisa ser sucinta, clara e compacta, ao mesmo tempo que deve conter todas as informações necessárias para que possa ser compreendida pelos seus colaboradores e amplamente utilizada por todos.

QUESTÃO	EMPRESA “A”	EMPRESA “B”	EMPRESA “C”
1. Que tipos de Razões (motivos e necessidades) que levaram a empresa a elaborar e implementar um Processo de Estratégia?	<i>Saber quanto vai resultar o investimento; Previsibilidade; Democratização das informações e responsabilidades (dividir com a equipe); Forma de cumprir os prazos Ambiente e Cenários (divulga à equipe o cenário atual).</i>	<i>Processo sucessório; Estratégia de Ação para o trabalho do Diretor.</i>	<i>Controle; Foco nos resultados; Motivação para atingir resultados Perfil administrativo do gerente.</i>

Figura 28 – Macro-etapa de Definição dos Objetivos Iniciais do Processo de Implementação de Estratégias nas empresas pesquisadas (continua)

QUESTÃO	EMPRESA "A"	EMPRESA "B"	EMPRESA "C"
2. Consenso dos sócios sobre a necessidade de se elaborar e implementar um Processo de Estratégia?	<i>Sim.</i>	<i>A necessidade surgiu do Diretor contratado que sugeriu a metodologia ao Conselho, o qual somente cobra resultados.</i>	<i>A necessidade surgiu do Gerente contratado que utiliza o Processo de Estratégia como ferramenta de ação para buscar atingir os resultados cobrados pelo proprietário.</i>
3. Quem são os responsáveis pela Formulação e Implementação do Processo de Estratégia?	<i>Sócios, Psicóloga, e Assessoria técnica e administrativa.</i>	<i>Diretor, Assessoria técnica e administrativa (staff).</i>	<i>Discussões entre Gerente e Assessoria técnica e administrativa.</i>
4. Já foi realizada uma reunião com todos os colaboradores para explicar que eles fazem parte de um planejamento global?	<i>Foram realizadas, inicialmente, reuniões para levantamento de Cenário Interno entre a Psicóloga e Líderes, Coordenador e Líderes, e Líderes e colaboradores. Depois, foi realizada a primeira reunião comunicando sobre o planejamento global.</i>	<i>Sim, e desde a primeira reunião realizada, os colaboradores já tiveram ampla participação (levantamento dos Valores da empresa)</i>	<i>Sim.</i>
5. Com qual periodicidade são realizadas reuniões sobre o Processo de Estratégia com todo o pessoal da empresa?	<i>São realizadas 4 reuniões anuais: PRÉ-PLANTAÇÃO, PÓS-PLANTAÇÃO, PRÉ-COLHEITA E PÓS-COLHEITA com toda a equipe, sócios, psicóloga. São realizadas outras reuniões voltadas a temas específicos com pessoa específicas.</i>	<i>A empresa realiza reuniões mensais para acompanhamento dos Planos de Ação com o Diretor e os colaboradores. O Conselho e o Diretor reúnem-se a cada trimestre para acompanhamento.</i>	<i>Mensalmente na propriedade são realizadas reuniões e tem exposto no galpão os Planos de Ação.</i>
6. Existe comprometimento dos sócios para com o Processo de Estratégia?	<i>Sim</i>	<i>Os Sócios (Conselho e família) não atuam na empresa e no Processo de Estratégia periodicamente. Participam das reuniões a cada trimestre, onde analisam os resultados dos indicadores mantidos pelo Processo de Estratégia.</i>	<i>O Proprietário não atua na empresa e no Processo de Estratégia periodicamente. É tarefa do Gerente e colaboradores.</i>
7. A Administração Estratégica é amplamente utilizado por todos na empresa, ou somente pela diretoria (sócios)?	<i>Sim, é amplamente utilizado e cumprido por todos (aquilo que já existe) e ainda está sendo divulgado (as incorporações e o Plano Formal).</i>	<i>É amplamente utilizado pela Diretoria e colaboradores e avaliado pelo Conselho.</i>	<i>É amplamente utilizado pelo Gerente, que controla rigidamente os resultados técnicos e financeiros, seguindo as orientações do Processo de Estratégia e Visão da empresa. Os colaboradores atuam nos Planos de Ação e reuniões.</i>
8. Para que a sua empresa precisa definir uma Visão de Futuro?	<i>De acordo com o setor que atua, é necessário para determinar o Cenário (aumento/diminuição do mix de produtos), ações, etc.</i>	<i>Saber onde ir: "Quem não sabe onde ir, não vai a lugar nenhum".</i>	<i>Para saber quais caminhos a empresa estará percorrendo, Dentro do contexto, ter uma maior produção por hectare de forma sustentável. (Prever o futuro, os resultados, Planejamento, Acompanhamento e Controle)</i>
9. A empresa tem um enunciado claro e compreensível de sua visão?	<i>Sim.</i>	<i>Não. Precisa compactar o enunciado. Estão em fase de mudar a forma do enunciado, dizendo, ainda, a mesma coisa.</i>	<i>Sim.</i>

Continuação Figura 28 – Macro-etapa de Definição dos Objetivos Iniciais do Processo de Implementação de Estratégias nas empresas pesquisadas (continua)

QUESTAO	EMPRESA "A"	EMPRESA "B"	EMPRESA "C"
10. Os colaboradores (gerentes, demais colaboradores) compreendem essa visão?	<i>Sim, compreendem bem para direcionar suas atitudes, decisões, comprometimento, responsabilidades, etc. Porém, não saberiam enunciar claramente.</i>	<i>O Diretor e Gerentes compreendem bem a Visão. Já os colaboradores, poucos compreendem.</i>	<i>Todos.</i>
11. Este enunciado da visão é para eles um guia eficaz nas decisões que tomam com relação às atividades negócios na empresa?	<i>É um guia muito eficaz para a tomada de decisões para todos os níveis hierárquicos da empresa.</i>	<i>É um guia para tomada de decisões muito eficaz para todos os níveis hierárquicos na empresa.</i>	<i>É um guia muito eficaz para o trabalho do Gerente. Para os Colaboradores, é um guia mais ou menos eficaz.</i>

Continuação Figura 28 – Macro-etapa de Definição dos Objetivos Iniciais do Processo de Implementação de Estratégias nas empresas pesquisadas

Fonte: Elaborado pela autora

A segunda macro-etapa analisada, **Análise Externa**, pode ocorrer através da identificação das oportunidades e ameaças do ambiente externo à organização, além da análise dos concorrentes e mercado. As questões 12 à 15 tratam do levantamento das evidências sobre esse assunto (Figura 29).

O produto das empresas agropecuárias é denominado de commodity, ou seja, “bens padronizados e de baixo valor unitário” (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997, 85). Este tipo de produto é comercializado mundialmente em grandes volumes e possui como atributos relevantes para a competitividade, preço e conformidade técnica. Localizando a empresa agropecuária na cadeia de produção conforme proposta por Goldberg (1968), “um sistema de commodities engloba todos os atores envolvidos com a produção, processamento e distribuição de um produto”, o cliente da empresa agropecuária, logo, são os processadores. No caso das empresas pesquisadas, a cooperativa e o frigorífico. No entanto, apesar de o cliente ser o próximo elo da cadeia produtiva, as informações sobre as necessidades do consumidor circulam nas empresas agropecuárias pesquisadas com a participação dos elos seguintes, a começar pelo processador do produto.

As oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo da empresa agropecuária afetam diretamente suas Estratégias de produção, expansão, diversificação, dentre outras. Por isso, na Formulação e Implementação do Processo de Estratégia, as empresas agropecuárias pesquisadas realizam análises periódicas das situações externas, contando com diversas fontes de informações, incluindo as

reuniões com o próximo elo da cadeia, o qual também tem interesse nas conformidades técnicas do produto e na redução dos custos de produção. Estas informações sobre o ambiente externo (preços das commodities no mercado nacional e internacional, produção nacional e mundial, demanda nacional e mundial, subsídios nacionais e internacionais, inflação, dentre outros elementos) influenciam, sobretudo, suas decisões macro-estratégicas como, por exemplo, aumento/diminuição de área plantada.

QUESTÃO	EMPRESA "A"	EMPRESA "B"	EMPRESA "C"
12. As necessidades dos clientes são identificadas?	<i>O produto principal é uma Commodity, e o cliente é estritamente a cooperativa.</i>	<i>Sim, a empresa possibilita que os clientes visitem-na, mantém conversas constantes, funcionários dos clientes participam de atividades da empresa para estar sempre em contato com os produtos e produção.</i>	<i>Sim.</i>
13. Na Formulação do Processo de Estratégia, foram identificadas as oportunidades e ameaças do ambiente externo da empresa agropecuária?	<i>Sim.</i>	<i>Sim, através de reuniões entre o Diretor e o Conselho, e entre o Diretor e a equipe.</i>	<i>Sim.</i>
14. Quantos encontros (reuniões) foram necessários para estabelecer as oportunidades e ameaças da empresa?	<i>Foram reuniões entre: supervisores e psicóloga, supervisores e equipe, assessoria e sócios, e reunião geral entre todos, num total de 6 reuniões.</i>	<i>Duas reuniões entre o Diretor e o Conselho, e 3 reuniões entre o Diretor e a equipe, num total de 5 encontros.</i>	<i>Um encontro</i>
15. Quem participou dos encontros de definição de oportunidades e ameaças?	<i>Todos, mas não ao mesmo tempo: Sócios; Psicóloga; Supervisores (coordenador e líderes); Assessoria técnica e administrativa.; Colaboradores.</i>	<i>Todos, mas não ao mesmo tempo: Conselho; Diretor; Equipe Assessoria técnica e administrativa.</i>	<i>Gerente e Assessoria técnica e administrativa.</i>

Figura 29 – Macro-etapa de Análise Externa do Processo de Implementação de Estratégias nas empresas pesquisadas

Fonte: Resultado da pesquisa de campo.

A terceira macro-etapa analisada é a análise dos **Aspectos Internos**. Neste tipo de análise, a empresa examina seus recursos internos quanto aqueles que são fortes e aqueles denominados pontos fracos ou oportunidades de melhoria. Outro exame que pode ser realizado nesta macro-etapa, quanto à sinergia, objetiva avaliar os

recursos internos apropriados à execução das Estratégias propostas. As questões 16 à 27 tratam do levantamento das evidências sobre esse assunto (Figura 30).

Na questões seguintes, a coleta de evidências tratou de identificar a maneira como as três empresas procedem na análise do seu ambiente interno. Ou seja, se identificaram os seus pontos fortes e fracos, de que maneira o fizeram, quem participou deste etapa do Processo de Estratégia. A etapa do ambiente interno consiste numa das etapas mais fundamentais tanto do processo de planejamento quanto do Processo de Administração Estratégica. Verificado na pesquisa de campo, as três empresas identificaram seus pontos fortes e oportunidades de melhoria. No entanto, procederam de algumas maneiras diferentes.

A empresa “A” comparou-se em relação a outras empresas do setor agropecuário, por consideração. A comparação realizada pela empresa “B” foi alcançada analisando-se seus resultados em comparação com o que seria uma empresa agropecuária ideal, com o mesmo porte, produtos, dentre outros aspectos. A empresa “C” realizou a comparação dos seus pontos fortes e oportunidades de melhoria através da discussão com clientes, assessoria técnica e outros empresários que participaram de um dia de campo na mesma, além da análise realizada pelos colaboradores.

Mesmo que não ao mesmo tempo, ou seja, em reuniões diferentes, a análise do ambiente interno das empresas agropecuárias pesquisadas foi realizada por todas pessoas da empresa, pois todas são conhecedoras das capacidades internas da mesma, além do que das melhores maneiras de alinhá-las à Estratégia.

Aspecto importante de salientar, é a maneira peculiar realizada pelas empresas agropecuárias na análise do ambiente interno. Trata-se de, além destas realizarem a análise por áreas (produção, finanças, pessoas, mercado), as empresas costumam analisar quanto aos produtos (boi de invernar, pecuária de corte, arroz, soja), e quanto a área gerencial (que neste caso são as áreas distintas da produção) e a lavoura ou pecuária. Após levantadas as oportunidades de melhoria, as três empresas agropecuárias pesquisadas utilizam-se dos planos de ação para alinhar as capacidades internas à Estratégia. Duas dessas empresas utilizam, ainda, os planos de ação para melhorar os pontos fortes, além de já utilizá-los para minimizar os pontos fracos.

Outra avaliação das capacidades internas da empresa agropecuária pode ser dada anteriormente à adoção do Processo de Formulação e Implementação de Estratégias. Ou seja, uma avaliação de produtos, sistemas, custos, rentabilidade, pode ser cumprida antes da Formulação, para que a empresa, possuindo seu desempenho inicial e histórico de antemão, saiba o que poderá alcançar no futuro, ou o que abandonar, modificar.

QUESTÃO	EMPRESA "A"	EMPRESA "B"	EMPRESA "C"
16. Na Formulação do Processo de Estratégia, foram identificados os pontos fortes e fracos do ambiente interno da empresa agropecuária?	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>	<i>Sim.</i>
17. Como a empresa conhece seus pontos fortes e fracos?	<i>Por comparação em relação a outras empresas do ramo, e por consideração.</i>	<i>Através de comparação com o que seria uma empresa "ideal", Analisando os resultados.</i>	<i>Brainstorming entre Gerente, assessoria e clientes da assessoria durante treinamento (Dia de Campo), foi avaliada a situação da empresa no momento em relação às empresas dos clientes e a situação ideal.</i>
18. Quem participou dos encontros de análise dos pontos fortes e fracos da empresa?	<i>Todos</i>	<i>Conselho; Diretor; Equipe; Assessoria técnica e administrativa.</i>	<i>Gerente Assessoria técnica e administrativa. Clientes da assessoria que participaram do treinamento. Colaboradores.</i>
19. O levantamento dos pontos fortes e fracos da empresa foi realizado por áreas (recursos humanos, marketing, produção, finanças)?	<i>Lavoura, Escritório.</i>	<i>Área Gerencial; Gado de Cria; Gado de Engorda.</i>	<i>Sim, principalmente Produção.</i>
20. A empresa vem realizando (por exemplo, Programas/Ações) para minimizar os pontos fracos?	<i>Sim, através dos Planos de Ação.</i>	<i>Planos de Ação.</i>	<i>Sim, através dos Planos de Ação.</i>
21. A empresa vem realizando (por exemplo, Programas/Ações) para melhorar os pontos fortes?	<i>Sim, através dos Planos de Ação.</i>	<i>Busca da Manutenção pelos Planos de Ação.</i>	<i>Não.</i>

Figura 30 – Macro-etapa de Análise Interna do Processo de Implementação de Estratégias nas empresas pesquisadas (continua)

QUESTÃO	EMPRESA "A"	EMPRESA "B"	EMPRESA "C"
22. Quantos encontros foram necessários para estabelecer os pontos fortes e fracos da empresa?	<i>Seis reuniões</i>	<i>Duas reuniões entre o Diretor e o Conselho, e 3 reuniões entre o Diretor e a equipe, num total de 5 encontros.</i>	<i>Um encontro</i>
23. A empresa compara-se com outras organizações a fim de implementar melhorias?	<i>Inicialmente, reunia-se com outros produtores rurais e trocava idéias. Atualmente, os colaboradores fazem o levantamento dos pontos fortes e fracos através da comparação da empresa com outras.</i>	<i>Houve uma avaliação inicial da empresa quando da formulação do processo de Estratégia, e Periodicamente realiza Benchmarking com posterior análise da sua situação em relação às empresas visitadas.</i>	<i>Sim, através de: Visitas técnicas; Dia de campo na propriedade.</i>
24. Antes da Formulação do Processo de Estratégia, houve avaliação dos produtos da empresa?	<i>Sim, com a formulação do processo de Estratégia a empresa passou a ampliar o mix de produtos (visando diminuir os custos) passando da monocultura do arroz, para produção de soja e gado juntamente com o arroz. Também, avaliou-se a necessidade de se arrendar áreas "fechadas", onde se pode prever melhor o que será explorado, sem a interferência do proprietário da terra.</i>	<i>Com a adoção do Processo de Estratégia foi ampliado o mix de produtos da empresa para Boi gordo, Arroz e Soja, Floresta de Acácia e Ovinos, quando, antes, produzia apenas gado e grãos. Estrategicamente, é uma empresa de pecuária de corte. Com a adoção do Processo de Estratégia: forma de escapar da monocultura pecuária: grãos, ovinos e floresta.</i>	<i>Não, o produto a ser produzido na empresa foi imposto pelo proprietário, que é também dono de um frigorífico.</i>
25. Antes da Formulação do Processo de Estratégia, houve avaliação dos sistemas da empresa?	<i>A empresa estava crescendo e a adoção do Processo de Estratégia ajuda a não perder o controle. Antes, havia sobrecarga de preocupações nos sócios, com o crescimento do negócio, sem previsibilidade de resultados e controles em tempo de mudar o rumo.</i>	<i>Sim.</i>	<i>O sistema de compras estava consumindo 60% dos gastos no início das atividades da empresa. Quando o Processo de Estratégia foi elaborado, este era um ponto fraco que foi corrigido.</i>
26. Antes da Formulação do Processo de Estratégia, houve avaliação dos custos da empresa?	<i>Hoje, a empresa sabe que necessita implementar a orçamentação para breve. Está aguardando o término da utilização do sistema de custos atual para iniciar a orçamentação.</i>	<i>Sim.</i>	<i>Os custos são previstos no orçamento, indicadores e controlados. Também são acompanhados pelo FCA.</i>
27. Antes da Formulação do Processo de Estratégia, houve avaliação da rentabilidade da empresa?	<i>Considera um tanto complicado, devido ao mercado. A empresa preocupa-se em aumentar as áreas arrendadas e exploradas sem prejudicar a rentabilidade. Logo, desenvolve treinamentos e agrega mais responsabilidades aos colaboradores.</i>	<i>Sim.</i>	<i>Sim.</i>

Continuação Figura 30 – Macro-etapa de Análise Interna do Processo de Implementação de Estratégias nas empresas pesquisadas

Fonte: Resultado da pesquisa de campo

A quarta macro-etapa analisada é a Formulação de **Políticas, Objetivos, Metas**. Nesta etapa, os objetivos definidos inicialmente podem ser revisados, além do que a empresa pode determinar o grau de mudanças necessário para a consecução do processo. As questões 28 à 30 tratam do levantamento das evidências sobre esse assunto (Figura 31).

Nesta etapa, procurou-se coletar evidências acerca da revisão do Processo de Estratégia, a retro-alimentação do processo, o nível de satisfação com a situação atual do processo em termos de eficiência e eficácia da Formulação e da Implementação. As empresas agropecuárias pesquisadas entendem que o processo, uma vez iniciado, precisa ser revisado sempre, desde o acompanhamento e controle, até o incremento de novos controles, sistemas de informações, dentre outros elementos.

Além disso, as empresas pesquisadas responderam que outro aspecto que surge no processo, com o amadurecimento da empresa, são as mudanças comportamentais.

Além da preocupação com a revisão e incremento permanente do processo formulado e implementado, é importante que sejam definidas Políticas, Objetivos e Metas em total acordo com as Estratégias já formuladas na etapa anterior. As três empresas agropecuárias pesquisadas procuram direcionar toda e qualquer decisão com base naquilo que foi formulado e implementado no Processo de Estratégia. A adoção da Administração Estratégica facilita a tomada de decisões do dia-a-dia, tanto nas atividades administrativas, financeiras, produtivas, e nas relações com as pessoas da empresa e com o mercado.

QUESTÃO	EMPRESA "A"	EMPRESA "B"	EMPRESA "C"
28. O Processo de Estratégia, na sua opinião, está bom, sem necessitar mudanças?	<i>Tem que avançar sempre. Irá fazer orçamento; tem que investir mais em planejamento, acompanhamento e controle.</i>	<i>Ainda está em fase de Implementação, já há o compromisso inicial da empresa, e as mudanças que estão ocorrendo agora são comportamentais.</i>	<i>Está sempre melhorando os controles.</i>
29. A empresa está pronta para as mudanças, sempre que necessário?	<i>O Processo de Estratégia propõe fazer tudo diferente. Então, explica-se que, se houver erros, tenta-se novamente. As ações não alcançadas são colocadas novamente no Plano de Ação.</i>	<i>Houve um "período de incerteza" inicial, no entanto, a pesquisa de clima identificou que o Processo de Estratégia foi muito bem aceito.</i>	<i>Sim.</i>
30. As metas e objetivos da empresa estão claramente direcionadas para a realização da Visão?	<i>Sim, a empresa acredita que possui um sistema de gestão acima da média.</i>	<i>Sim, tudo na empresa é trabalhado em cima do que foi planejado.</i>	<i>Sim.</i>

Figura 31 – Macro-etapa de Políticas, Objetivos, Metas do Processo de Implementação de Estratégias nas empresas pesquisadas

Fonte: Resultado da pesquisa de campo

A quinta macro-etapa analisada é a Formulação de **Estratégias**. Nesta etapa, as Estratégias são analisadas, planejadas e selecionadas. As questões 31 à 33 tratam do levantamento das evidências sobre esse assunto (Figura 32).

As Estratégias representam o desdobramento da visão de futuro da empresa, com base nas auditorias do ambiente externo e interno. Cada empresa agropecuária pesquisada determinou suas Estratégias de uma forma singular. A empresa “A” procurou obter consenso entre as expectativas da pessoas representativas, a análise ambiental externa e interna, em consonância com a visão de futuro. A empresa “B” buscou informações nos seus “stakeholders” sobre quais seriam os objetivos ideais que deveria possuir uma empresa com seu porte, idade e demais características. Para alcançar estes objetivos, foram determinadas suas Estratégias. A empresa “C” determinou suas Estratégias com base nas Metas, que foram estipuladas no orçamento e nos itens de controle, ou seja, seus objetivos são totalmente financeiros e as Estratégias foram determinadas para alcançá-los.

QUESTÃO	EMPRESA “A”	EMPRESA “B”	EMPRESA “C”
31. Como foram determinadas as Estratégias?	<i>Através de consenso.</i>	<i>As Estratégias representam os objetivos “ideais” que a empresa quer buscar. Assim, foram consultados especialistas técnicos que indicaram onde a empresa pode chegar em termos de produção, produtividade, eficiência e eficácia. Após estas consultas, os objetivos ideais propostos pelos especialistas foram analisados pela Diretoria, quanto à possibilidade de serem buscados pela empresa, com os recursos que dispõe e com o orçamento previsto.</i>	<i>Em função do Orçamento, Itens de Controle.</i>
32. O que foi mais influente na determinação das questões estratégicas?	<i>A análise do Ambiente Externo e Interno.</i>	<i>A análise do Ambiente Externo e Interno.</i>	<i>Análise crítica encima dos Indicadores Cenários</i>
33. A empresa definiu ações que devem ser tomadas para a realização das questões estratégicas?	<i>Sim, os Planos de Ação.</i>	<i>Sim, utilizando a metodologia do 5W1H.</i>	<i>Sim, utilizando a metodologia do 5W1H.</i>

Figura 32 – Macro-etapa de Estratégias do Processo de Implementação de Estratégias nas empresas pesquisadas

Fonte: Resultado da pesquisa de campo

A sexta macro-etapa analisada é o **Planejamento de Recursos e Indicadores**. Nesta macro-etapa, a empresa pode estipular um orçamento para o desenvolvimento das ações estratégicas, assim como são elaborados os projetos e planos de ação. As questões 34 à 37 tratam do levantamento das evidências sobre esse assunto (Figura 33).

Como procuram salientar Kaplan e Norton (2004) a execução bem-sucedida da Estratégia envolve três componentes. Ou seja, resultados notáveis só irão ser obtidos, somando-se descrição da Estratégia, mensuração da Estratégia e gestão da Estratégia. Conclusivamente, segundo os autores, a filosofia dos três componentes é simples. Não se pode gerenciar (terceiro componente) o que não se pode medir (segundo componente). Não se pode medir o que não se pode descrever (primeiro componente).

As considerações de Kaplan e Norton (2004), revelam a importância de se gerenciar com base nos números, sendo estes últimos a representação fiel da descrição da Estratégia. Kaplan e Norton (2004) lembram, ainda, que este é o momento da empresa relembrar “quais eram os seus objetivos?” Ou seja, antes de decidir o que medir, é necessário relembrar o que a empresa está tentando realizar.

A utilização de indicadores de desempenho e de um orçamento que reflete a Visão de futuro para o desenvolvimento das ações estratégicas foi estipulado e é amplamente utilizado em duas empresas pesquisadas. A empresa “A” ainda não utiliza o orçamento, conquanto utilize o controle baseado em indicadores de desempenho. Mesmo sendo utilizados pelas três empresas agropecuárias pesquisadas, os planos de ação, não contemplam a determinação de valores para cada ação a ser cumprida.

QUESTÃO	EMPRESA “A”	EMPRESA “B”	EMPRESA “C”
34. Foi estipulado um orçamento para o desenvolvimento das ações estratégicas?	<i>Não. Atualmente, o sistema de custos precisa ser utilizado até o final do ano e, então, será substituído por um sistema de orçamento com previsão e controle do realizado.</i>	<i>Sim, o orçamento foi estipulado e é amplamente utilizado.</i>	<i>Sim</i>
35. O orçamento reflete a Visão de Futuro?	<i>Não.</i>	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>

Figura 33 – Macro-etapa de Planejamento de Recursos e Indicadores do Processo de Implementação de Estratégias nas empresas pesquisadas (continua)

QUESTÃO	EMPRESA "A"	EMPRESA "B"	EMPRESA "C"
36. Foram determinados os custos (valores) de cada ação a ser cumprida?	<i>Não.</i>	<i>Não aparece no Plano de Ação (5W1H) os valores estipulados para cada ação. Porém, existe o orçamento contemplando estes custos e acompanhando o Processo de Estratégia.</i>	<i>Somente no orçamento e indicadores de desempenho (técnicos e econômicos, previsto e realizado)</i>
37. A empresa utiliza indicadores de desempenho para monitorar suas atividades?	<i>Sim, por exemplo: Atividade – treinamento Indicador – hs/homem/ano Os indicadores estão sempre sendo atualizados.</i>	<i>Sim.</i>	<i>Sim.</i>

Continuação Figura 33 – Macro-etapa de Planejamento de Recursos e Indicadores do Processo de Implementação de Estratégias nas empresas pesquisadas

Fonte: Resultado da pesquisa de campo

A sétima macro-etapa analisada é a **Implementação**. Nela, a síntese das metodologias estudadas na literatura propõe uma análise das Estratégias propostas, análise das estruturas formal e informal, análise da cultura, e análise das experiências dos administradores. São estas análises que contemplam as questões 38 à 56 (Figura 34).

Uma síntese do que representa a macro-etapa da Implementação pode ser demonstrada pelas expressões “traduzir a Estratégia em termos operacionais”, “transformação da atitude estratégica”, “comportamento empreendedor e estratégico em oposição à comportamento competitivo ou operacional”. Logo, pergunta-se: Os objetivos do Processo de Estratégia são divulgados aos colaboradores? De que forma? Como funcionam as relações de poder na empresa? Em que a empresa acredita, qual sua cultura em relação à organização, controle, tecnologia, treinamento, planejamento e controle da produção, economia de recursos, premiações, estímulo aos funcionários quanto à melhoria de desempenho, qualificações, dentre outros?

Até então, analisou-se como a Estratégia é formulada, mesmo que em dois sentidos: (I) sua metodologia e também (II) a maneira como isso ocorre. Nesse momento, pretende-se verificar a Implementação, a transformação da atitude estratégica, proposta por Ansoff, Declerck e Hayes (In: ANSOFF, 1981). Ou seja, a adição do componente que faltava na prescrição do Planejamento Estratégico que chegaria à Administração Estratégica.

Quando uma empresa passa da preocupação competitiva para a preocupação empreendedora, há uma transformação profunda em cada uma de suas características: em seus objetivos, em seu sistema de valores, em seus administradores, em seus processos, em seus sistemas, em suas estruturas. Ou seja, um processo complexo que envolve mudanças mutuamente coerentes em vários atributos da cultura da empresa, que são: valores e normas organizacionais; habilidades administrativas, conhecimento e propensão para o risco; relações estruturais (autoridade, responsabilidade, informação, poder, tarefa); relações de processo (problem-solving, comunicação, motivação, controle); tecnologia (sistemas formalizados, aquisição de informação, análise de decisão, aplicações de computador) (ANSOFF, DECLERCK; HAYES In: ANSOFF, 1981).

Nas três empresas agropecuárias pesquisadas, a Estratégia é amplamente traduzida em termos operacionais através dos objetivos constantes nos planos de ação.

Também, em duas das empresas “A” e “B”, as responsabilidades e autoridades são conhecidas pelo organograma, o que facilita o estabelecimento de limites para a tomada de decisões nas áreas de produção, pessoas, mercado, finanças, assim como as relações entre os níveis hierárquicos e suas responsabilidades.

Na empresa “A” foi criada a função de líder de cada planta da empresa e as habilidades para o desempenho das tarefas de acordo com o cargo exercido foram desenvolvidas nestes colaboradores.

As estruturas, processos e sistemas das empresas pesquisadas sofreram avaliações com a adoção do Processo de Estratégia. Na maioria dos quesitos analisados como, por exemplo, sua cultura em relação à organização, controle, tecnologia, treinamento, planejamento e controle da produção, economia de recursos, premiações, estímulo aos funcionários quanto à melhoria de desempenho, qualificações, as empresas possuem algum tipo de alinhamento da Estratégia em relação aos principais quesitos.

QUESTÃO	EMPRESA "A"	EMPRESA "B"	EMPRESA "C"
38. Os objetivos do Processo de Estratégia são divulgados aos funcionários?	<i>Sim.</i>	<i>Sim, através dos Planos de Ação que são montados em conjunto com a equipe, comunicados em reuniões, acompanhados e analisados os resultados mensalmente com todos os colaboradores.</i>	<i>Sim, na reunião anual.</i>
39. Que meios de comunicação interna são utilizados pela empresa para divulgar aos seus colaboradores as diretrizes da empresa e os resultados obtidos?	<i>Mural, Reuniões, Caixa de Sugestões, Rádios, Celular.</i>	<i>Mural Reuniões</i>	<i>Comunicação em reuniões, Planilhas técnicas operacionais preenchidas pelos colaboradores.</i>
40. Quantas horas, em média, os sócios atuam diariamente na empresa?	<i>O sócio responsável pelo pessoal e produção (áreas operacionais) atua integralmente na empresa O sócio responsável pelo financeiro, administrativo e mercado (áreas macro) não atua integralmente, devido a outras atividades fora da empresa.</i>	<i>Não atuam diretamente na empresa, e sim através do Conselho.</i>	<i>O proprietário não atua na empresa. O Gerente atua por 8 horas/semana entre a administração da produção, mercado, Processo de Estratégia, etc.</i>
41. Quem comanda a empresa, ou seja, quem tem maior participação e influência nas decisões?	<i>Depende da decisão: mercado, finanças, produção, pessoal. É resolvido de acordo com as responsabilidades dadas pelo organograma. Quando é operacional, são resolvidas com o grupo.</i>	<i>O Diretor trabalha com uma certa autonomia dentro do planejado em concordância com o Conselho. O conhecimento do mercado, das técnicas de produção, do pessoal e das finanças é trabalho do Diretor.</i>	<i>Gerente</i>
42. Quem determina as atividades diárias, mensais e anuais dos funcionários?	<i>Organograma, hierarquia</i>	<i>O Diretor, os gerentes (2) e os capatazes (7) hierarquicamente.</i>	<i>Gerente</i>
43. Existem divergências entre os sócios na tomada de decisões?	<i>Ocorrem, mas são negociadas.</i>	<i>As decisões são decididas por voto, dentro do Conselho.</i>	<i>Não, o Gerente tem total liberdade na tomada de decisões, seguindo o Processo de Estratégia.</i>
44. As responsabilidades e autoridades das pessoas da empresa estão definidas e são conhecidas?	<i>O organograma e a separação física das lavouras determinam as responsabilidades e autoridades. Existe rotação de colaboradores dentro do mesmo nível, nas diferentes lavouras.</i>	<i>Embora não haja o organograma formalizado e exposto, existem as autoridades e responsabilidades conhecidas informalmente (cada um sabe o seu limite).</i>	<i>Sim, mas não tem formalmente definido o organograma.</i>
45. A empresa acredita em organização?	<i>Sim, por exemplo: Possui datas de pagamentos de contas fixas, Organograma, Avaliação de Desempenho para corrigir condutas</i>	<i>A empresa acredita que precisa se organizar melhor sempre. Numa auto-avaliação, se auto considera em um nível de 0 a 10, com nota 4. No entanto, pelo conhecimento das demais empresas do setor, encontra-se, (devido a adoção do Processo de Estratégia que inclui orçamentação e indicadores de desempenho, planos de ação os quais trouxeram comprometimento da equipe nas tarefas) em um nível de 0 a 10, com nota 9.</i>	<i>Considera que atuam com um nível médio de organização. Em relação à gestão, o nível é alto. Em relação às técnicas, o nível ainda tem que melhorar.</i>

Figura 34 – Macro-etapa de Implementação do Processo de Implementação de Estratégias nas empresas pesquisadas (continua)

QUESTÃO	EMPRESA "A"	EMPRESA "B"	EMPRESA "C"
46. A empresa acredita em controle (a empresa controla rigidamente a produção, finanças, trabalho dos colaboradores, vendas, etc)?	<i>Sim, por exemplo: PRODUÇÃO e MERCADO: através de relatórios e reuniões com assessoria, FINANÇAS: em breve será realizado controle orçamentário, TRABALHO DOS COLABORADORES: nos períodos de colheita e planta estabelece escalas de trabalho com os colaboradores para que a empresa atue 24 horas.</i>	<i>Possui os controles básicos estruturados e está buscando controles mais avançados.</i>	<i>Sim, por exemplo: Possui orçamento Utiliza, ainda, rigorosa tabela de indicadores</i>
47. A empresa acredita em tecnologia (busca a aquisição e utilização de tecnologias inovadoras)?	<i>A empresa acredita que a busca constante de melhoria no conhecimento/manejo para com as máquinas e equipamentos é mais importante que a aquisição de máquinas e equipamentos modernos. A utilização é mais importante do que a aquisição. São buscados seminários, cursos, visitas, etc. São mantidas assessorias para busca de conhecimentos técnicos.</i>	<i>Acredita em tecnologia do conhecimento, treinamentos, visitas, etc. As máquinas e equipamentos, pela questão custo benefício, encontram-se obsoletas.</i>	<i>O principal ponto forte da empresa é utilizar as técnicas de forma estratégica.</i>
48. A empresa acredita em treinamento (realiza periodicamente treinamentos com seus colaboradores)?	<i>Sim, por exemplo: A empresa possui metas anuais de treinamento, onde: São buscados cursos práticos, (sem informações muito complexas), ou seja, só com informações que realmente tenham necessidade para a função desempenhada pelo colaborador; Treinamento de supervisores (líderes e coordenador) com a psicóloga; São realizados visitas de Benchmarking com visitação a outras empresas agropecuárias e trocadas informações técnicas e sugestões de melhoria; São realizados "Dias de Campo".</i>	<i>A empresa ainda não tem metas e indicadores para monitorar o número de homens/hora/ano de treinamento. Realiza treinamento na empresa, a cada 2 meses. Realiza treinamentos e visitas eventuais, fora da empresa.</i>	<i>Não vem realizando treinamentos com os colaboradores. O Gerente integra uma equipe de assessoria técnica e administrativa. Administra a empresa e conta com a discussão dos colegas da equipe da assessoria. Participa e promove Dias de Campo na propriedade onde analisam os pontos fracos e fortes técnicos.</i>
49. A empresa acredita em planejamento e controle da produção?	<i>Sim, por exemplo: Trabalha com planejamento de insumos.</i>	<i>Trabalha com indicadores técnicos (pecuários).</i>	<i>O Planejamento e Controle da Produção é incluído no PE e sofre auditorias mensais, com possibilidade de revisão com FCA.</i>
50. As pessoas são cobradas quanto à economia de recursos?	<i>Sim, inicialmente foi realizado um Brainstorming sobre economia de recursos e já foi implementado.</i>	<i>Realizam suas atividades com os recursos que foram planejados. Conhecem o planejamento e os indicadores.</i>	<i>Sim, principalmente quanto à manutenção das instalações.</i>
51. Existem premiações por alcance de metas, dentro da empresa?	<i>Sim, prêmios de alcance de produtividade na colheita, Melhores notas na Avaliação de Desempenho.</i>	<i>Quando as metas acima dos indicadores técnicos (prenhez, gado gordo, produtividade de semente, etc.) são alcançadas, os colaboradores recebem premiações.</i>	<i>Sim, por exemplo: 14° salário, se a meta financeira é alcançada.</i>

Continuação Figura 34 – Macro-etapa de Implementação do Processo de Implementação de Estratégias nas empresas pesquisadas (continua)

QUESTÃO	EMPRESA "A"	EMPRESA "B"	EMPRESA "C"
52. O que é mais importante na empresa?	<i>Organização, participação em equipe, divisão de resultados, produção, mercado, tecnologia, finanças, tudo é igualmente importante na empresa.</i>	<i>Planejamento, Organização, Controle, Pessoas, Tecnologia, enfim, tudo é importante.</i>	<i>1° Finanças, 2° organização, 3° fluxo da informação (interna e externa), 4° produção, 5° tecnologia, 6° mercado (é menos importante, porque a empresa é de propriedade de um frigorífico).</i>
53. Os custos são controlados?	<i>Atualmente os custos são acompanhados, mas não previstos em orçamento.</i>	<i>Controle de custos pelo orçamento.</i>	<i>Através do Orçamento e Contabilidade.</i>
54. Os lucros são controlados?	<i>Sim.</i>	<i>O Diretor acompanha periodicamente o orçamento com o intuito de controlar os resultados financeiros, e reúne-se para avaliar estes resultados com o Conselho, de a cada 4 meses.</i>	<i>Através do Orçamento e Contabilidade.</i>
55. Os funcionários são estimulados a melhorar continuamente o seu desempenho?	<i>Sempre, como por exemplo: Em Avaliação de Desempenho dos Líderes, que contempla: Comunicação; Relacionamento; Capacidade de liderança; Segurança do Trabalho; Segurança profissional; Organização; Criatividade/ inovação; Iniciativa. Avaliação de Desempenho dos colaboradores, que contempla: Ordem mantida; Relacionamento colegas; Responsabilidade; Produtividade; Segurança no trabalho; Iniciativa.</i>	<i>Esta é uma tarefa que a empresa acredita que precisa melhorar e sabe que não é fácil, devido ao nível educacional e de cultura dos colaboradores.</i>	<i>Sim, por exemplo: Participação nos resultados, Alimentação.</i>
56. A qualificação dos funcionários é promovida de acordo com as necessidades e os objetivos da organização?	<i>Sim, de acordo com as tecnologias a serem utilizadas na empresa, os colaboradores são enviados para qualificação.</i>	<i>É promovida de duas formas: Os cursos são oferecidos a todos e quem quer fazer, é aceito (dentro do que a atividade agropecuária da empresa necessita) De acordo com a necessidade da função e do planejamento da empresa.</i>	<i>Não é promovida a qualificação no momento.</i>

Continuação Figura 34 – Macro-etapa de Implementação do Processo de Implementação de Estratégias nas empresas pesquisadas

Fonte: Resultado da pesquisa de campo

A oitava macro-etapa analisada é o **Controle**. Na etapa do Controle, a empresa realiza a comparação do desempenho real e estabelecido, toma ações corretivas, acompanha, e adiciona informações ao processo. As questões 57 à 61 tratam do levantamento das evidências sobre esse assunto (Figura 35).

A principal idéia que se deseja atingir nesta etapa é “converter a Estratégia em um processo contínuo”. Os Planos de Ação refletem os Objetivos que foram

desdobrados das Estratégias maiores decorrentes da Visão de futuro da empresa. Assim, se estes Objetivos são alcançados, a Visão também é alcançada. Este processo então é contínuo. Para tanto, estes Planos de Ação funcionam com metas de curto a médio prazo que são controladas quanto à sua consecução em períodos menores do que as revisões e acompanhamentos do Processo de Estratégia como um todo, ou seja, a análise do ambiente externo, interno, dentre outros elementos.

Caso estas metas não tenham sido atingidas, passam a gerar um relatório simples de explicação para o problema ocorrido, são reavaliadas e entram novamente nos Planos de Ação. Um ponto complementar ao atingimento de metas é o vínculo com recompensas. Como afirmam Kaplan e Norton (2004) “a mensuração é poderoso motivador. Os gerentes e funcionários esforçam-se para apresentar bom desempenho no que está sendo medido, sobretudo se os indicadores estiverem vinculados ao plano de remuneração por incentivos”.

Observa-se que as três empresas agropecuárias pesquisadas utilizam vínculos entre indicadores e recompensas. Este tipo de vínculo é comum nas empresas principalmente agrícolas, muito embora também seja utilizado nas pecuárias, em que prazos de plantio, colheita, terminação de bovinos são estipulados, assim como o alcance de produtividade e a respectiva remuneração variável como recompensa pelo alcance das metas.

QUESTÃO	EMPRESA “A”	EMPRESA “B”	EMPRESA “C”
57. Os prazos estipulados para a realização das ações são realmente cumpridos pela equipe?	<i>Os prazos são cumpridos num nível acima de 90%.</i>	<i>Os prazos estipulados nos Planos de Ação são muito cobrados. Quando não são cumpridos, geram anotações no relatório “FCA” (Fato/Causa/Ação) e são recolocados com outra data prevista novamente no Plano de Ação. As dificuldades nesta questão de cumprimento de prazos são: 50% de ordem de organização e 50% causadas por fatores externos.</i>	<i>Existem situações em que os prazos precisam ser revistos (devido à fatores como: clima, mercado, máquinas, etc.) Num segundo prazo, a data precisa ser alterada e reiniciado o processo.</i>
58. Existem controles para verificar se o que foi planejado foi realizado?	<i>Sim, o acompanhamento dos Planos de Ação mensal coloca um ponto vermelho quando a ação não foi realizada e, logo, esta é recolocada no plano. Um ponto verde é colocado quando a ação é concluída com êxito.</i>	<i>Os Planos de Ação (5W1H) são revisados mensalmente nas reuniões, avaliando-se se o previsto foi realizado e gerando FCA em caso contrário. O orçamento também agrega o previsto, o realizado e o acompanhamento.</i>	<i>Sim, os Indicadores</i>

Figura 35 – Macro-etapa de Controle do Processo de Implementação de Estratégias nas empresas pesquisadas (continua)

QUESTÃO	EMPRESA "A"	EMPRESA "B"	EMPRESA "C"
59. Existem responsáveis pela tarefa de controlar se o que foi planejado foi realizado?	<i>Os colaboradores do escritório reúnem-se e analisam como estão as datas (prazos), negociam prorrogação com os colaboradores nas reuniões de acompanhamento.</i>	<i>O Diretor e os 2 Gerentes.</i>	<i>Sim, por exemplo, o Gerente controla: Planejado/realizado financeiro: mensalmente, e Planejado/realizado técnico: diariamente ou semanalmente.</i>
60. Quando a empresa não atinge o desempenho previsto nos indicadores são tomadas atitudes?	<i>É realizado o controle "FCA" Fato/Causa/Ação.</i>	<i>A empresa acredita que o simples fato de o colaborador deixar de receber a bonificação por alcance de metas já é uma penalização por não tê-la cumprido. Bonificar é mais fácil do que penalizar, pois não existem formas saudáveis de penalizar. Ocorre, na empresa, uma pensalização mais psicológica, ou seja, o colaborador tem, a priori, 3 chances de acertar.</i>	<i>1) Identifica o problema no ponto vermelho do acompanhamento do Plano de Ação 2) Redimensiona as Ações/Estratégias</i>
61. A empresa vincula atingimento de metas e recompensas?	<i>Sim, por exemplo: Todos os colaboradores recebem prêmios por produtividade quando a empresa alcança a meta e, Quando alcança o prazo de conclusão de plantio da lavoura.</i>	<i>Sim.</i>	<i>Sim, metas financeiras - 14^o salário</i>

Continuação Figura 35 – Macro-etapa do Controle do Processo de Implementação de Estratégias nas empresas pesquisadas

Fonte: Resultado da pesquisa de campo

Pode-se verificar que, em várias das questões respondidas pelos proprietários e/ou gerentes das empresas "A", "B" e "C" percebe-se a intromissão de alguma ou outra variável externa interveniente no Processo de Estratégia. Esta afirmação pode ser exemplificada na questão 8 (empresas "A" e "C"), questão 24 (empresa "C"), questão 25 (empresas "B" e "C"), questão 26 (empresa "B"), questão 27 (empresas "B" e "C"), questão 47 (empresa "B"), e questão 61 (empresa "A").

Em relação a questão 8, quando perguntados sobre "para que a sua empresa precisa definir uma Visão de futuro?" os proprietários e/ou gerentes das empresas "A" e "C" deram respostas que demonstram pouco conhecimento sobre o processo de formulação da Visão de futuro de uma empresa. A variável interveniente, neste caso, foi a habilidade gerencial.

Em relação a questão 24, quando perguntado se "antes da Formulação do Processo de Estratégia, houve avaliação dos produtos da empresa?" o gerente da empresa "C" respondeu que "não, pois o produto da empresa é imposto pelo

proprietário”. Essa resposta pode incorrer em duas variáveis externas: os objetivos dos proprietários, e a irreversibilidade do processo produtivo.

Em relação a questão 25, quando perguntados se “antes da Formulação do Processo de Estratégia, houve avaliação dos sistemas da empresa?” os gerentes das empresas “B” e “C” não especificaram claramente como houve a avaliação dos sistemas da empresa, a qual subsidiou a Formulação do Processo. Mais uma vez a variável interveniente foi a habilidade gerencial.

A mesma influência da variável habilidade gerencial foi observada nas respostas dos gerentes das empresas “B” e “C” nas questões 27 e 47, e na resposta da questão 26, pela empresa “B”.

Por fim, na questão 61, quando perguntado sobre “se a empresa vincula atingimento de metas e recompensas?” o proprietário da empresa “A” apresentou uma resposta pouco coerente com a realidade da empresa agropecuária quanto à variável técnica “clima”, a qual incondicionalmente intervém no ambiente e influencia diretamente o Processo de Estratégia.

Dessa maneira, salienta-se, mais uma vez que, uma vez reconhecidas pela sua influência no Processo de Estratégia e no seu relacionamento com o desempenho da empresa, as variáveis ambientais externas, e as características da empresa não podem deixar de ser ignoradas nas empresas agropecuárias.

6 APRECIÇÃO CRÍTICA DO PROCESSO DE ESTRATÉGIA EM EMPRESAS AGROPECUÁRIAS

O capítulo final dessa dissertação, intitulado **Apreciação Crítica do Processo de Estratégia em Empresas Agropecuárias**, apresenta inicialmente, além da própria Apreciação Crítica do Processo de Estratégia em Empresas Agropecuárias, ao qual está contemplada no segundo sub-capítulo, a Proposição de uma Metodologia de Administração Estratégica para empresas agropecuárias, resultante dos estudos realizados no capítulo 2, e dos resultados da pesquisa de campo apresentados nos capítulos 4 e 5. Através desta metodologia proposta no sub-capítulo inicial, pretende-se, ao final, investigar não só a amplitude das diferenciações que foram percebidas, mas também as próprias diferenciações que deveriam se apresentar a uma metodologia de Administração Estratégica específica para empresas agropecuárias, considerando-se que estas possuem características particulares.

6.1 Metodologia de Formulação e Implementação de Estratégias para Empresas Agropecuárias

O Processo de Formulação e Implementação de Estratégias em empresas agropecuárias possui complementações e diferenciações em relação ao realizado em empresas comerciais, industriais e de serviços. As metodologias teóricas estudadas e os processos de Formulação e Implementação de Estratégias vistos na pesquisa de campo

forneem subsídios para a proposição de uma Metodologia de Formulação e Implementação de Estratégias adequado à realidade das empresas agropecuárias.

Embora as três empresas pesquisadas utilizem a mesma metodologia de formulação, as particularidades já analisadas quanto à Implementação nas três empresas pesquisadas, trazem elementos complementares para a conclusão desta pesquisa através da proposição de uma metodologia nova.

A Metodologia de Formulação e Implementação de Estratégias proposta nesta pesquisa (Figura 36), verificadas as particularidades das empresas agropecuárias, estudado o Processo de Estratégia na literatura, e coletados os dados sobre o Processo de Formulação e Implementação de Estratégias de três empresas, propõe a seguinte configuração: seis etapas, sendo elas: **(I) Preparação/Sensibilização, (II) Criatividade Estratégica, (III) Avaliação, (IV) Formulação, (V) Implementação, (VI) Controle**. Estas seis etapas são compostas por fases internas e passam por um processo de **Retro-alimentação** permanente de aprendizagem. A Figura 35 apresenta a metodologia de Formulação e Implementação de Estratégias para empresas agropecuárias proposta.

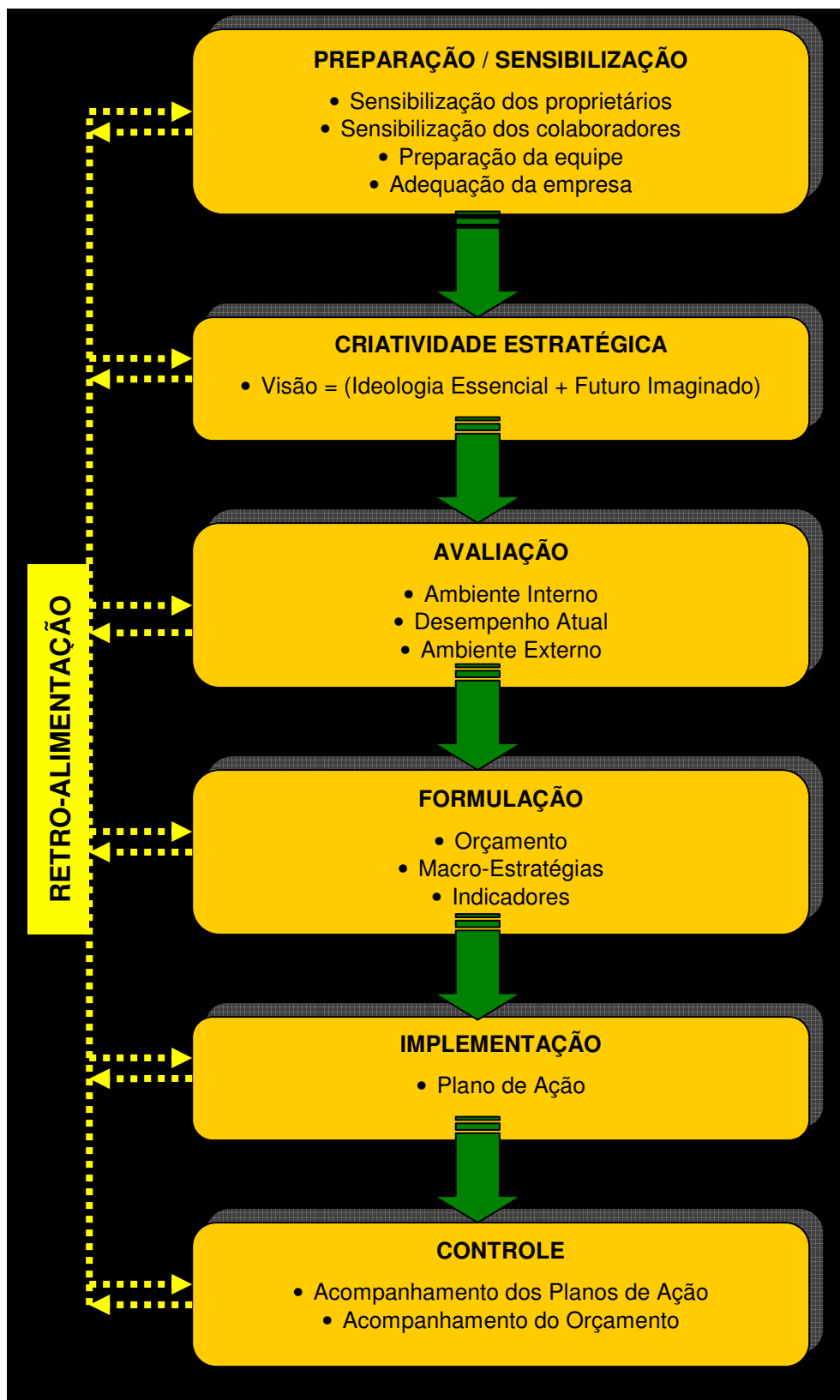


Figura 36 – Metodologia de Formulação e Implementação de Estratégias para Empresas Agropecuárias
 Fonte: Elaborado pela autora

6.1.1 Etapa 1 - Preparação/Sensibilização

A etapa inicial, denominada Preparação/Sensibilização, envolve as fases de sensibilização dos proprietários, colaboradores, preparação da equipe, e a adequação da empresa à utilização do Processo de Estratégia. A metodologia preconiza como importante a presença desta etapa que visa assegurar que a empresa tenha sucesso através do apoio incontestável da liderança, um claro entendimento da Estratégia em termos “do que fazer”, um alinhamento de toda a organização com a Estratégia e com suas respectivas contribuições, com o perfeito entendimento de cada colaborador do que é a Estratégia e através do seu comprometimento e apoio de qual é a sua contribuição.

A sensibilização preliminar para preparação dos proprietários, colaboradores e preparação da equipe, antes da Formulação e Implementação do Processo de Estratégia, apresenta-se de suma importância, pois sua falta se reflete diretamente na falta de comprometimento da própria cúpula da administração da empresa e dos seus colaboradores.

A finalidade da administração é adequar a maneira com que estas coisas estão sendo feitas e o que precisa ser feito para executar eficientemente a Estratégia. Quanto mais forte forem estas adequações, melhor será a execução da Estratégia. As adequações mais importantes são aquelas feitas entre a Estratégia e as capacidades organizacionais, entre a Estratégia e a estrutura de recompensas, entre a Estratégia e o sistema interno de apoio e entre a Estratégia e a cultura da empresa. A tarefa de Sensibilização/Preparação da empresa para a Formulação da Estratégia e, mais adiante, a tarefa de Implementação são, sem dúvida, as mais complicadas e que consomem maior parte do tempo no gerenciamento estratégico. Por isso, a adequação deve fazer parte desde o início do processo.

a) Sensibilização dos Proprietários

A palavra Estratégia, em grego antigo, significa **a qualidade e a habilidade do general**. Também nos negócios, como na versão militar, a Estratégia empresarial sofre forte influência de quem a lidera.

Os proprietários da empresa agropecuária precisam estabelecer um consenso e um comprometimento sobre a utilização do Processo de Estratégia na empresa. Percebidas as vantagens da utilização – alinhamento da empresa, foco, performance, entre outros – é necessário o comprometimento para com o processo, que exigirá transparência, liderança, padrão, pensamento e linguagem estratégica.

O consenso e comprometimento dos sócios sobre a utilização do Processo de Estratégia exige transparência, ou seja, a empresa adotará o registro e comunicação de todos os seus dados como padrão. Todos os dados devem representar a realidade da empresa e devem ser analisados na Formulação do ambiente interno – pontos fortes e oportunidades de melhorias -, na formulação e acompanhamento dos indicadores, e na formulação e acompanhamento do orçamento.

Exige também, a delegação de autoridades e responsabilidades, pois, uma das vantagens da utilização do Processo de Estratégia é a empresa poder dividir tudo com a equipe, as coisas boas, e as que precisam de maior atenção. Com tudo planejado formalmente, os proprietários liberam-se das atividades operacionais, que gastam muito tempo e podem ser delegadas tendo seu acompanhamento e controle dado pelo processo, e podem dar mais atenção aos assuntos estratégicos. Outro fator importante é que, com a delegação de autoridades e responsabilidades, todos os assuntos da empresa ficam descentralizados e, quando há ambiente instável, os colaboradores sabem que devem trabalhar com recursos reduzidos. Para que a descentralização ocorra, é necessária a realização de um efetivo trabalho de desenvolvimento de lideranças, que são os colaboradores de nível tático e estratégico que devem ser treinados.

A sensibilização inicial dos proprietários deve salientar que os mesmos devem trabalhar com padrões, a partir do momento do consenso sobre a utilização do Processo de Estratégia, para que a empresa possa se comparar ao longo dos períodos.

Outra forma de sensibilização, igualmente um modo de padronização é o pensamento estratégico, que quer dizer: ações dos proprietários e tomada de decisões

baseadas no plano e na Visão. Uma vez elaborado e implementado o Processo de Estratégia, a empresa tem que agir com base na sua descrição de Visão e com base nos Valores que acredita, tomar decisões tendo sempre como subsídio as informações levantadas pela equipe, discutidas nas reuniões.

Por fim, utilizando-se de padrões, delegação de autoridades e responsabilidades e pensamento estratégico é necessário, ainda, que a empresa possua a linguagem estratégica, ou seja, é necessário que flua a comunicação das aspirações da empresa, dos cenários, das metas, orçamento para realizá-las, ações, resultados.

b) Sensibilização dos Colaboradores

No que diz respeito aos colaboradores, estes também devem ser sensibilizados quanto a necessidade de se elaborar e implementar um Processo de Estratégia, quando, inicialmente, uma comunicação arbitrária certamente resultará em rejeição, medo, insegurança por parte da equipe. Para tanto, um trabalho de preparação e desenvolvimento quanto a melhoria de desempenho, bem-estar no trabalho, segurança no trabalho, entre outras, resulta fortemente em aceitação e comprometimento da equipe.

c) Preparação da Equipe

O processo de sensibilização e preparação com os proprietários e colaboradores devem ser realizados, inicialmente, em separado. Após cumprida esta etapa, em seguida, devem ser iniciadas as reuniões com toda a Equipe. Primeiramente, comunicando que a empresa está trabalhando com um planejamento global, composto de uma meta audaciosa para longo prazo (Visão), atenta aos seus Valores, e que buscará traduzir a Estratégia em termos operacionais, alinhar a organização à Estratégia, transformar a Estratégia em tarefa de todos, converter a Estratégia em processo contínuo, mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

Comunicar tudo isto, e que todos fazem parte, quem é a equipe responsável pela elaboração, implementação, acompanhamento, que serão realizadas reuniões periódicas,

que serão estipuladas metas, definidas autoridades e responsabilidades, desenvolvidas lideranças será supra necessário para que se possa passar para a próxima fase da metodologia, a avaliação.

d) Adequação da Empresa

A Formulação, Implementação e execução do Processo de Estratégia é orientado para a ação e envolve a gestão de pessoas, o desenvolvimento de competências e capacidades, motivação, construção de cultura e liderança. É quase infinita e muito variada a lista de tarefas a cumprir: a “construção” de uma organização capaz de alcançar os objetivos estratégicos, de uma cultura que suporte a Estratégia, a motivação de pessoas para que persigam metas, a premiação por resultados obtidos, a disponibilidade e a funcionalidade dos sistemas de informação, de comunicação, a instituição das melhores práticas, os programas de melhoramento contínuo, incluindo-se outros elementos. Além de tudo, é indispensável que a alta administração da empresa empenhe-se profundamente, exercendo a liderança necessária e esteja intensamente empenhada nesse processo complexo.

6.1.2 Etapa 2 – Criatividade Estratégica

É importante planejar a partir da aquisição e da análise de informações e da produção de idéias. O processo que antecede o planejamento depende da criatividade estratégica. A Estratégia é iniciada como um processo de raciocínio, de criatividade, que antecede as ações e o planejamento.

A fonte da Estratégia é a criatividade, e o resultado da Estratégia é a Visão e a Estratégia usada para alcançá-la. O planejamento é o processo pelo qual os acontecimentos futuros serão antecipados, de maneira que as ações sejam implementadas para atingir os objetivos organizacionais. Logo, conclusivamente, se bem executado, o planejamento ajudará a empresa a concretizar sua visão, a corrigir os rumos,

e a encontrar oportunidades. E a visão ajuda a empresa a unir-se em torno de valores comuns que possibilitam direcioná-la para o aproveitamento de uma oportunidade, com vantagem competitiva.

A etapa da metodologia designada de Criatividade Estratégica é a própria definição da Visão da empresa agropecuária, sendo esta composta pela ideologia essencial (valores essenciais e propósito essencial) mais futuro imaginado (meta audaciosa para os próximos 10 a 30 anos e descrições vibrantes) (COLLINS; PORRAS, 1999).

a) Definição da Visão⁶

A definição da Visão da empresa, que irá orientá-la a desfrutar de um sucesso duradouro, como propõem Collins e Porras (1999) é composta de um propósito essencial e valores essenciais que permanecem inalterados, enquanto que suas Estratégias e práticas se adaptam incessantemente ao mundo em mutação. É o desenvolvimento desse tipo de definição de Visão que proporcionará a orientação sobre o que preservar e o que mudar, ou seja, a capacidade de equilibrar a continuidade e a mudança.

A Visão é o elemento que orienta sobre a essência a ser preservada e sobre o futuro para qual o progresso deve ser direcionado. A Visão bem concebida consiste em dois grandes componentes: a ideologia essencial e o futuro imaginado.

A ideologia essencial, define o significado da empresa e a sua razão de ser. Este primeiro elemento é imutável e complementa o futuro imaginado, o segundo elemento, a aspiração, o que a empresa pretende ser, realizar e criar – algo cuja consecução exigirá mudanças e avanços significativos. A ideologia essencial é a identidade consistente que mantém a coesão da empresa ao longo do tempo, ao longo dos processos de crescimento, descentralização, diversificação, entre outros. Isto porque é composta dos valores essenciais e do propósito essencial.

⁶ (...) ela (Alice) começou... “você poderia dizer-me qual é o caminho que devo seguir para sair daqui?” “Depende de onde você quer chegar”, respondeu o gato (LEWIS CARROLL, 2002).

Os valores essenciais são um sistema de princípios e dogmas norteadores, duradouros e basilares da empresa. São os poucos, mas muito fortes valores que serão transmitidos por décadas na empresa, funcionando como um estilo de vida da empresa.

O propósito essencial, que compõe a segunda parte da ideologia essencial, é a razão de ser da empresa, reflete não a descrição dos objetivos da empresa em termos de produtos e clientes, mas capta a alma da organização. O motivo de existência da empresa, não apenas para “ganhar dinheiro”, mas a reunião das pessoas desejando fazer algo de valor. O propósito essencial é como uma estrela de orientação no ambiente, deve ser sempre perseguido, embora nunca seja alcançado. O propósito em si nunca muda, mas inspira a mudança, o próprio fato de ele nunca ser plenamente realizado significa que a empresa jamais pode parar de estimular a mudança e o progresso.

Essa ideologia essencial, composta pelos valores e propósito essenciais da organização não tem a menor possibilidade de ser “criada”, definida a partir da observação do ambiente externo, ou através de um exercício intelectual onde se pergunta: “quais são nossos valores essenciais?”. A ideologia essencial deve ser “descoberta” através de um olhar para dentro, porque ela é autêntica, composta pelos valores essenciais que verdadeiramente a empresa cultiva com paixão. Os valores essenciais nunca serão os valores que a empresa “deveria promover”, mas aqueles que genuinamente ela tem.

O primeiro componente básico da Visão foi analisado, a ideologia essencial, a parte imutável. Agora, é hora de estabelecer segundo componente, o futuro imaginado, a aspiração da empresa, o que ela deseja ser.

O futuro imaginado é composto, também, de duas partes: a meta audaciosa para os próximos 10 a 30 anos e as descrições vibrantes dos efeitos da realização dessa meta. É comum as empresas possuírem metas, que são o passo ou etapa perfeitamente quantificada, e com prazo e responsável, definidos para alcançar os desafios e objetivos da mesma.

Uma meta audaciosa, ao contrário, é um meio poderoso de estimular o progresso, porque busca o comprometimento com um passo maior, um desafio gigantesco. A verdadeira meta audaciosa serve como ponto focal unificador de esforços e atua como catalisador do espírito de equipe, envolve as pessoas, exige pouca ou nenhuma explicação. O importante é ter em mente que a meta audaciosa formulada não é uma

declaração verbosa e de difícil lembrança, pode até ser expressa de 100 maneiras diferentes, sendo, assim, compreendida por todos com facilidade.

A realização da meta audaciosa exige 10 a 30 anos e o pensamento se estende além das capacidades atuais da empresa e do ambiente vigente. Neste sentido, a consecução não é uma aposta certa, tendo a probabilidade de 50 a 70% de êxito. No entanto, sua necessidade é importante, uma vez que as pessoas gostam de empenhar-se em direção a uma linha de chegada para progredirem.

A descrição vibrante é o segundo componente que, somado à meta audaciosa, forma o futuro imaginado.

6.1.3 Etapa 3 - Avaliação

A avaliação, segunda etapa da metodologia, é composta de duas fases: Avaliação do Ambiente Interno e Cenário Externo.

a) Ambiente Interno

A avaliação do ambiente interno deve ser trabalhada em três fases: através de reuniões do pessoal operacional com o(s) gerente(s), dos proprietários e assessoria técnica e administrativa, e, por fim, em conjunto entre todos. São necessários, no mínimo um encontro para cada fase do levantamento dos pontos fortes da empresa e das oportunidades de melhoria.

A realização do levantamento do ambiente interno da empresa com os colaboradores operacionais, auxiliados pelo(s) gerente(s) e pela psicóloga, inclui a utilização da técnica do *Brainstorming* e é realizado principalmente para as áreas de produção e pessoas. Os pontos fortes e oportunidades de melhorias podem ser levantados comparando-se a empresa com três concorrentes de mesmo nível.

O *Brainstorming* pode ser utilizado das seguintes formas: *Brainstorming* não Estruturado, onde os participantes do grupo dão suas idéias à medida em que elas

surgem em suas mentes. Este procedimento tem a vantagem de criar uma atmosfera mais espontânea entre os integrantes do grupo. Por outro lado, pode favorecer o risco de dominação por parte dos participantes mais extrovertidos. *Brainstorming* Estruturado, em que todas as pessoas devem dar uma idéia a cada rodada ou “passar” até que chegue a próxima vez. Este procedimento estabelece uma atmosfera de certa pressão sobre o grupo, podendo gerar eventuais dificuldades durante os trabalhos. *Brainstorming* Estruturado e Programado, em que marca-se a reunião com conhecimento prévio dos temas a serem analisados e solicita-se que cada participante leve, por escrito, suas sugestões. Cabe a cada empresa escolher a forma que melhor se adapta em sua organização. E aplicá-lo seguindo as seguintes fases: Geração, Clarificação e Avaliação.

Geração: 1. Definir o assunto (tema). 2. Convidar os participantes, que devem ser de áreas diferentes e ter habilidades e formação distintas, informando-os sobre os objetivos da reunião. 3. Fazer uma breve exposição no início da reunião sobre o problema e a sistemática a ser utilizada. 4. Iniciar a reunião. Recomendações: Deixar claro que não haverá críticas e nem julgamento das idéias, mesmo que elas pareçam à primeira vista, absurdas, uma vez que a seleção será feita posteriormente. Antes de analisar as idéias de outrem, deve-se solicitar ao locutor que justifique sua resposta, proporcionando, desta forma, a obtenção de uma visão e consciência das idéias expostas. Encorajar os participantes a apresentar idéias baseadas em variações de idéias lançadas anteriormente. Dar oportunidade para que os integrantes reflitam sobre o assunto (se for o caso, pode-se continuar a técnica em outra oportunidade). 5. Anotar as idéias, de forma que todos a visualizem durante a reunião. 6. Prosseguir a reunião até que todas as idéias sejam registradas.

Clarificação: 1. O time deve rever todas as idéias e entendê-las, mas não se deve discuti-las. 2. Priorizar as idéias com a participação do grupo, através da técnica de votação múltipla, que consiste em uma séria estruturada de votações a serem usadas por um time, para reduzir uma lista com um grande número de itens. Isto é, cada participante vota nos 3 itens que ele julga impactar mais e após todos votarem faz-se o somatório e os mais votados são os pontos de melhorias.

Avaliação: O time deve rever a lista e eliminar problemas irrelevantes ou idéias fora do objeto.

A etapa dos proprietários e assessoria técnica e administrativa é realizada através da utilização da técnica do *Benchmarking*⁷, abrangendo, principalmente, o levantamento dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria da área de produção, e também sobre os produtos/mercado. Os proprietários podem realizar “Dia de Campo” em outras propriedades e trocar informações, experiências, resultados obtidos com outros proprietários, assim como podem possibilitar a visita (Dia de Campo) em sua própria propriedade, trazendo para ela alguns outros produtores, os quais preenchem relatórios de sugestões para a empresa e listam os pontos fortes. A assessoria técnica e administrativa também preenche os relatórios em relação à experiência de outros cliente e mercado.

- Desempenho Atual da Empresa

Um passo a ser desenvolvido internamente à fase de avaliação do ambiente interno é a avaliação do desempenho atual da empresa. Enquanto a avaliação do ambiente interno se responsabiliza pelo levantamento dos pontos fortes e oportunidades de melhoria das áreas de produção e pessoal (realizada pelos colaboradores em geral, coordenadores, líderes e psicóloga), e produção, produtos e mercado (realizada pelos proprietários), a avaliação do desempenho atual preocupa-se com o levantamento dos pontos fortes e oportunidades de melhoria do ambiente interno da empresa em relação às áreas de finanças e pessoal, principalmente, pois pode ser realizada para todas as áreas. Neste passo importante de avaliação interna, pode ser elaborado um quadro (Figura 37) em que são listados diversos pontos a serem analisados mediante indicadores históricos da empresa e também de outras empresas, que trabalhe com os mesmos produtos e sistemas e que atue na mesma região.

⁷ Conforme SPENDOLINI (1993), o *Benchmarking* é um processo contínuo e sistemático que serve para avaliar produtos/serviços de organizações que são reconhecidas pela utilização de práticas de melhorias de qualidade.

Indicadores	Indicadores Atuais da Empresa	Indicadores Históricos da Empresa	Empresa semelhante da mesma região
Produtividade (kg de carne/ha/ano)			
Resultado por ha (R\$ / ha)			
Taxa de Desfrute (%)			
Taxa de Natalidade (%)			
Taxa de Mortalidade (%)			
Postos de Trabalho (há/ trabalhador)			
Trabalhadores Legais (%)			
Rotatividade de Pessoal			
Treinamento (hs / homem / ano)			
Área com Pastagem Cultivada (%)			
Lotação Média (UA / há)			
Bovinos Rastreados (%)			
Custo Saúde Animal (R\$/ cab / ano)			

Figura 37 – Avaliação do Desempenho da Empresa através de Indicadores

Fonte: Baseado na Análise do Desempenho da Empresa “B” através de Indicadores

b) Ambiente Externo

A etapa seguinte é a avaliação do ambiente externo da empresa, com o levantamento das oportunidades e ameaças. O ambiente externo é composto das variáveis externas à empresa, que afetam indiretamente sua ação estratégica. As variáveis do ambiente externo precisam ser avaliadas, com relação à interferência que proporcionará à empresa, como por exemplo, oportunidade ou ameaça. As variáveis em questão são, política, legal, internacional, econômica, natural, sociocultural e tecnológica, por exemplo. Também, para cada uma destas variáveis do ambiente externo, são analisadas as mudanças previstas e suas conseqüente relação de interferência avaliando-se como oportunidade ou ameaça à empresa (Figura 38).

As oportunidades são forças ambientais incontroláveis pela empresa que podem favorecer sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram. De forma contrária, as ameaças são forças ambientais incontroláveis pela empresa que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil.

Variáveis Externas do Ambiente	Mudanças previstas	Oportunidade	Ameaça
Político			
Legal			
Internacional			
Econômico			
Natural			
Sociocultural			
Tecnológico			

Figura 38 – Avaliação das Oportunidades e Ameaças do Ambiente Externo da Empresa

Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, deve ser realizada a reunião geral com os proprietários e os colaboradores para a organização das informações sobre os pontos fortes e oportunidades de melhoria levantados nas reuniões segregadas, assim como a comunicação do cenário externo da empresa.

6.1.4 Etapa 4 – Formulação

A etapa de Formulação envolve as fases de elaboração do Orçamento, das Macro-Estratégias, e dos Indicadores de Desempenho.

a) Orçamento

A elaboração do orçamento da empresa agropecuária é fundamental para o desenvolvimento e controle do Processo de Estratégia, sendo que necessita de alguns pré-requisitos, que são a planilha de existências e o fluxo de caixa.

A Implementação de um sistema de gestão numa propriedade rural deve ser monitorada pelos resultados obtidos. O fluxo de caixa de uma empresa deve conter detalhamentos que permitam a adequada análise das informações contidas. Um fluxo de caixa não adequadamente estruturado leva a empresa a não entender, não analisar e não decidir adequadamente sobre sua liquidez. Sendo assim, todo o processo de tomada de

decisões fica prejudicado e o sucesso financeiro da empresa fica seriamente comprometido. Para tal, é importante que se faça um bom planejamento e uma previsão de todos os gastos e receitas que a propriedade vai ter ao longo do ano (AGRIPOINT, 2005).

É importante controlar os números financeiros da empresa, pois é o orçamento que dá sustentação a todo planejamento. A gestão, numa visão moderna, utiliza o orçamento como um sistema de planejamento e controle e não apenas de previsão de gastos e receitas. Os resultados financeiros são os que garantem o dia a dia, e é absoluta prioridade no sistema de gestão. O orçamento é o instrumento principal de controle deste resultado.

É preciso salientar que o orçamento somente é válido se o sistema for gerenciado em cima do mesmo e as metas de final de ciclo bloqueadas, de forma que sejam criadas balizas para efetiva tomada de decisões. Estas últimas, deverão ser mensais, assim como o “re-orçamento” das previsões. Da mesma forma, tem-se que cuidar que o erro da previsão (para menos ou para mais) é igualmente prejudicial. Um resultado que ultrapasse a previsão (ex: faturamento bruto total) pode se tornar extremamente desfavorável se não for identificado a sua causa, visto que a organização não irá aprender com este fato. Sempre que um item do orçamento saia fora da faixa limite de previsão ele deverá ser identificado e se o mesmo persistir deve-se orçá-lo novamente de forma mais eficiente.

Objetivos do orçamento:

- Auxiliar produtores, gerentes e técnicos na montagem do planejamento anual da propriedade;

- proporcionar ao produtor a visualização dos resultados anuais da sua propriedade antes mesmo que ele ocorra. Uma vez montado o plano de ação, precisa-se colocá-lo dentro do orçamento para visualizar o resultado que está sendo obtido com este plano. Desta forma, pode-se simplesmente concordar e se satisfazer com este ou mudar o plano e incrementar o resultado. Pode-se, ainda, visualizar se este plano é sustentável, pois tem-se um sistema de fluxo de caixa previsto para os 12 meses do ano atualizado mês a mês;

- estar sempre focado no resultado do final de ciclo e permitir correções mensais focadas em resultados previstos no plano de metas. De nada adianta montar um plano magnífico se este não for controlado mês a mês. Muitas vezes, ou pode-se dizer,

geralmente, as previsões não ocorrem exatamente na mesma época ou da mesma forma que se pensava. Não pode-se ter um plano “engessado” ou fixo. É preciso freqüentemente (mensalmente, por exemplo), contrastar o previsto com o realizado, comparar os resultados, visualizar como está se configurando o resultado que a empresa se comprometeu em conquistar no final do ciclo e re-orçar os meses que ainda estão por vir, ou seja, conferir, avaliar, tomar uma ação corretiva, se necessário e, re-planejar o futuro. A análise mensal propicia ao produtor a visualização dos resultados antes mesmo que eles ocorram, aumentando, assim, a previsibilidade do negócio. Isto propicia que se tenha 12 atuações corretivas ao longo do ano, focadas no resultado previsto no plano de metas;

- permitir ao negócio previsibilidade maior segurança na tomada de decisões (um excesso de gasto do mês passado, uma vez explicado, não se encerra: fica o compromisso de recuperar a diferença no futuro próximo). Gerenciar os principais pontos críticos da propriedade.

As etapas de elaboração do orçamento são: a planilha de existência, o fluxo de caixa, e a estipulação dos índices dos limites inferiores e superiores previstos para posterior comparação com o realizado.

b) Macro-Estratégias

Formulada a Base Estratégica da empresa, com a definição do negócio de atuação da mesma e sua Visão de longo prazo, realizado o orçamento anual com base nestas, é o momento de se elaborar as macro-Estratégias que visam aproveitar as oportunidades do ambiente externo e também minimizar os impactos negativos das ameaças. As macro-Estratégias serão desdobradas nos Planos de Ação, que é a próxima etapa do modelo.

c) Indicadores

Ainda na fase de Formulação, tem-se a etapa de definição de Indicadores. São estipulados um número pequeno, mas preciso de indicadores de desempenho para as

Macro-Estratégias. É necessário escolher indicadores que são mais significativos para proprietários e colaboradores. Além disso, os indicadores devem concentrar-se no que é mais importante para a empresa, sua Estratégia. A Figura 39, baseada na lista dos Indicadores definidos pela empresa “A” apresenta algumas sugestões do que pode ser medido.

IDENTIFICAÇÃO DO INDICADOR	COMO COLETA	QUEM	ONDE	QUANDO	REPRESENTAÇÃO
Produtividade – Arroz	sc / ha				
Produtividade - Soja	sc / ha				
Produtividade - Pecuária	Kg / ha / ano				
Orçamento Geral	R\$ Previsto X Realizado				
Treinamento	Hs / Homen				
Brainstorming	Nº Ações Desenvolvidas				
PA comunitários	% Plano Executado				
Avaliação fornecedores	% da meta				
5S	Média dos postos de trabalho em verde				
5S por Líder	Postos de trabalho em verde, média / ano >=_____				
Cronograma de datas por líder	Tarefas executadas				
Cronograma de datas	Tarefas executadas				
Qualidade de vida	% Satisfação anual				
Avaliação desempenho	% Eficiência				
Efetividade planilha insumos	% Efetividade				
Plano de ação ambiental	% plano executado				

Figura 39 – Formulação dos Indicadores de Desempenho

Fonte: Baseada na lista dos Indicadores definidos pela empresa “A”

6.1.5 Etapa 5 – Implementação

Para alcançar os objetivos da Estratégia, obter resultados e conseguir um bom aprendizado organizacional é preciso garantir a Implementação daquilo que foi planejado. A sua boa utilização não depende só da compreensão e da sensibilidade para elaborar uma Estratégia adequada mas, sobretudo, da perseverança e da dedicação empregadas na Implementação e na revisão periódica, que se faz necessária em função dos aspectos dinâmicos do ambiente em que a empresa se insere.

Para tanto, é fundamental existir um método formal para a implementação da Estratégia e para o controle adequado do desempenho da organização. Este método é denominado de Plano de Ação.

a) Plano de Ação

A partir das oportunidades de melhoria da empresa, levantadas na avaliação do ambiente interno, são desenvolvidos os Planos de Ação, utilizando-se a ferramenta 5W2H⁸, além da coluna do Acompanhamento – como demonstra a Figura 40.

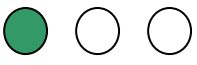
ATIVIDADE (O QUE)	OBJETIVO (POR QUE)	RESPONSÁVEL (QUEM)	PRAZO (QUANDO)	ESTRATÉGIA (COMO)	QUANTO	LOCAL (ONDE)	ACOMPANHAMENTO
Aqui são inseridas as contramedidas provenientes do "Brainstorming"	Deve-se deixar claro aqui o objetivo de se fazer. As pessoas querem saber por que fazer cada coisa.	Aqui só se coloca o nome, e não um grupo ou uma sigla. O responsável deve ser uma pessoa.	Aqui coloca-se a data de término da tarefa ou atividade.	Aqui coloca-se passo-a-passo a metodologia como deve ser resolvida a tarefa.	Aqui coloca-se o valor em R\$.	Aqui coloca-se o local de busca da realização da atividade.	

Figura 40 – Plano de Ação

Fonte: Baseado nos Planos de Ação elaborados pelas empresas "A", "B" e "C".

6.1.6 Etapa 6 – Controle

Após a Implementação do Processo de Estratégia, é preciso estabelecer um sistema gerencial que acompanhe e atualize sistemática e periodicamente os Planos de Ação, o Orçamento, os Indicadores. É aconselhável, também, que a remuneração variável e os bônus por desempenho estejam vinculados com os resultados obtidos com o Processo de Estratégia.

O Controle também é exercido sobre o ciclo do planejamento global. A tarefa de controle e avaliação do desempenho e início dos ajustes corretivos é, ao mesmo tempo, o fim, e o início do ciclo estratégico. Os eventos externos e internos determinam a revisão dos objetivos e da Estratégia.

⁸ 5W2H: What (O quê), Who (Quem), When (Quando), Where (Onde), Why (Porquê), How (Como), How much (Quanto / Quanto custa).

a) Acompanhamento do Plano de Ação

Além das colunas contendo o 5W2H, os planos de ação contém, ainda, uma última destinada ao ciclo de controle. Ou seja, ao acompanhamento que deverá ser realizado periodicamente. Esta coluna pode conter dois ou três círculos que são marcados com a cor verde quando os objetivos são atingidos, e com a cor vermelha, quando ocorre o contrário.

Não tendo sido atingidos, logo, tendo sido marcados (nas reuniões periódicas de acompanhamento dos planos de ação), com a cor vermelha, este objetivo automaticamente deve retornar ao plano de ação com novo prazo, meta, responsável.

Este retorno do objetivo-não-alcançado ao Plano de Ação funciona como um círculo do “PDCA”, que aparece na Figura 41. O círculo do “PDCA” é uma ferramenta utilizada no programa de qualidade total que compreende todas as fases da execução de uma tarefa: desde sua implantação até a fase de auditoria. É fundamental que este seja constantemente “rodado” dentro da propriedade, quando não são alcançados os objetivos. Uma vez encerrado um ciclo, automaticamente inicia-se outro. É utilizado desde a gerência até o nível operacional. Está dividido em 4 etapas básicas:

- P** = Planejar - Compreende as fases de planejamento, montagem do plano anual de receitas e despesas, baseado nos recursos físicos, técnicos e econômicos da propriedade. É a fase que se determina os resultados anuais, realiza-se a avaliação da viabilidade e após se realiza o fechamento do plano.

- D** = Desenvolver/Executar – Execução das atividades programadas na etapa anterior, levantamento do realizado na planilha de controle.

- C** = Comparar – Compara-se o previsto com o realizado e preenche-se o FCA (Fato, Causa, Ação).

- A** = Agir/Atuar corretivamente – Atuar sobre os fatos evidenciados na fase anterior, preferencialmente sobre causas para evitar reincidências.

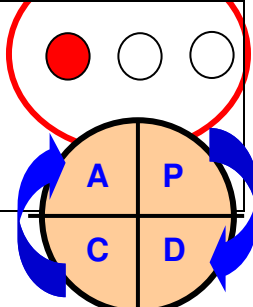
ATIVIDADE (O QUE)	OBJETIVO (POR QUE)	RESPONSÁVEL (QUEM)	PRAZO (QUANDO)	ESTRATÉGIA (COMO)	LOCAL (ONDE)	ACOMPANHAMENTO
Aqui são inseridas as contramedidas provenientes do "Brainstorming"	Deve-se deixar claro aqui o objetivo de se fazer. As pessoas querem saber por que fazer cada coisa.	Aqui só se coloca o nome, e não um grupo ou uma sigla. O responsável deve ser uma pessoa.	Aqui coloca-se a data de término da tarefa ou atividade.	Aqui coloca-se passo-a-passo a metodologia como deve ser resolvida a tarefa.	Aqui coloca-se o local de busca da realização da atividade.	

Figura 41 – Acompanhamento dos Planos de Ação

Fonte: Baseado no acompanhamento dos Planos de Ação realizado pelas empresas "A", "B" e "C".

Outro fator importante que deve ser analisado é o motivo pelo qual o objetivo não foi alcançado. Sempre que o realizado resultar com mais de 10% inferior ou mesmo com mais de 10% superior ao previsto, conforme demonstra a Figura 42, deve-se preencher o quadro Fato/Causa/Ação (Figura 43). Esta condição é necessária devido a duas causas. Em primeiro lugar, se a empresa atingiu facilmente a meta, a mesma foi subestimada. Logo, a empresa precisa rever onde esta previsão se baseou e alterar a análise. Em outro caso, se a empresa não conseguiu atingir a meta, a mesma pode ter sido superestimada.

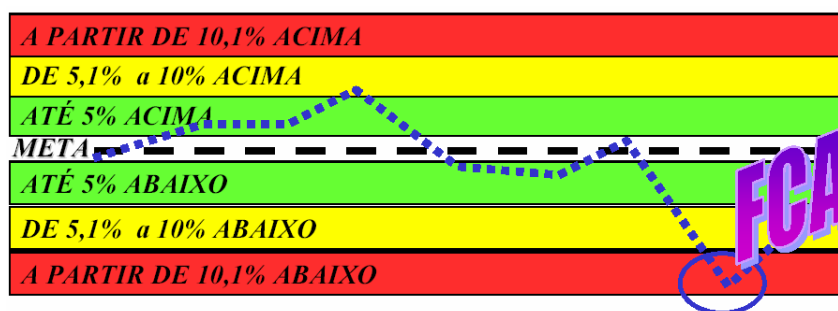


Figura 42 – Controle das Metas Realizadas em relação às Metas Previstas

Fonte: Baseado nos controles realizados pelas empresas "A", "B" e "C".

MÊS	FATO	CAUSA	AÇÃO	C/E	QM/QD
MAI	Manutenção de máquinas acima do previsto	Peças de má qualidade	Comprar peças originais e monitorar custo/benefício	C	30/12/05 - José
JUL	Custo com herbicida abaixo do previsto	Prazo concedido pelo fornecedor maior que o previsto	Analizar planejamento de manejo e remanejar o orçamento para os meses seguintes	E	30/11/05 - Carlos

Figura 43 – Controle Fato/Causa/Ação

Fonte: Baseado nos controles realizados pelas empresas “A”, “B” e “C”.

b) Acompanhamento do Orçamento

Outro acompanhamento que deve ser realizado periodicamente, pelo menos uma vez ao mês, é verificar se o previsto nas receitas e despesas do orçamento está sendo realizado dentro dos limites estipulados, ou se está saindo destes limites inferiores e superiores previstos. A mesma atenção deve ser dada nos acompanhamentos periódicos com o preenchimento do quadro Fato/Causa/Ação (já apresentado na Figura 43).

Baseado no modelo de orçamento utilizado pelas empresas “B” e “C” pesquisadas, pode-se utilizar planilhas Excel configuradas para que, ao se realizar o lançamento de cada receita ou despesa, a planilha indique, através de cor correspondente, a situação do realizado em relação ao previsto. As cores utilizadas são a vermelha, amarela e verde (Figura 44).

Receitas		20	40	0	19.309	0	0	20.623	22.111	43.523	72.710	104.010	41.250	96.523	63.097	428.827		
				0	19.646	43.400	0	19.148	21.705	40.774	0	0	0	0	0	523.264		
Despesas		20	40	3.980	4.050	6.905	21.385	23.086	1.176	14.240	4.024	135.588	84.466	119.633	4.631	346.543		
				2.591	4.949	7.031	23.546	26.028	4.318	18.329	0	0	0	0	0	435.156		
Resultado		20	40	-3.980	15.259	-6.905	-21.385	-2.461	18.936	29.285	69.686	-31.578	-43.216	-23.130	58.466	82.281		
				-2.591	14.697	36.369	-23.546	-6.880	17.387	22.445	0	0	0	0	0	88.109		
Fluxo de Caixa		20	40	-3.980	11.279	4.374	-17.011	-19.472	-536	28.749	98.435	66.856,8	23.641,0	511,1	58.977,2			
				-2.591	12.106	48.475	24.929	18.049	35.436	57.880	0	0,0	0,0	0,0	0,0			
Controle orçamentário		Item de Controle	Unid	LI	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	Total	
					jan/05	fev/05	mar/05	abr/05	mai/05	jun/05	jul/05	ago/05	set/05	out/05	nov/05	dez/05		
Rubricas de Despesa	1	Pastagens	-	3	10	0,0	0,0	0,0	14.800,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	28.430	
						0,0	0,0	0,0	16.322,0	3.480,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	19.802	
	2	Produtos Veterinários	-	3	10	200,0	890,0	4.005,0	4.005,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	10.810
						528,0	735,1	4.005,0	4.005,0	336,0	150,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	10.459
	3	Manut. Cons. Aram./Benf.	-	3	10	400,0	0,0	0,0	300,0	360,0	0,0	0,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	4.800
						0,0	0,0	0,0	230,0	358,0	2.314,0	1.050,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4.952
	4	Mão-de-Obra Eventual	-	3	10	150,0	300,0	300,0	150,0	350,0	300,0	300,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2.100
						150,0	300,0	320,0	144,0	336,0	290,0	360,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1.900,0
	5	Alimentação	-	3	10	350,0	250,0	350,0	350,0	350,0	350,0	400,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4.800
						326,0	258,0	354,0	334,0	330,0	296,0	341,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3.989
	6	Suplementação Alim. Animais	-	3	10	0,0	0,0	900,0	0,0	20.000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5.000
						0,0	0,0	520,0	374,0	19.056,0	0,0	3.000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	22.950
	7	Frete	-	3	10	0,0	100,0	150,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	100,0	100,0	2.000
						0,0	92,0	142,0	96,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	630
	8	Manut Máquinas e Implementos	-	3	10	200,0	600,0	0,0	0,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	2.400
						163,0	1.894,0	0,0	0,0	387,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2.944
	10	Comb.veiculos	-	3	10	200,0	150,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	2.400
						63,1	93,5	0,0	106,0	0,0	89,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	852
	11	Comb.maquinas	-	3	10	1.500,0	790,0	890,0	600,0	400,0	300,0	0,0	500,0	0,0	500,0	1.000,0	1.000,0	18.000
						450,0	234,0	789,0	475,0	900,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5.848
	12	Arrendamento	-	3	10	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	30.000,0	0,0	0,0	0,0	53.900
					0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	50.000	
16	Bovinos (funrural)	-	3	10	0,0	450,0	0,0	0,0	445,5	445,5	940,1	1.593,9	2.178,0	891,0	2.084,9	1.300,9	9.990	
					0,0	432,2	0,0	0,0	430,9	264,0	300,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	9.476,6	
17	Aquisição de Animais	-	3	10	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	10.801,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	187.500	
					0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	10.801,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	282.041,0	
18	Comissões	-	3	10	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	108,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1.750	
					0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	108,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5.532,8	
19	Luz / Telefone	-	3	10	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	960	
					54,0	53,5	43,7	46,0	110,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	707	
20	Despesas Diversas	-	3	10	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	
					0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	
21	Mão-de-Obra Fixa (desp c/ pes.)	-	3	10	900,0	620,0	620,0	900,0	900,0	900,0	900,0	900,0	900,0	1.400,0	1.400,0	1.400,0	11.800	
					857,0	857,0	857,0	1.414,0	300,0	915,0	915,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	11.615	
22	Contrib Confederativa	-	3	10	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	
					0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
23	Assessoria tec / Asses. Contab.	-	3	10	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	
					0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	
24	Seguros	-	3	10	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	
					0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	
25	ITR	-	3	10	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	
					0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	
26	Fesa	-	3	10	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	
					0,0	0,0	0,0	0,0	4,3	0,0	3,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7	
27	grade	-	3	10	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	
					0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
28	Veículos	-	3	10	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	
					0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
29	Reprodutores e matrizes	-	3	10	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	
					0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
30	Barragens e açudes	-	3	10	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	
					0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
31	Outros Investimentos	-	3	10	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	
					0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Rubricas de Receita	32	Terneiros	+	15	30	0,0	0,0	43.400,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	43.400,0	
						0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	39.860	
	33	Novilhas	+	15	30	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
						0,0	18.562,5	0,0	0,0	20.250,0	20.250,0	26.730,0	72.450,0	99.000,0	40.500,0	94.770,0	30.780,0	306.563
	34	Novilhos Gordos	+	15	30	0,0	19.271	0	0	18.733	21.705	25.806	0	0	0	0	0	423.014,5
35	Vacas Gordas	+	15	30	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	14.658,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	43.006,0	
36	Touros	+	15	30	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	
41	outras receitas	+	15	30	0,0	375,0	0,0	0,0	415,0	0,0	310,0	0,0	0,0	0,0	1.755,0	3.902,1	15.524	
					0,0	375,0	0,0	0,0	415,0	0,0	310,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	13.842,0	

Figura 44 – Controle do Orçamento
 Fonte: Baseado nos controles realizados pelas empresas “B” e “C”.

6.1.7 Retro-alimentação

A retro-alimentação é o processo que deve ocorrer a cada modificação dada em qualquer das etapas, Sensibilização, Criatividade Estratégica, Avaliação, Formulação, Implementação, e Controle. Existem etapas em que as mudanças são mais recorrentes, como a Avaliação, Formulação, Implementação, e Controle. Em contrapartida, há fases em que as mudanças são menos periódicas, Sensibilização, Criatividade Estratégica.

Fatos novos no ambiente externo, acompanhamentos nos planos de ação, indicadores, orçamento, revisão crítica anual do Processo de Estratégia, mudanças no futuro imaginado que compõe a descrição da Visão, enfim, todos estes representam entradas de idéias novas ao processo como um todo. O Processo de Estratégia é sistêmico, o que quer dizer que, havendo mudanças em qualquer das suas etapas, haverá mudanças no processo global.

6.2 Apreciação Crítica do Processo de Estratégia em Empresas Agropecuárias

Visando a construção de uma Metodologia de Administração Estratégica para empresas agropecuárias, os objetivos específicos desta pesquisa foram os de Estudar o Processo de Formulação e Implementação de Estratégias na literatura; Caracterizar a empresa agropecuária e identificar as particularidades existentes na sua gestão; Descrever o Processo de Formulação e Implementação de Estratégias nas empresas agropecuárias.

Em relação a o que foi encontrado na pesquisa de campo sobre **como as empresas agropecuárias formulam suas estratégias**, o que se encontrou foi muito similar às metodologias propostas para empresas industriais, comerciais e de serviços presentes na literatura sobre administração geral. Esta característica observada é explicada pelo fato de que estas empresas não estão sendo tratadas como organizações agropecuárias, mas somente como empresas.

Logo, não foram observadas as características particulares próprias à estas, como por exemplo, a natureza familiar predominante e que lhe confere uma forma própria de gestão, as incertezas de mercado e dos custos, a organização das finanças quanto ao baixo detalhamento dos registros e a real capacidade de implementá-los com eficiência na empresa, o nível cultural dos recursos humanos, dificuldades de coleta de dados a campo, resultado do baixo nível de conhecimento, habilidades e atitudes de seus recursos humanos, dentre outras.

Ainda, a presença das variáveis que permeiam o ambiente externo da mesma, as quais os produtores rurais não têm controle, como por exemplo os aspectos físicos que incluem o clima, terra, controle de água, capital, e, ainda, distância do mercado (localização), os aspectos biológicos que incluem as espécies e culturas agrícolas, espécies animais, pragas e doenças no cultivo agrícola e/ou as doenças e enfermidades nos animais.

Igualmente, os aspectos exógenos à propriedade rural, considerados de natureza institucional, que incluem o sistema de mercado (comunicação, transporte e armazenamento dos produtos), as normas e crenças do ambiente institucional, a densidade populacional, as oportunidades de emprego e a remuneração de atividades fora do meio rural bem como outras oportunidades de mercado (afetando a oferta e a demanda de produtos agropecuários), as políticas públicas (oscilações nos preços mínimos, políticas de subsídios, acesso a crédito, concessão de incentivos regionais ou a determinadas culturas/atividades), alterações macroeconômicas no próprio ou em outros países, podem afetar a atividade agropecuária, sem que haja qualquer possibilidade de intervenção por parte do produtor rural, e por fim, os aspectos endógenos que incluem o trabalho familiar, habilidade administrativa, educação e conhecimento, e determinação de objetivos.

Também estão presentes nas empresas agropecuárias as variáveis intrínsecas, que incluem demanda de insumos produtivos e outros fatores concentrados em determinado período do ano, como a sazonalidade da demanda por crédito, problemas de comercialização (armazenagem, conservação, transporte e oscilações de preço), perecibilidade de alguns produtos (que deprime a renda do produtor através da diminuição do seu poder de barganha frente aos compradores) e a irreversibilidade do processo produtivo.

Analisando-se esta enorme gama de variáveis que permeiam o ambiente externo das empresas agropecuárias, e também a presença forte de características particulares à estas, pode-se concluir até que é extremamente difícil para estas empresas a utilização da Administração Estratégica tal como ela é proposta na literatura de maneira geral.

Logo, o processo adotado pelas empresas pesquisadas pode estar servindo apenas de um protocolo de boas intenções, e não estar atuando como um Processo de Formulação e Implementação de Estratégias efetivamente. Isto pode ser percebido pela variedade de técnicas incrementais utilizadas, as quais complementam o processo de Administração Estratégica, além da dificuldade percebida na entrevista semi-estruturada, quando das respostas dos proprietários e gerentes em relação à Formulação e Implementação do Processo de Estratégia em suas empresas agropecuárias.

A Metodologia de Administração Estratégica proposta nesta pesquisa, resultante do estudo do Processo de Estratégia na literatura, somado às metodologias utilizadas pelas empresas agropecuárias pesquisadas foi apresentada neste capítulo. Apesar de o objetivo ser a proposição de uma metodologia com uma amplitude de diferenciações, devido às características inerentes às empresas agropecuárias, verificou-se que principalmente o Processo de Formulação de Estratégias em empresas agropecuárias também resultou em algo como as etapas básicas da seqüência normalmente prescrita de Administração Estratégica proposta nas centenas de metodologias já existentes.

Foi percebida, além da metodologia utilizada pelas empresas, a utilização de técnicas incrementais para complementar o Processo. Estas, incluem as diferenciações encontradas em maior grau de amplitude, como por exemplo, a necessidade de uma etapa pré-operacional de Preparação/Sensibilização Estratégica, a qual é extremamente importante. Por fim, também foi percebida a presença de um cogente Planejamento, Acompanhamento e Controle Financeiro e Orçamentário que deve acompanhar o Processo de Formulação.

De forma oposta, quanto ao Processo de Implementação de Estratégias em empresas agropecuárias, uma vez a empresa agropecuária ter acordado quanto à adoção de um Processo de Administração Estratégica, é fundamental que sejam mobilizados todos recursos quantos forem necessários à consecução do propósito de maneira eficaz. Logo, foi percebido, nas empresas agropecuárias pesquisadas, que existe a preocupação para a mobilização destes recursos, ou seja, a busca do direcionamento da estrutura com

vistas à consecução da Estratégia proposta, em termos de avaliação dos sistemas, custos, estruturas formal e informal, cultura, processos, dentre outros.

6.2.1 Apreciação Crítica da Formulação do Processo de Estratégia em Empresas Agropecuárias

A Figura 45 apresenta um quadro que contempla as etapas básicas do Processo de Administração Estratégica, as etapas contidas nas metodologias propostas pelos autores pesquisados, as etapas contidas nas metodologias utilizadas pelas empresas agropecuárias pesquisadas, as técnicas incrementais que estas empresas utilizam sobretudo no contexto do início do Processo de Estratégia e também na Implementação deste processo.

A metodologia empregada nas empresas pesquisadas (como se pode observar na coluna 8 da Figura 44), apesar de idêntica em sua prescrição, difere quanto às técnicas incrementais utilizadas, além de diferir também no contexto do início do processo, e da maneira como o processo foi implementado (coluna 9 da Figura 44).

ETAPAS BÁSICAS	Ansoff (1977)	Stoner (1985)	Gracioso (1996)	Almeida (2003)	Oliveira (1997)	Certo e Peter (1993)	METODOLOGIA DE FORMULAÇÃO UTILIZADAS EMPRESAS "A", "B", "C"	TÉCNICAS INCREMENTAIS UTILIZADAS EMPRESAS "A", "B", "C"	METODOLOGIA DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO DE ESTRATÉGIA EM EMPRESAS AGROPEC.
PREPARAÇÃO/ SENSIBILIZAÇÃO								Preparação Equipe – EMPRESA A	1C. Preparação Equipe
DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS INICIAIS	1. Objetivos (futuro)	1. Estabelecimento de Objetivos (Valores, futuro)			1A. Identificação das Expectativas das Pessoas Representativas		Base Estratégica 1C. Valores	Levantamento das expectativas dos proprietários (produtos, resultados financeiros, técnicas) – EMPRESA C	2A. Visão: Ideologia Essencial
		2. Identificação dos Objetivos e das Estratégias Atuais	1. Visão Estratégica da empresa	1A. Diretrizes Superiores 1B. Missão 1C. Vocação 1D. Visão	2A. Estabelecimento da Missão 2B. Estabelecimento dos Propósitos atuais e potenciais da empresa	2. Estabelecendo a Diretriz Organizacional	Base Estratégica 1A. Missão 1B. Visão		2B. Futuro Imaginado

Figura 45 - Quadro que apresenta as metodologias do Processo de Formulação e Implementação de Estratégias teóricas, da pesquisa de campo, e a metodologia proposta quanto às etapas básicas (continua)

ETAPAS BÁSICAS	Ansoff (1977)	Stoner (1985)	Gracioso (1996)	Almeida (2003)	Oliveira (1997)	Certo e Peter (1993)	METODOLOGIA DE FORMULAÇÃO EMPRESAS "A", "B", "C"	TECNICAS INCREMENTAIS UTILIZADAS EMPRESAS "A", "B", "C"	METODOLOGIA DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO DE ESTRATÉGIA EM EMPRESAS AGROPEC.
ANÁLISE EXTERNA	3. Avaliação Externa	3. Análise Ambiental 5. Identificação das Oportunidades e Ameaças Estratégicas		2B. Análise Ambiental	1B. Análise Externa	1A. Análise Externa	3. Cenário Externo		3B. Avaliação do Ambiente Externo
			4. Perfil de resposta dos concorrentes 2. Cenário Global		1D. Análise dos Concorrentes 2C. Estruturação e debate de Cenários				
			3. Mercado, Evolução e Tendências						
ANÁLISE INTERNA	2. Avaliação Interna	4. Análise dos Recursos: pontos fortes e fracos da organização	6. Análise do sistema de negócios	2A. Aspectos Internos	1C. Análise Interna	1B. Análise Interna	2. Cenário Interno		3A. Avaliação do Ambiente Interno
	4. Sinergia – Estrutura						5. Macro-Diretrizes		
POLÍTICAS OBJETIVOS, METAS			5. Objetivos tentativos	3B. Objetivos	3A. Objetivos, Desafios e Metas		6. Desafios Estratégicos		
	5. Objetivos (revisão)	6. Determinação do Grau de Mudanças necessário	7A. Objetivos revistos	2C. Campo de Atuação			5. Premissa Crítica	4. Avaliação do desempenho atual – EMPRESA B	3C. Desempenho Atual
ESTRATÉGIAS		7. Decisão Estratégica		2D. Estratégia Vigente	2D. Postura Estratégica 2E. Macro-Estratégias e Macro-políticas 3B. Estratégias e Políticas funcionais	3A. Análise das Estratégias			4B. Macro-Estratégias
	6. Estratégias de Diversificação								
	7. Estratégias de Expansão		7B. Estratégias de Competição			3C. Seleção de Estratégias			
	8. Estratégia Administrativa					3B. Planejamento das Estratégias			
	9. Estratégia Financeira								
PLANEJAMENTO DE RECURSOS E INDICADORES				5B. Cronograma	3C. Projetos e Planos de Ação		7. Indicadores, Metas, Planos de Ação	Indicadores vinculados ao plano de remuneração – EMPRESAS A, B, C Orçamento com itens de controle e Fluxo de Caixa – EMPRESAS B e C Fluxograma de atividades – EMPRESA C	4C. Indicadores 5. Planos de Ação
	10. Orçamento Estratégico			4A. Demonstração de Resultados 4B. Balanço 4C. Mutações 4D. Índices 5A. Ações	3D. Instrumentos Quantitativos				4A. Orçamento
IMPLEMENTAÇÃO		8. Implantação da Estratégia					4A. Análise das Estratégias propostas	Metas bloqueadas com o proprietário – EMPRESA C	
							4B. Análise das estruturas formal e informal		1A. Sensibilização proprietários 1B. Sensibilização Colaboradores 1D. Adequação empresa
							4C. Análise da Cultura 4D. Experiências dos Administradores		
CONTROLE		9B. Mensuração e controle dos resultados			4A. Comparação do desempenho real e estabelecido	5A. Medição do desempenho organizacional	8. Acompanhamento dos Planos de Ação e Indicadores		6. Acompanhamento dos Planos de Ação 6B. Acompanhamento do Orçamento
		9A. Mensuração e controle do andamento da implementação			4B. Tomada de Ação Corretiva 4C. Acompanhamento 4D. Adição de informações ao processo				7. Retro-alimentação
							9. Revisão Crítica Anual		

Continuação Figura 45 - Quadro que apresenta as metodologias do Processo de Formulação e Implementação de Estratégias teóricas, da pesquisa de campo, e a metodologia proposta quanto às etapas básicas

Fonte: Elaborado pela autora

Pode-se notar que, apesar de não estar contemplada na metodologia utilizada pelas empresas pesquisadas, a empresa “A”, no contexto do início do processo, realizou uma preparação da equipe para a adoção do Processo de Estratégia.

Outra ação incremental ao processo foi utilizada pela empresa “C” que, além de definir os objetivos iniciais, como Missão, Visão e Valores, realizou um levantamento das expectativas do proprietário, em termos de produtos, resultados financeiros, e técnicas a serem empregadas.

Verificou-se, também, que a empresa “B” incrementou seu Processo de Estratégia quando, anteriormente à Formulação, realizou uma avaliação da situação atual da empresa em relação à outras empresas do mercado.

Quanto ao Planejamento de Recursos e Indicadores, as empresas “A”, “B” e “C” possuem seus indicadores e metas totalmente vinculados ao plano de remuneração por desempenho, ou seja, uma vez as metas atingidas em acordo com o previsto nos indicadores, os colaboradores são remunerados com benefícios.

Ainda em relação ao Planejamento de Recursos e Indicadores, as empresas “B” e “C” possuem, aliado ao Processo de Estratégia, um incremento substancial quanto à formulação e acompanhamento de um orçamento com itens de controle e também com um fluxo de caixa. Também, utilizado pela empresa “C” como um controle adicional ao Processo de Estratégia, tem-se o fluxograma de atividades.

Para que a Implementação das Estratégias formuladas ocorram de acordo com o planejado durante o processo, a empresa “C” procura “bloquear” as metas aprovadas com o proprietário. Esta técnica funciona como uma aprovação das Estratégias formuladas para liberação à Implementação.

6.2.2 Apreciação Crítica da Implementação do Processo de Estratégia em Empresas Agropecuárias

Quanto ao Processo de Estratégia em empresas agropecuárias, foram sendo somados, durante a pesquisa nos dados primários (entrevista semi-estruturada), secundários (pesquisa documental) e observação direta e participante nas três empresas,

uma série de eventos quanto ao processo de Formulação e Implementação do Processo de Estratégia, em que pode-se registrar:

O Processo de Formulação e Implementação de Estratégias deve ocorrer em todos os níveis, desde os proprietários, diretores, gerentes, supervisores, assessoria, até o nível operacional. O diferencial entre o estabelecimento do processo e a obtenção dos resultados é a realização do trabalho em equipe, o grau de circulação das informações na empresa, o acompanhamento e o controle. Conforme Fuller (In: JÚLIO; NETO, 2001, p.52), “estão fadadas ao fracasso as empresas que decompõem as partes de sua Estratégia em projetos separados e os entregam a funcionários distintos em locais diferentes”. E o autor complementa: “em um grupo de pessoas comprometidas umas com as outras, ninguém sai correndo na frente, todas permanecem e lutam juntas” (FULLER In: JÚLIO; NETO, 2001, p.54).

O estabelecimento de padrões para registro e comunicação dos dados é de supra importância. Muitas vezes, a administração da empresa agropecuária não está habituada a comunicar os dados técnicos, administrativos, de mercado e finanças ao pessoal operacional e, por vezes, nem mesmo possui o hábito de registrá-los de forma padronizada para suas próprias consultas e acompanhamentos posteriores. Dificuldade maior, ainda, têm estas empresas em registrar previsões de cenários e realizar análises de seus produtos para um futuro próximo em relação ao mercado e sua capacidade de pagamento.

É regra para aquela empresa que busca a Formulação e Implementação de Estratégias, a necessidade de, além de registrar e comunicar os dados da empresa diariamente, mensalmente e anualmente, o acompanhamento e controle destes. Mas quais são os dados de que a empresa agropecuária precisa registrar, comunicar, acompanhar e controlar? São todos os dados não apenas técnicos, mas também de mercado, financeiros, de pessoal que serão monitorados com vistas à consecução dos macro-objetivos organizacionais que a empresa quer alcançar.

Os investimentos a serem feitos anualmente na empresa agropecuária precisam, previamente, dar segurança ao produtor rural quanto ao prazo de retorno e previsibilidade quanto à estabilidade/instabilidade do cenário que vai se desenrolar. Ao mesmo tempo, em anos de super safra, acontecimentos climáticos externos alheios à vontade dos produtores, mercado internacional do produto instável, a empresa agropecuária que adota

a utilização do Processo de Estratégia divide com a equipe as responsabilidades de economia de recursos, gera um ambiente saudável de transparência quanto aos investimentos baixos em aquisição de tecnologia – não frustra expectativas com altos rendimentos e divisão de resultados – ao mesmo tempo em que sabe até onde pode chegar dentro do planejado e procura manter o padrão atingido até então.

É comum a contratação de serviços de assessoria organizacional nas áreas técnicas, administrativas e de pessoal em nível permanente para auxiliarem no andamento do processo. Isto porque a empresa estará avançando lentamente degrau por degrau, sem que sejam galgados níveis muito altos de cada vez, fazendo com que tenha que retornar ao início.

A assessoria técnica (agronômica, zootécnica, veterinária) indicará a situação da empresa agropecuária em relação a empresas padrão, no que diz respeito à produtividade, *mix* de produtos, utilização da área útil, enfim, o desempenho da empresa. E avaliará constantemente a busca de novas tecnologias, treinamentos, conhecimentos que a empresa precisará buscar.

A assessoria de pessoal, no papel da psicologia organizacional, deverá realizar o trabalho ininterrupto de desenvolvimento de pessoal, ou seja, utilizando-se das técnicas de avaliação de desempenho, pesquisa de satisfação sobre qualidade de vida no trabalho, definição e desenvolvimento de competências, responsabilidades, lideranças, desenvolvimento de equipe, segurança do trabalho, recompensas, premiações por alcance de metas, comunicação na empresa, família na empresa, educação, dentre outros.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os trabalhos de Davis e Goldberg (1957), Zylbersztajn (In: ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000), Canziani (2001), Silva e Batalha (In: BATALHA, 2001), Araújo (2003), conforme descritos nos capítulos anteriores, são claros quando levantam a questão da inserção da empresa agropecuária dentro de uma nova visão de negócios, consolidada sobre uma nova natureza estratégica, e caracterizada ainda como uma atividade de crescente complexidade, radicada numa realidade macroeconômica do setor que vem reduzindo a rentabilidade e mudando a fisionomia das propriedades rurais com a influência sobretudo da tecnologia.

Este trabalho procurou estudar além do Planejamento Estratégico, propondo através do seu objetivo geral, uma metodologia específica e uma apreciação crítica do Processo de Formulação e Implementação de Estratégia para as empresas agropecuárias. Conforme Lopes (1989), Noronha e Peres (1991), Dalmazo e Albertoni (1991), Lima et al (1995), as propriedades rurais carecem de estudos na área gerencial que contribuam para a adoção e fácil implementação de técnicas amplamente difundidas em empresas comerciais, industriais e de serviços.

A importância da proposição de uma metodologia formal, pode ser entendida observando-se a análise de Ghycy, Oetinger e Bassford (2001, p.99 apud KAPLAN; NORTON, 2004, p.7), falando sobre Carl Von Clausewitz, o grande militar do século XIX, salientando a importância de um modelo para organizar o raciocínio sobre Estratégia:

A primeira tarefa de qualquer teoria é esclarecer termos e conceitos confusos... Apenas depois de se chegar a um acordo quanto aos termos e conceitos temos condições de raciocinar sobre as questões com facilidade e clareza e compartilhar os mesmos pontos de vista com o leitor.

Concluindo sobre esse assunto, Kaplan e Norton (2004, p.6) salientam que: “para construir um sistema de mensuração que descreva a Estratégia, precisamos de um modelo geral de Estratégia”. A Formulação do Processo de Estratégia em empresas agropecuárias baseia-se na revisão das etapas propostas nas metodologias do Processo de Estratégia estudadas no referencial teórico deste trabalho, somadas às características peculiares deste tipo de empresa, comparadas com as metodologias empregadas nas empresas pesquisadas. Ainda, o segundo aspecto, a Implementação, baseia-se na experiência do Processo de Estratégia desenvolvido pelas empresas pesquisadas e é resultado da entrevista semi-estruturada, da observação direta e da observação participante.

Este estudo, caracterizado “multicasos”, procurou buscar, pesquisando-se em mais de uma empresa, o maior e melhor volume de evidências, sem a necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa.

A conclusão-chave de toda pesquisa foi a percepção da carência das metodologias estudadas na literatura, em oposição ao revelado na pesquisa de campo, em relação às questões de preparação das pessoas à mudança, adequação da empresa, formulação compartilhada, Implementação da Estratégia e controle baseado em orçamento e indicadores, além do vínculo entre indicadores estratégicos e o plano de remuneração, em relação àquilo que foi encontrado na pesquisa nas três empresas.

Baseado nestas constatações, a metodologia apresentada neste trabalho propõe como primeira etapa do Processo de Formulação de Estratégia em empresas agropecuárias o que chama de Preparação/Sensibilização. Esta proposição resultou da pesquisa nas empresas pesquisadas, em que verificou-se a presença de uma etapa pré-operacional à utilização pela empresa e, conseqüentemente, aos seus proprietários, gerentes e colaboradores, do Processo de Estratégia. A etapa não é proposta em nenhuma metodologia estudada. Nestas, o processo principia com a definição dos objetivos iniciais. A formulação compartilhada entre todos os líderes e colaboradores da empresa, além da mesma resultar num plano claro e objetivo, sem dúvida nenhuma garantirá com muito mais veemência que a Estratégia definida realmente se implante, e que os recursos e projetos associados a ela estejam constantemente em linha com os grandes objetivos estabelecidos.

A segunda etapa, chamada de Criatividade Estratégica, nada mais é do que o início da Formulação da Estratégia. Na metodologia proposta, a Estratégia inicia com a Formulação da Visão de futuro da empresa.

A terceira etapa corrobora em duas partes (avaliação do Ambiente Interno, e avaliação do Ambiente Externo) com a seqüência normalmente prescrita das etapas básicas das metodologias do Processo de Estratégia analisadas e inclui também uma fase percebida na pesquisa de campo – a Avaliação do Desempenho atual da empresa. Esta Avaliação do Desempenho atual é condição para subsidiar a Formulação dos Indicadores de desempenho, que vem mais adiante no processo.

Prosseguindo, a quarta etapa da metodologia proposta, denominada de Formulação, inclui a criação do Orçamento, Macro-Estratégias, e Indicadores.

A quinta fase inicia o segundo aspecto importante do Processo de Estratégia, conforme descrito por Andrews, o qual inter-relaciona-se com a Formulação: a Implementação.

Por fim, tem-se a etapa do Controle.

Estas seis etapas são compostas por fases internas e passam por um processo de retro-alimentação permanente.

No entanto, além da utilização desta metodologia específica, as empresas agropecuárias precisam reconhecer a presença de variáveis que intervêm particularmente em seu ambiente externo e que influenciam diretamente o relacionamento entre o Processo de Estratégia e o desempenho da empresa. São exemplos dessas variáveis, constantes mudanças que ocorrem no ambiente da empresa, como o clima, a política agrícola, as oscilações nos preços, as disponibilidades de tecnologia, além de outras várias. Sendo assim, o Processo de Estratégia na empresa agropecuária tem a conseqüente necessidade de se readequar ou reorientar periodicamente.

A presença dessas variáveis intervenientes externas caracterizam a empresa agropecuária como de natureza frágil, particular, instável e perversa no tratamento da Administração Estratégica. A metodologia resultante deste trabalho deve ser utilizada pelas empresas agropecuárias sempre tendo-se em mente que existe uma linha tênue que tangencia o Processo de Estratégia e o desempenho devido às dificuldades estratégicas na empresa rural. Uma vez não observadas a presença dessas variáveis intervenientes externas e as conseqüentes dificuldades estratégicas, a empresa agropecuária poderá

estar implantando apenas um sistema de gestão, mas que não será estratégico. Ou seja, deve-se ter o cuidado para que o Processo de Estratégia não atue apenas como um protocolo de boas intenções na empresa, o que não se caracterizaria como Administração Estratégica.

A pesquisa desenvolvida apresentou algumas limitações. A primeira limitação verificada trata-se do número pequeno de empresas agropecuárias pesquisadas. Esta limitação se impôs em decorrência de dois fatores: devido ao tempo para o desenvolvimento de uma pesquisa de mestrado e, principalmente, devido à dificuldade em que a pesquisadora se deparou em localizar mais empresas que utilizassem a Formulação e Implementação de Estratégias e estivessem dispostas a aceitar a realização da pesquisa. A segunda limitação persiste na linha da primeira e diz respeito às empresas pesquisadas, em relação à localização das mesmas. As três empresas concentram-se no Rio Grande do Sul, mais precisamente em dois municípios vizinhos localizados na fronteira oeste do Estado. A terceira limitação está na revisão teórica. Devido à existência de quase uma centena de metodologias de Planejamento e Administração Estratégica, esta pesquisa precisou selecionar apenas algumas, procurando utilizar o crivo da maior diferenciação encontrada entre elas. Por fim, a última limitação da pesquisa trata-se da aplicação da metodologia proposta. Também, por questão de tempo, uma vez que o Processo de Formulação e Implementação de Estratégia leva mais de um ano, a metodologia proposta nesta pesquisa não pôde ser validada.

Sugere-se, para trabalhos futuros, a validação da metodologia em empresas agropecuárias do Rio Grande do Sul, em outros Estados e também em outros países.

Por fim, a contribuição da presente pesquisa discute e propõe uma metodologia de trabalho para a ação administrativa da empresa agropecuária: um modelo de Formulação e Implementação do Processo de Estratégia; assim como expõe as variáveis ambientais externas e as características da empresa que intervêm diretamente no Processo de Estratégia, na Implementação, e no desempenho da empresa, seja ele econômico ou não.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGRIPOINT. **On-line:** gerenciamento aplicado à fazendas produtoras de carne. Disponível em: <<http://www.agripont.com.br>>. Acesso em: 05. nov. 2005.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico:** desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial.** São Paulo: McGraw Hill, 1977.

_____. **Do planejamento estratégico à administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1981.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ANSOFF, I. H., DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. Parte II - Transformação da atitude estratégica: do planejamento estratégico à administração estratégica. In: ANSOFF, H. I. **Do planejamento estratégico à administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1981.

ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de agronegócios.** São Paulo: Atlas, 2003.

BATALHA, M. O. **Gestão agroindustrial.** v.1. São Paulo: Atlas, 2001.

CANZIANI, J. R. F. **Assessoria administrativa a produtores rurais no Brasil**. 2001. 224p. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz" - Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2001.

CARROLL, Lewis. **Alice no país das maravilhas**. Petrópolis: Arara Azul, 2002.

CELLA, D. **Caracterização dos fatores relacionados ao sucesso de um empreendedor rural**. 2002. 166p. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz" Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2002.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da Estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Construindo a visão da empresa. 1999, p.27-55. In: **Mudança**/Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DALMAZO, N. L.; ALBERTONI, L. A. A necessidade de um enfoque de administração rural na pesquisa e extensão rural. In: SEMANA DE ATUALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO RURAL, 1991, Lages. **Anais...** Florianópolis: SAA; EPAGRI; CTA do Planalto Serrano Catarinense, 1992. p.7-21.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A concept of agribusiness**. Boston: Division of research / Graduate School of Business Administration / Harvard University, 1957.

DEMO, P. **Introdução à metodologia da ciência**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FERRAZ, J.C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FERREIRA, A. B. H. **Minidicionário da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1989.

FULLER, Mark. Lições de guerra. In: JÚLIO, C. A.; NETO, J. S. (orgs.). Inovação e mudança: autores e conceitos imprescindíveis. p. 47-54. **Coletânea HSM Management**. São Paulo, 2001.

GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e “cultura” com as oportunidades do ambiente externo. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

HAIR, JR., J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JÚLIO, C. A.; NETO, J. S. (Orgs.). Inovação e mudança: autores e conceitos imprescindíveis. p. 47-54. **Coletânea HSM Management**. São Paulo, 2001.

KAPLAN R. K.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos - Balanced Scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LIMA, A. P. et al. **Administração da unidade de produção familiar**: modalidades de trabalho com agricultores. Ijuí: UNIJUI, 1995.

LOPES, R. S. **A extensão rural e a assistência técnica no Brasil**: um compromisso com o futuro. Brasília: EMATER, 1989.

MEIRA, J. L. **Sucesso econômico e perfil estrategista empreendedor de produtores rurais**: o caso Nilo Coelho. 1996. 76p. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) Universidade Federal de Lavras, Lavras, 1996.

MILLER, A.; BOEHLJE, M.; DOBBINS, C. **Positioning the farm business**. West Lafayette: Purdue University, 1998. 37p. (Staff Paper, 98-9).

MINAYO, M. C. S. (Coord.) **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 16. ed. Petrópolis: Vozes: 2003.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA. MAPA. Ministério da Agricultura. Brasil, 2004. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em: 11 nov. 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. Os 5 Os da Estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 26-32.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NORONHA, J. F.; PERES, F. C. Rumos futuros da administração rural. In: SEMANA DE ATUALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO RURAL, 1991, Lages. **Anais...** Florianópolis: SAA; EPAGRI; CTA do Planalto Serrano Catarinense, 1992. p.251-260.

OLIVEIRA, D. P. R. de, **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Excelência na administração estratégica**: a competitividade para administrar o futuro das empresas: com depoimentos de executivos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PHILLIPS, J. C.; PETERSON, H. C. **Strategic planning and firm performance**: a proposed theoretical model for small agribusiness firm. East Lansing: Michigan State University, 1999. 15p. (Staff Paper, 99-41).

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____. **Competição – on competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

QUINN, J. B. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p.20-26.

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

SILVA, A. L.; BATALHA, M. O. Marketing estratégico aplicado ao agronegócio. In: BATALHA, M. O. (Org.). **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001.

SPENDOLINI, M. J. **Benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1993.

STONER, J. A. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

TOFFLER, A. **A terceira onda**. 14. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

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

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos Gerais, Evolução e apresentação do Sistema Agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Orgs.) **Economia & Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Orgs.) **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, 2000.

APÊNDICE
Formulário

EMPRESA: _____ DATA: ____/____/____

BLOCO I – DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS INICIAIS

1. Que tipos de Razões (motivos e necessidades) que levaram a empresa a elaborar e implementar um Processo de Estratégia?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

2. Consenso dos sócios sobre a necessidade de se elaborar e implementar um Processo de Estratégia?

() Sim

() Não

Explique.

3. Quem são os responsáveis pela Formulação e Implementação do Processo de Estratégia?

Nome	Cargo/função
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

4. Já foi realizada uma reunião com todos os colaboradores para explicar que eles fazem parte de um planejamento global?

() Sim

() Não

Por quê?

5. Com qual periodicidade são realizadas reuniões sobre o Processo de Estratégia com todo o pessoal da empresa?

() As reuniões são preferencialmente mensais

() As reuniões são preferencialmente trimestrais

() As reuniões são preferencialmente semestrais

() As reuniões são preferencialmente anuais

6. Existe comprometimento dos sócios para com o **Processo de Estratégia**?

() Sim

() Não

Por quê?

7. A administração Estratégica é amplamente utilizado por todos na empresa, ou somente pela diretoria (sócios)?

() Sim, é utilizado por todos na empresa

() Não, é utilizado somente pela diretoria

8. Para que a sua empresa precisa definir uma Visão de Futuro?

9. A empresa tem um enunciado claro e compreensível de sua visão?

<input type="checkbox"/> Sim	Descreva a Visão da sua empresa.
<input type="checkbox"/> Não	Por quê?

10. Os colaboradores (gerentes, demais colaboradores) compreendem essa visão?

Equipe Gerencial

Todos A maioria Poucos Quase ninguém Ninguém

Colaboradores

Todos A maioria Poucos Quase ninguém Ninguém

11. Este enunciado da visão é para eles um guia eficaz nas decisões que tomam com relação às atividades negócios na empresa?

Equipe Gerencial

Muito eficaz Mais ou menos eficaz Ineficaz

Colaboradores

Muito eficaz Mais ou menos eficaz Ineficaz

BLOCO II – ANÁLISE EXTERNA

12. As necessidades dos clientes são identificadas?

<input type="checkbox"/> Sim	Quais são elas? Como foram identificadas?
<input type="checkbox"/> Não	Por quê?

13. Na Formulação do Processo de Estratégia, foram identificadas as **oportunidades** e **ameaças** do ambiente externo da empresa agropecuária?

<input type="checkbox"/> Sim	Quais são elas?	
	Oportunidades	Ameaças
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
	4.	4.
	5.	5.

Não

14. Quantos encontros (reuniões) foram necessários para estabelecer as oportunidades e ameaças da empresa?

_____ encontros

15. Quem participou dos encontros de definição de oportunidades e ameaças?

Sócios

Gerente

Consultoria técnica

Colaboradores

BLOCO III – ANÁLISE INTERNA

16. Na Formulação do Processo de Estratégia, foram identificados os **pontos fortes** e **fracos** do ambiente interno da empresa agropecuária?

() Sim	Quais são eles?	
	Pontos Fracos	Pontos Fortes

17. Como a empresa conhece seus pontos fortes e fracos?

- () Por consideração
 () Por comparação em relação às outras empresas do ramo

18. Quem participou dos encontros de análise dos pontos fortes e fracos da empresa?

- () Sócios
 () Gerente
 () Consultoria Técnica
 () Colaboradores

19. O levantamento dos pontos fortes e fracos da empresa foi realizado por áreas (recursos humanos, marketing, produção, finanças)?

() Sim	Cite quais.	
	Pontos Fortes	Áreas
	Pontos Fracos	Áreas

() Não

20. A empresa vem realizando (por exemplo, Programas/Ações) para **minimizar** os **pontos fracos**?

() Sim	Cite quais.	
	Ponto Fraco	Programas/Ações

() Não

21. A empresa vem realizando (por exemplo, Programas/Ações) para **melhorar os pontos fortes**?

<input type="checkbox"/> Sim	Cite quais.	
	Ponto Forte	Programas/Ações

Não

22. Quantos encontros foram necessários para estabelecer os pontos fortes e fracos da empresa?

_____ encontros

23. A empresa compara-se com outras organizações a fim de implementar melhorias?

<input type="checkbox"/> Sim	De que forma(s)?
<input type="checkbox"/> Não	Por quê?

24. Antes da Formulação do Processo de Estratégia, houve avaliação dos produtos da empresa?

<input type="checkbox"/> Sim	Quais? De que forma(s)?
<input type="checkbox"/> Não	Por quê?

25. Antes da Formulação do Processo de Estratégia, houve avaliação dos sistemas da empresa?

<input type="checkbox"/> Sim	Quais? De que forma(s)?
<input type="checkbox"/> Não	Por quê?

26. Antes da Formulação do Processo de Estratégia, houve avaliação dos custos da empresa?

<input type="checkbox"/> Sim	De que forma(s)?
<input type="checkbox"/> Não	Por quê?

27. Antes da Formulação do Processo de Estratégia, houve avaliação da rentabilidade da empresa?

<input type="checkbox"/> Sim	De que forma(s)?
<input type="checkbox"/> Não	Por quê?

BLOCO IV – POLÍTICAS, OBJETIVOS, METAS

28. O Processo de Estratégia, na sua opinião, está bom, sem necessitar mudanças?

 Sim

<input type="checkbox"/> Não	Por quê?
------------------------------	----------

29. A empresa está pronta para as mudanças, sempre que necessário?

 Sim

<input type="checkbox"/> Não	Por quê?
------------------------------	----------

30. As metas e objetivos da empresa estão claramente direcionadas para a realização da Visão?

 Sim

<input type="checkbox"/> Não	Por quê?
------------------------------	----------

BLOCO V – ESTRATÉGIAS

31. Como foram determinadas as Estratégias?

 Votação Consenso

<input type="checkbox"/> Outro(s)	Qual(is)?
-----------------------------------	-----------

32. O que foi mais influente na determinação das questões estratégicas?

 Análise ambiente interno Análise ambiente externo

<input type="checkbox"/> Outro(s)	Qual(is)?
-----------------------------------	-----------

33. A empresa definiu ações que devem ser tomadas para a realização das questões estratégicas?

<input type="checkbox"/> Sim	Descreva as principais ações:			
		Principais ações	Em que prazo	Responsáveis
	1			
	2			
	3			

 Não**BLOCO VI – PLANEJAMENTO DE RECURSOS E INDICADORES**

34. Foi estipulado um orçamento para o desenvolvimento das ações estratégicas?

<input type="checkbox"/> Sim	Descreva como é este orçamento
------------------------------	--------------------------------

 Não

35. O orçamento reflete a Visão de Futuro?

() Sim

() Não	Por quê?
---------	----------

36. Foram determinados os custos (valores) de cada ação a ser cumprida?

() Sim	Ação	Custo

() Não

37. A empresa utiliza indicadores de desempenho para monitorar suas atividades?

() Sim	Cite os Indicadores	
	Atividade	Indicador

() Não

BLOCO VII – IMPLEMENTAÇÃO

38. Os objetivos do Processo de Estratégia são divulgados aos funcionários?

() Sim	Como?
() Não	Por quê?

39. Que meios de comunicação interna são utilizados pela empresa para divulgar aos seus colaboradores as diretrizes da mesma e os resultados obtidos?

40. Quantas horas, em média, os sócios atuam diariamente na empresa?

() Menos de 4 horas/dia

() 4 horas/dia

() Entre 4 horas/dia e 8 horas/dia

() Mais de 8 horas/dia

41. Quem comanda a empresa, ou seja, quem tem maior participação e influência nas decisões?

() Sócio(s)	Qual(is)?
() Diretor	Quem?
() Gerente	Qual(is)?
() Assessoria	Qual(is)?
() Outros	Quem?

42. Quem determina as atividades diárias, mensais e anuais dos funcionários?

() Sócio(s)

() Diretor

() Gerente

() Assessoria

() Outro	Quem?
-----------	-------

43. Existem divergências entre os sócios na tomada de decisões?

<input type="checkbox"/> Sim	Em quê?
------------------------------	---------

Não

44. As responsabilidades e autoridades das pessoas da empresa estão definidas e são conhecidas?

<input type="checkbox"/> Sim	Explique.
------------------------------	-----------

<input type="checkbox"/> Em partes	Explique.
---------------------------------------	-----------

Não

45. Na sua opinião, qual o nível de organização da empresa atualmente, com a adoção do Processo de Estratégia?

<input type="checkbox"/> Sim	Cite exemplos:
------------------------------	----------------

<input type="checkbox"/> Não	Por quê?
------------------------------	----------

46. Na sua opinião, qual o nível de controle da empresa atualmente, com a adoção do Processo de Estratégia (a empresa controla rigidamente a produção, finanças, trabalho dos colaboradores, vendas, etc)?

<input type="checkbox"/> Sim	Cite exemplos:
------------------------------	----------------

<input type="checkbox"/> Não	Por quê?
------------------------------	----------

47. Na sua opinião, qual o nível tecnológico da empresa atualmente, com a adoção do Processo de Estratégia (busca a aquisição e utilização de tecnologias inovadoras)?

<input type="checkbox"/> Sim	Cite exemplos:
------------------------------	----------------

<input type="checkbox"/> Não	Por quê?
------------------------------	----------

48. Na sua opinião, qual o nível de treinamento da empresa atualmente, com a adoção do Processo de Estratégia (realiza periodicamente treinamentos com seus colaboradores)?

<input type="checkbox"/> Sim	Cite exemplos:
------------------------------	----------------

<input type="checkbox"/> Não	Por quê?
------------------------------	----------

49. A empresa acredita em planejamento e controle da produção?

<input type="checkbox"/> Sim	Cite exemplos:
------------------------------	----------------

<input type="checkbox"/> Não	Por quê?
------------------------------	----------

50. As pessoas são cobradas quanto à economia de recursos?

<input type="checkbox"/> Sim	Cite exemplos:
------------------------------	----------------

<input type="checkbox"/> Não	Por quê?
------------------------------	----------

51. Existem premiações por alcance de metas, dentro da empresa?

<input type="checkbox"/> Sim	Cite exemplos:
------------------------------	----------------

Não

52. O que é mais importante na empresa?

- () organização
 () finanças
 () mercado
 () tecnologia
 () produção

<input type="checkbox"/> Outros	Cite exemplos: _____ _____
---------------------------------	----------------------------------

53. Os custos são controlados?

<input type="checkbox"/> Sim	De que forma(s)?
------------------------------	------------------

() Não

54. Os lucros são controlados?

<input type="checkbox"/> Sim	De que forma(s)?
------------------------------	------------------

() Não

55. Os funcionários são estimulados a melhorar continuamente o seu desempenho?

<input type="checkbox"/> Sim	De que forma(s)?
------------------------------	------------------

() Não

56. A qualificação dos funcionários é promovida de acordo com as necessidades e os objetivos da organização?

<input type="checkbox"/> Sim	De que forma(s)?
------------------------------	------------------

() Não

BLOCO VIII – CONTROLE ESTRATÉGICO

57. Os prazos estipulados para a realização das ações são realmente cumpridos pela equipe?

() Sim

<input type="checkbox"/> Não	Por quê?
------------------------------	----------

58. Existem controles para verificar se o que foi planejado foi realizado?

<input type="checkbox"/> Sim	Quais?
------------------------------	--------

() Não

59. Existem responsáveis pela tarefa de controlar se o que foi planejado foi realizado?

<input type="checkbox"/> Sim	Quem são? 1. _____ 2. _____ 3. _____
------------------------------	---

() Não

60. Quando a empresa não atinge o desempenho previsto nos indicadores são tomadas atitudes?

<input type="checkbox"/> Sim	Quais?
------------------------------	--------

Não

61. A empresa vincula atingimento de metas e recompensas?

<input type="checkbox"/> Sim	Quais?
------------------------------	--------

Não

© 2006

Todos os direitos autorais reservados a Daniela Maria Pozzobon. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser com autorização por escrito da autora.

Endereço: Rua José Bonifácio, 2680/205, Bairro Centro, Santa Maria, RS, 97015-450

Fones: (55) 55 3221.3262, 55 3226.1229, E-mail: daniela_pozzobon@yahoo.com.br
