

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
ESPECIALIZAÇÃO EM CONTROLADORIA EMPRESARIAL**

**GESTÃO ESTRATÉGICA NO COMÉRCIO DE  
MÁQUINAS AGRÍCOLAS: ANÁLISE DO AMBIENTE  
EXTERNO E CENÁRIOS**

**ARTIGO CIENTÍFICO**

**Luciane Netto Baldoni**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2007**

**GESTÃO ESTRATÉGICA NO COMÉRCIO DE MÁQUINAS  
AGRÍCOLAS: ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E  
CENÁRIOS**

**POR**

**Luciane Netto Baldoni**

Artigo científico apresentado no Curso de Especialização do Departamento de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Controladoria Empresarial**

**Orientador: Prof. Dr. Pascoal José Marion Filho**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2007**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Departamento de Ciências Contábeis  
Especialização em Controladoria Empresarial**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova o Artigo Científico**

**GESTÃO ESTRATÉGICA NO COMÉRCIO DE MÁQUINAS  
AGRÍCOLAS: ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E  
CENÁRIOS**

**elaborado por**  
Luciane Netto Baldoni

**como requisito parcial para obtenção do grau de  
Especialista em Controladoria Empresarial**

COMISSÃO EXAMINADORA:

Pascoal José Marion Filho, Dr.  
**(Presidente/Orientador)**

\_\_\_\_\_  
Gilberto Brondani, Msc

\_\_\_\_\_  
Tania Moura da Silva, Msc

**Santa Maria, maio de 2007.**

# GESTÃO ESTRATÉGICA NO COMÉRCIO DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS: ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E CENÁRIOS

Autora: Luciane Netto Baldoni<sup>1</sup>  
Orientador: Pascoal José Marion Filho<sup>2</sup>

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar o ambiente externo do setor de máquinas agrícolas brasileiro e definir as principais variáveis para a construção de cenários. Parte-se de uma revisão bibliográfica para identificar as principais variáveis a serem consideradas no estudo e faz-se um referencial teórico para orientar a análise do ambiente externo e a construção do cenário. O modelo das cinco forças competitivas de Porter foi utilizado na análise setorial. Na pesquisa, constata-se que existe uma forte vinculação entre a renda da agricultura e o comércio de máquinas, e que o desempenho da agricultura depende especialmente de fatores vinculados ao ambiente externo, como índice pluviométrico, taxa de câmbio, taxa de juros, preços das *commodities* no mercado internacional, recursos destinados ao financiamento das lavouras, entre outras. Também ficou evidente que o cenário futuro para produtores e comércio de máquinas para a agricultura é promissor, já que a safra 2006/07 foi muito boa, cresce o preço das *commodities* no mercado internacional, o país vive uma importante estabilidade econômica, existe uma tendência de redução na taxa de juros e estancamento da valorização do real, a economia chinesa, principal comprador da soja brasileira, deverá continuar crescendo a taxas elevadas, os EUA está reduzindo a área plantada com soja, o que deverá reduzir a oferta do produto no mercado internacional e garantir bons preços para o produto, e utilizando milho para produzir álcool combustível, o que eleva a demanda e o preço do produto.

Palavras-chave: máquinas agrícolas; ambiente externo; cenário.

---

<sup>1</sup> Especialista em Controladoria – UFSM/RS. E-mail: lucianealdoni@bol.com.br

<sup>2</sup> Doutor em Economia Aplicada – USP/SP, Professor do Departamento de Ciências Econômicas UFSM/RS. E-mail: pmarion@smail.ufsm.br

## **ABSTRACT**

This article has as objective to analyze the external environment of the Brazilian sector of agricultural machine and to define the main variables for the construction of scenes. It begins from a bibliographical revision to identify the main variables to be considered in this study and it makes a theoretical referencial to guide the analysis of the external environment and the construction of the scene. The model of the five competitive forces of Porter was used in the sectorial analysis. In the research, became evident that one strong entailing exists between the income of agriculture and the commerce of machines, and that the performance of agriculture depends especially on entailed factors to the external environment, as pluvial index, tax of exchange, tax of interests, prices of commodities in the international market, resources destined to the financing of the farmings, among others. Also it was clear that the future scene for producers and commerce of machines for agriculture is promising, since harvest 2006/07 was very good, expand the price of commodities in the international market, the country lives an important economic stability, exists a trend of reduction in the tax of interests, there is a stopping of the valuation of the Real, the Chinese economy, main purchaser of the Brazilian soy, will have to continue growing the raised taxes, the U.S.A. is reducing the area planted with soy, the one that will have to reduce offers of the product in the international market and to guarantee good prices for the product, and using maize to produce combustibile alcohol, the one combustibile that raises the demand and the price of the product.

Keyword: agricultural machines; external environment; scene.

## 1 INTRODUÇÃO

A correta avaliação do mercado externo e de seus possíveis cenários é muito importante para a sobrevivência de qualquer empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, especialmente em um sistema econômico globalizado como o atual.

A forte concorrência obriga a tomada de decisões estrategicamente articuladas a fim de atacar os pontos mais vulneráveis da empresa frente a seus concorrentes. Este artigo propõe-se a identificar as variáveis mais importantes para a análise do ambiente externo para empresas do ramo de máquinas agrícolas, bem como para a construção dos cenários.

Os últimos anos trouxeram consigo momentos de forte pressão sobre o setor agrícola, e vários foram os fatores que afetaram negativamente a compra de máquinas para o setor. A instabilidade do mercado torna a formulação de estratégias ainda mais complexa, já que depende de alguns fatores incontroláveis. O problema passa a ser o de definir quais as variáveis mais relevantes para a construção de cenários confiáveis através da análise do ambiente externo e, por fim, gerar estratégias eficientes para a gestão destas empresas.

A hipótese assumida no trabalho é de que a renda dos produtores agrícolas afeta diretamente este tipo de comércio, pois estes são os principais consumidores de máquinas e implementos, o público alvo das empresas no setor agrícola. Portanto, qualquer alteração no mercado mundial que venha a elevar ou reduzir a renda destes acabará influenciando a capacidade de endividamento dos produtores e, finalmente, a venda de implementos agrícolas.

A importância em estudar este ramo de mercado está focalizada nas atuais crises enfrentadas por essas empresas, na dificuldade de se antecipar aos acontecimentos, haja vista sua instabilidade, precavendo-se das ameaças e aproveitando-se das possíveis oportunidades que os cenários venham a apresentar.

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos, sendo o primeiro deles esta introdução. O segundo capítulo é uma breve revisão bibliográfica sobre o mercado de máquinas agrícolas, sua evolução nos últimos anos, além dos fatores que o influenciam. A teoria da gestão estratégica está no terceiro capítulo, com destaque para a análise do ambiente externo e a construção dos cenários. No quarto capítulo, faz-se a análise do ambiente externo para o setor de máquinas agrícolas e elabora-se um cenário prospectivo para o mesmo setor. Por fim, o quinto e último capítulo traz as conclusões alcançadas ao longo do estudo.

## 2 O MERCADO DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS

Nos últimos anos, a quebra de safra e queda nos preços dos principais produtos agrícolas afetaram negativamente a renda dos produtores agrícolas e contribuíram para aumentar o grau de endividamento dos produtores, impactando diretamente no comércio e na indústria de máquinas.

As políticas cambiais adotadas no país também têm afetado os rendimentos dos produtores agrícolas tanto de forma positiva como negativa. Em 1999, o Brasil passou por uma desvalorização de seu câmbio e, ao contrário de outras mercadorias, os produtos agrícolas tiveram seus preços estabilizados ou até mesmo reduzidos no período. A queda dos preços dos produtos agrícolas, especialmente das *commodities*, também está relacionado à queda dos preços ocorridas no mercado internacional.

Portanto, os produtores agrícolas dependem muito do comportamento dos preços no mercado mundial para aumentar suas receitas e estes, por sua vez, dependem da oferta internacional. Um exemplo disso é o ocorrido com o preço da soja nos últimos anos, pois, após um período de preços elevados em 1995 e 1996, estes enfrentaram um período de queda entre 1998 e 2001, período em que os estoques mundiais encontravam-se em níveis elevados. Entretanto o preço do produto começou a se elevar em 2002, quando houve quebra de safra nos EUA, grande produtor mundial de grãos. Porém, a melhora não durou muito tempo, já que, no segundo semestre de 2004, o mercado se normalizou e os preços voltaram a cair (BRANDÃO et al, 2005).

A diferença entre os preços dos produtos agrícolas na hora do plantio e o preço esperado para o momento de colheita é outro fator importante para os produtores estimarem seus possíveis ganhos futuros. No Brasil, os produtores não devem levar em conta somente os preços da época de plantio no país, pois a diferença de calendários em relação à colheita americana pode fazer com que uma boa safra naquele país prejudique os preços dos produtos agrícolas brasileiros, já que ocorreria uma elevação da oferta mundial.

Nos EUA, a incidência de subsídios inibe os efeitos dos preços de mercado sobre a renda dos produtores, impedindo que a renda caia quando os preços de mercado caem, porém não impedindo que esta suba quando o mercado reage positivamente. Sendo assim, é necessário que ocorra quebra de safra americana para reduzir a oferta de grãos e proporcionar elevação nos preços internacionais.

O aumento do custo fixo unitário que vem ocorrendo na produção agrícola brasileira também não deve ser ignorado, uma vez que cresce o volume de capital aplicado nas lavouras, o que faz com que os lucros obtidos no setor sejam reduzidos. No entanto, essa queda de

lucratividade não tem contribuído para que as áreas plantadas sejam reduzidas, o que logicamente devia-se esperar, contribuindo para a permanência de preços baixos.

Segundo Brandão et al (2005), no Brasil, ocorreu uma importante expansão de área cultivada nos últimos anos, mesmo com a queda dos preços das *commodities*. Tal resultado explica-se, em parte, devido aos financiamentos agrícolas liberados pelo BNDES. Na década de 90, esses empréstimos começaram com a criação do Finame Agrícola, durante o governo Collor, Finame Especial em 1998 e o Moderfrota em 2000.

Com a possibilidade de adquirir equipamentos como tratores e colheitadeiras através dos financiamentos, a expansão das culturas tornou-se mais ágil, dependendo menos da mão-de-obra temporária, muitas vezes mal qualificada e incerta. Porém as taxas de juros cobradas pelos financiamentos ainda são um grande empecilho para o desenvolvimento das atividades rurais, as quais são influenciadas pela taxa de juros de longo prazo (TJLP).

Segundo dados do BNDES (2007), a TJLP caiu na década de 90, mesma época da liberação dos empréstimos para renovação da frota agrícola, facilitando o acesso a esses financiamentos. Para ter uma idéia do ocorrido, a taxa de juros registrada em janeiro de 1995 era de 26% e chegou a 9,25% no mesmo mês de 2001, uma queda aproximada de 64,4%. Atualmente, desde 2004, a mesma vem mantendo-se constante em torno de 9,75%.

A partir de 2004, a Região Sul do país entrou num período de forte estiagem porque os níveis de precipitações pluviométricas caíram consideravelmente, levando alguns proprietários a abandonarem determinadas áreas para não perderem toda a produção, pois os reservatórios de água não possuíam níveis satisfatórios para sustentar toda a área cultivada. A soja foi a cultura que obteve maior prejuízo, pois, segundo dados da EMATER (2007), no Rio Grande do Sul, a colheita foi 58,29% menor em 2005 do que a de 2004, sendo as regiões de Ijuí, Passo Fundo, Santa Rosa e Santa Maria as que mais tiveram perda de produção.

Com a frustração de safra, instaurou-se uma crise no sistema agrícola. Neste período, a produção ficou aquém da esperada, e os gastos com insumos foram superiores às receitas obtidas, pois, como se não bastasse a escassez de chuvas, os preços dos produtos agrícolas obtiveram queda, reduzindo o poder de endividamento dos produtores agrícolas, além de o câmbio valorizado dificultar as exportações brasileiras.

Como não poderia deixar de ser, a crise na agricultura se generalizou e afetou o comércio de máquinas, que obteve uma queda drástica em seu volume de vendas, chegando a cair 70% no comércio de colheitadeiras e nos demais implementos em 50%, nos últimos três anos (PÁGINA RURAL, 2007).

As fábricas que se encontravam com estoque significativo de máquinas e implementos formado pela produção elevada do primeiro semestre de 2004 tiveram que reduzir o ritmo de produção e não conseguiram manter o quadro de funcionários, demitindo alguns dos mais de 208 mil altamente especializados, principalmente depois que vários contratos de compra foram cancelados devido ao pessimismo instaurado no setor (MELLO, 2007).

Como resultado, diante de um cenário catastrófico como este para o setor agrícola, os produtores contraíram dívidas de inúmeras naturezas. Segundo dados do ANDA (2007, apud CANAL EXECUTIVO, 2007), até 30/09/2006, as dívidas com insumos e *tradings*, referente às safras de 2004/05 e 2005/06, chegaram a R\$ 7,2 bilhões.

O governo, perante a crise, não teve alternativa senão prorrogar as dívidas de custeio junto aos bancos em até cinco anos e com início do pagamento apenas para 2007. No entanto as dívidas com investimentos (atreladas ao BNDES) foram prorrogadas para 2005 e 2006, totalizando R\$ 7,85 bilhões. Essas medidas ajudaram a reduzir os impactos sobre a economia, porém não a extingui-los.

Com o quadro que a economia brasileira apresentava no período, não é de se espantar que a venda de colheitadeiras tenha caído de 6 mil unidades, em 2004, para apenas mil unidades em 2006 (PÁGINA RURAL, 2007). Os produtores endividados e sem perspectiva de melhora do cenário acabaram retardando a renovação da frota, fazendo despencar a venda de implementos e gerando forte crise no setor de máquinas agrícolas.

Somente no final de 2006 o cenário começou a apresentar uma leve tendência de melhora. Os preços dos produtos mantiveram-se estáveis mesmo com o início da safra e os produtores estão cada vez mais otimistas em relação ao futuro, o que tem contribuído para melhorar a procura por implementos para a renovação da frota na safra 2006/07.

Entretanto, devido à queda nas vendas auferidas entre 2004 e 2006, as fábricas reduziram a produção de máquinas para 2007, o que vem acarretando falta de produto no mercado. Mesmo assim, segundo o Gerente Nacional de Vendas da John Deere, Rasso Von Reininghaus (PÁGINA RURAL, 2007), o aumento nas vendas deve ficar entre 10% e 15% durante o ano de 2007, muito aquém da média em 2002, contudo expondo um sinal de recuperação para o setor.

### **3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

A estratégia, seja ela de marketing ou finanças, dentre outras, está sendo muito utilizada atualmente para uma gestão eficiente entre todos os segmentos empresariais.

Com a forte concorrência imposta pela globalização, os gestores estão cada vez mais preocupados com a perenidade de suas empresas, buscando novas formas de combatê-las, tornando, assim, o gerenciamento estratégico seu grande aliado nesta luta.

A gestão é sustentada pelo pensamento estratégico, pois é nos objetivos traçados pelo planejamento que se baseiam as decisões diárias da administração à frente de cada obstáculo criado. Nos EUA, já é aceita a idéia de que o gerenciamento estratégico é o ponto final da evolução do pensamento estratégico dentro da empresa, que passa por quatro fases, as quais são:

Fase I – Planejamento Financeiro Básico - Consiste em estimar as receitas e os custos corretamente e em fixar limites para cada item de despesas. Depende muito da capacidade do gerente e de seus auxiliares para atingir eficiência considerável;

Fase II – Planejamento baseado em Projeções - À medida que as empresas se tornam mais complexas e se faz necessário documentar os processos decisórios, surge a fase II. Neste momento, o planejamento financeiro torna-se mais difícil com a influência de fatores externos e ambientais, iniciando a prática de decisões baseadas em projeções econômicas, sociais e políticas; entretanto esta análise só leva em conta a situação presente da empresa;

Fase III – Planejamento orientado para o Ambiente Externo - surge à medida que as previsões socioeconômicas dos executivos são sistematicamente rejeitadas pela dinâmica dos fatos. Os recursos passam a ser distribuídos de forma dinâmica e imaginativa, a fim de modificar o futuro. A satisfação das necessidades do cliente é o objetivo da estratégia III;

Fase IV – Gerenciamento Estratégico - Nesta etapa combinam-se todas as reservas para criação de vantagem competitiva. O planejamento enfatiza fatores estratégicos, e os processos são flexíveis e favorecem a criatividade gerencial.

A necessidade de adotar essa fase se dará gradativamente e sua adoção será de forma natural.

Gerenciar estrategicamente consiste, essencialmente, em tomar as decisões operacionais considerando os objetivos e condicionantes estratégicos, tendo a capacidade de discernimento para escolher a preocupação prioritária, dado o momento da empresa e o ritmo das ações.

### 3.1 Análise do ambiente externo

A tomada de decisão no mercado econômico é afetada por um conjunto de influências externas que impactam em seu desempenho. A esse conjunto dá-se o nome de ambiente externo, o qual é dividido em ambiente geral e setorial.

O ambiente geral compõe-se de fatores macroambientais que influenciam indistintamente o conjunto das empresas atuantes em um determinado mercado. Em outras palavras, a influência desses fatores pesa igualmente sobre todos os agentes envolvidos, tais como:

- a) o ambiente econômico, composto de fatores da economia, como inflação, desemprego, taxas de juros etc., que influenciam as decisões de compra de consumidores e as organizações;
- b) o ambiente de política pública, composto pelo conjunto da legislação que normalmente exercem efeitos restritivos sobre a ação (e a lucratividade) das organizações. Estão também neste contexto organizações da sociedade, como sindicatos, órgãos de defesa do consumidor, ONGs, que atuam sobre temas controversos, como meio-ambiente, igualdade racial etc. Esses fatores podem ter influência no processo de tomada de decisão da firma ou um impacto no seu desempenho;
- c) o ambiente sociocultural, onde mudanças sociais ou culturais (isto é, mudanças no sistema de valores de uma sociedade) agem de modo a afetar o esforço da firma. Variações no ambiente sociocultural podem apresentar ameaças ou oportunidades;
- e
- d) o ambiente tecnológico, composto por aquela parte do ambiente externo da empresa, em que mudanças na tecnologia afetam o esforço de marketing da mesma. Variações no ambiente tecnológico também podem apresentar ameaças ou oportunidades para a empresa.

O ambiente setorial é composto por fatores microambientais que têm influência sobre uma empresa em particular e sobre o qual a mesma também pode exercer certo grau de influência. Fazem parte deste ambiente o mercado consumidor, os concorrentes, os fornecedores e os canais de distribuição.

A análise do ambiente externo tem por finalidade monitorar os eventos ocorridos na região e, também, sua influência na tomada de decisões do público alvo, a fim de neutralizar possíveis ameaças às atividades da empresa, bem como aproveitar as oportunidades que possam emergir dessas atividades.

Porter formulou um modelo para analisar os setores empresariais e prever a lucratividade dos competidores em longo prazo, o modelo das cinco forças competitivas.

Segundo Porter (1980, apud LOBATO et al., 2003, p.44), as cinco forças que podem influenciar a competitividade empresarial são:

- grau de rivalidade entre as empresas;
- ameaça de novos entrantes potenciais;
- ameaça dos produtos substitutos;
- poder de barganha dos compradores; e
- poder de barganha dos fornecedores.

O grau de rivalidade pode ser medido através de características básicas como velocidade do crescimento, número de concorrentes, custos fixos ou de armazenamento, grau de capacidade, custo de mudança, diferenciação do produto, barreiras de saída, concorrentes divergentes e com grandes interesses estratégicos. A rivalidade pode ser considerada elevada entre as empresas se estas apresentarem as condições acima.

A utilização de barreiras para a entrada de novos concorrentes ao mercado da região serve como proteção sempre quando os lucros aumentam bem acima de zero, pois os novos entrantes reduzem a lucratividade média do setor.

A ameaça dos produtos substitutos depende da capacidade de pressão sobre os demais. Ela intensifica a concorrência de maneira global, pois afeta o poder de barganha dos clientes e fornecedores, além de acirrar a rivalidade entre as empresas.

O poder de barganha dos compradores define quem irá se apropriar do valor criado pela indústria e pressiona seus concorrentes a reduzirem seus preços e a aumentar a demanda sem custos adicionais para os primeiros.

Os fornecedores possuem poder de barganha elevado quando são poucos no mercado, possuem importância estratégica, seus produtos possuem alto grau de diferenciação e quando o custo de mudança de fornecedor é alto, entre outros fatores.

A análise sustentada pelo modelo das cinco forças não inclui o estudo do macroambiente no qual as empresas estão inseridas, onde alterações nas forças econômicas podem afetar estas relações de forma expressiva.

Para Lobato et al. (2003, p.50),

É necessário conhecer o impacto das forças do macroambiente – sociais, políticas, tecnológicas, culturais etc. – sobre as cinco forças competitivas. A análise do macroambiente é subsídio importante para a aplicação dessa ferramenta de planejamento.

A análise do ambiente externo baseada no modelo das cinco forças de Porter só serve, no entanto, para o ambiente setorial, pois este não analisa as forças de mercado de maneira macroeconômica, as quais impactam direta ou indiretamente nas empresas.

Por esta razão, para analisar o ambiente externo de forma mais eficaz, é necessário dividi-lo em setorial e geral.

### **3.2 Construção de cenários**

O cenário nada mais é do que uma ferramenta para a discussão de idéias e é através dele que são determinados os rumos que a organização deverá seguir, dependendo da análise do ambiente de negócios.

Segundo Lobato et al. (2003, p.52), elaborar cenários é construir elos coerentes de hipóteses; não significa prever exatamente o que irá acontecer, nem eliminar as incertezas, mas aprender a lidar com elas.

Os cenários são normalmente criados focalizando três hipóteses: as hipóteses de um ambiente otimista, intermediário e pessimista. É com base neles que os estrategistas tentam prever os acontecimentos que influenciarão seus negócios, tanto de forma direta como indiretamente, para poderem trabalhar com as oportunidades e ameaças que possivelmente surgirão da melhor maneira possível, extraindo sempre o melhor proveito à sua organização.

A atividade de construir cenário deve ser constante para que se possa antever o surgimento de novos fatores importantes ao futuro e que poderão impactar nas empresas. As tendências desencadeiam mudanças na competição, nos mercados, nos produtos e nas organizações, sendo de fundamental importância identificar o ponto no futuro em que as decisões relevantes deverão ser tomadas.

Com a construção dos cenários, torna-se possível controlar os objetivos estratégicos traçados pela empresa e alterar as ações conforme o cenário predominante, modificando suas ações em face de minimizar os impactos no setor.

O processo de construção de cenários dá-se da forma apresentada no Quadro 1.

1. Definição dos propósitos dos cenários e organização da equipe de desenvolvimento
2. Levantamento de dados para a montagem dos cenários
3. Listagem dos fatores relevantes
4. Seleção dos fatores mais influentes
5. Escolha dos assuntos específicos e serem abordados
6. Agrupamento dos fatores de acordo com as inter-relações e os assuntos escolhidos
7. Definição da situação atual em termos dos fatores escolhidos
8. Desenvolvimento do cenário mais provável
9. Alteração dos fatores básicos para gerar cenários alternativos
10. Preparação dos cenários alternativos
11. Verificação da consistência, transparência e amplitude dos cenários
12. Modificação dos cenários, caso se detectem falhas e preparo da versão final

Quadro 1 - Processo de construção de cenários

Fonte: Lobato *et al.* (2003).

A elaboração dos cenários facilita o entendimento do ambiente e suas influências. Ao abordar os fatores mais importantes, as tendências levam os estrategistas a formularem futuros possíveis, bem como caminhos mais eficazes para a sobrevivência da empresa.

Existem três perguntas críticas para a perenidade do negócio que, segundo Prahalad *et al.* (1995, apud KATO, 2005, p. 32), são:

- Que novos tipos de benefícios aos clientes devemos oferecer daqui a 5, 10 ou 15 anos?
- Que novas competências precisaremos desenvolver ou adquirir para oferecer estes benefícios aos clientes?
- Como teremos que reconfigurar a interface com o cliente durante os próximos anos?

As respostas para estas perguntas é que poderão tornar a empresa mais competitiva e é através da construção dos prováveis cenários futuros que será possível encontrá-las. A prospecção do futuro é de fundamental importância para a obtenção da vantagem competitiva

sobre as demais empresas, além de torná-la mais eficiente na tomada de decisão, mesmo que as projeções não sejam capazes de fornecer total certeza do futuro.

## **4 AMBIENTE EXTERNO E CENÁRIOS NO COMÉRCIO DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS**

### **4.1 Variáveis para a análise do ambiente externo no mercado de máquinas agrícolas**

#### **4.1.1 Análise do ambiente externo setorial**

Vários são os fatores que afetam o mercado de máquinas agrícolas, tanto de forma direta como indiretamente. Porém, para facilitar esta análise, será utilizado o modelo das cinco forças competitivas de Porter, o qual sugere uma avaliação do microambiente a partir dos seguintes fatores: a rivalidade entre as empresas, a ameaça da entrada de novos concorrentes potenciais no mercado, a ameaça de produtos substitutos e o poder de barganha dos consumidores e dos clientes.

Aplicando este modelo ao mercado de máquinas agrícolas, verifica-se que o mercado é concentrado, ou seja, é pequeno o número de vendedores de máquinas agrícolas, o que sugere baixa concorrência entre firmas com elevado poder de mercado. Além disso, os concorrentes são muito equilibrados e, em sua maioria, atuam com marca conhecida no mercado. Os custos de armazenamento das mercadorias são elevados e possuem alto valor de comercialização, bem como necessitam de ampla área para instalações, devido ao grande porte das mesmas.

No que se refere aos novos entrantes, o setor necessita de grande investimento inicial, o que se torna um empecilho a novos concorrentes (uma barreira à entrada), os canais de distribuição estabelecem um determinado espaço demográfico onde a empresa (concessionário) poderá atuar, impedindo que, ao menos entre si, suas distribuidoras concorram; a marca da empresa é vinculada à marca do fabricante (fornecedor de máquinas e implementos), gerando um custo alto para a mudança de fornecedor.

O grau de pressão dos produtos substitutos depende fundamentalmente da percepção relativa de valor, dos custos de mudança para tais produtos e da propensão dos compradores a substituí-los. No caso dos tratores, como exemplo, o cliente poderia substituir a tração mecânica pela tração animal. No entanto, essa substituição só é viável em pequena produção, cada vez menos importante na agricultura comercial. Portanto, não existem produtos substitutos dos tratores para fazer trabalhos em grande escala, o que existe é a possibilidade de troca entre marcas e potências, incluindo modelos mais avançados tecnologicamente e de

menor preço. Este poder de substituição acirra a concorrência entre os fornecedores e eleva o poder de barganha dos consumidores.

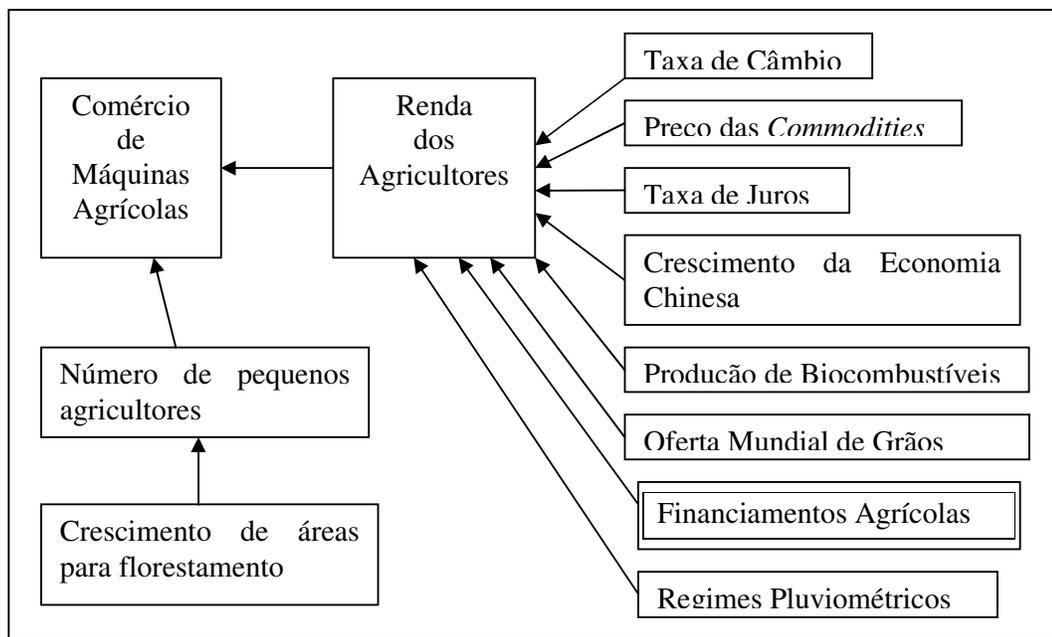
O público alvo deste segmento de mercado não é muito expressivo, uma vez que os clientes são indivíduos de classe média a alta, com poder aquisitivo e acesso à informação (agricultores). O custo de mudança de fornecedor é praticamente inexistente, podendo o consumidor optar por qual marca de implemento lhe proporcionar maior segurança e capacidade produtiva, além de qual empresa lhe fornecer melhores e maiores benefícios na hora da aquisição, caracterizando dessa forma a infidelidade do cliente. Os produtos comercializados não são padronizados no mercado, porém possuem características muito próximas.

O poder de barganha do fornecedor, neste caso específico das empresas de máquinas agrícolas, está baseado na credibilidade que sua marca alcançou no mercado e na melhor tecnologia empregada nos produtos vendidos, que traz um diferencial na hora da venda, além do atendimento pós-venda oferecido. Entretanto, respeitando, na maioria das vezes, a contratos pré-estabelecidos com o fabricante, seu poder de barganha é quase nulo. As concessionárias são fiéis a um só fabricante e são proibidas de comercializar produtos de outras marcas que não sejam liberados pelo fornecedor da concessão.

#### **4.1.2 Análise do ambiente externo geral**

A análise do ambiente externo, bem como do cenário estabelecido, propiciam o conhecimento de oportunidades e ameaças que as empresas devem enfrentar, pois, ao conhecer bem o nicho de mercado em que ela atua, faz com que a empresa tenha grandes chances de manter-se forte na atividade, adotando medidas pró-ativas para reduzir os impactos negativos do setor.

Porter (1997) comenta que é necessário examinar-se minuciosamente para descobrir como criar uma cadeia de valor diferenciada e como desenvolver um sistema exclusivo de atividades. Seguindo estas idéias, faz-se necessário averiguar o macroambiente estudando os fatores mais relevantes à atividade, ou seja, a influência de suas variáveis. O Quadro 2 mostra esta relação de influência a ser analisada.



Quadros 2 - Variáveis mais influentes à comercialização de máquinas

Através do Quadro 2 pode-se observar a forma como algumas variáveis afetam o mercado de máquinas agrícolas, sendo que a renda dos agricultores é a variável mais importante atingindo diretamente o setor; é através dela que algumas variáveis como a taxa de câmbio e preço da commodities, entre outras, influem nas decisões de investimento em maquinário agrícola. O número de pequenos agricultores também incide diretamente nesse comércio, porém com um peso menor sobre as decisões.

A visualização apresentada no Quadro 2 facilita a percepção das influências que algumas modificações no cenário econômico podem acarretar no nível de comercialização de equipamentos agrícolas, mesmo não incidindo diretamente sobre este comércio, como ocorreu nos últimos 3 anos.

A variável mais importante, a renda dos agricultores (público alvo dos comerciantes de implementos), sofreu uma forte redução com os diversos problemas apresentados a partir do segundo semestre de 2004, quando se abateu sobre a região uma forte estiagem que acabou com muitas lavouras, prejudicando a colheita de grãos, reduzindo a produtividade e, por consequência, o rendimento dos agricultores, o que incide diretamente na decisão de novos investimentos em maquinários.

No final do ano de 2006, as chuvas voltaram a ocorrer na maioria das regiões do estado do Rio Grande do Sul, excetuando-se a região de Dom Pedrito, Bagé e Uruguaiana, onde as precipitações não foram satisfatórias e houve falta de água para o desenvolvimento e

germinação das plantações. Porém mantiveram-se em níveis satisfatórios nas demais localidades, favorecendo a produtividade das lavouras (EMATER, 2007).

Segundo Rocha (2007), a safra de grãos colhida no Brasil, em 2007, deverá ser de aproximadamente 130,7 milhões de toneladas, 11,8% acima da colhida em 2006, que foi de 117 milhões. O Rio Grande do Sul representa atualmente 44% da produção brasileira de grãos e deverá colher 19,6% a mais no ano de 2007 em relação a 2006, obtendo uma elevação maior do que a média nacional de crescimento esperada no período; somente a produção de soja no estado deverá ser de 9,2 milhões de toneladas, representando 16,1% da produção nacional do grão.

Este ambiente otimista está levando novamente os produtores agrícolas às concessionárias, e a possibilidade de recuperação da renda perdida com a crise vem fomentando a venda de equipamentos, máquinas e tratores para a renovação da frota para a próxima safra.

Os preços das *commodities* que estavam em baixa desde 2004, quando contribuíram para o alargamento da crise no setor agrícola, afundando os agricultores em dívidas, voltaram a reagir no final de 2006 e vêm mantendo-se estáveis mesmo no período de colheita. As bolsas de mercadorias estão fechando contratos futuros já de olho na próxima safra, elevando os preços das *commodities* e impactando positivamente nos rendimentos dos agricultores do Brasil.

Segundo dados da Emater (Associação Riograndense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural), no ano anterior, em abril de 2006, o saco de 60 kg de soja era vendido em média a R\$ 23,13, o milho a R\$11,80 e o saco de 50 kg de arroz a R\$ 17,23. Atualmente, em abril de 2007, estes produtos estão sendo comercializados a R\$ 27,08, R\$ 16,43 e R\$ 20,21, respectivamente.

Um fator importante para explicar a elevação e manutenção do preço destes produtos agrícolas, em especial o preço da soja, é a crescente demanda chinesa por alimentos. Atualmente, a China possui 1,3 bilhões de habitantes, demandando cada vez mais produtos alimentícios, como as carnes de bovinos, suínos e aves. Porém sofre com a escassez de água e delimitado território de terras para o cultivo de grãos para a produção de ração animal com qualidade em proteínas, um cenário diferente do brasileiro, onde existem terras aráveis suficientes para o incremento das culturas.

A capacidade produtiva brasileira está fazendo com que seja possível o incremento das vendas de alimentos para os chineses. No ano de 2006, por exemplo, foram exportados 11

milhões de toneladas de soja para a China, 50% a mais que 2005 e 100% a mais do que em 2004 (ROCHA, 2007).

Outro fator importante para a manutenção dos preços elevados das *commodities* é a redução das áreas cultivadas com soja nos EUA em detrimento do cultivo de milho para a produção de combustível vegetal, o etanol. Esta redução na produção fez cair a oferta mundial, já que este país é o maior produtor do grão, o que tem aquecido os preços internacionais do produto, juntamente com a crescente demanda do mesmo pela população chinesa.

O etanol, por sua vez, está sendo responsável pela crescente demanda de milho, pois o combustível é fabricado a partir deste grão nos EUA. Entretanto a produção do país não é suficiente para suprir as necessidades tanto para a fabricação de combustível quanto para a alimentação, e os americanos deverão importá-lo a fim de equilibrar a relação demanda e consumo, o que está acarretando o aumento do preço do produto internacionalmente.

A manutenção dos níveis das cotações das *commodities* no mercado mundial, que vem ocorrendo neste início de 2007, está trazendo de volta o otimismo à classe agrícola brasileira, juntamente com a possibilidade de adquirir melhor rendimento para a comercialização da safra 2006/2007. A valorização da produção está impulsionando a retomada no investimento em renovação e modernização da frota de maquinário para as lavouras.

Porém outra variável significativa à comercialização de máquinas agrícolas e que impacta diretamente na renda dos agricultores, a taxa de câmbio brasileira, está freando a comercialização de máquinas no país, pois a baixa cotação do dólar frente ao real, que vem mantendo-se abaixo de R\$ 2,00, prejudica o rendimento das exportações de grãos, já que, no período pré-plantio, os insumos foram adquiridos com dólar de aproximadamente R\$2,20 (FINANCEONE, 2007).

A variável que corresponde aos juros cobrados nos financiamentos de máquinas e implementos agrícolas tem sido objeto de discussão entre os governantes e a CNA, pois os elevados juros cobrados nos financiamentos agrícolas no Brasil estão dificultando o desenvolvimento das atividades agropecuárias.

Segundo revista AgroBrasil (2007), a taxa de juros para investimentos no campo foi estabelecida em 1998 no valor de 8,75% quando a taxa Selic (taxa de juros básica da economia) estava em torno de 23%, e atualmente esta taxa é de 12,25% e os juros dos financiamentos não obtiveram redução.

Outro problema que aflige o setor é a cobrança da taxa *flat* no ato da contratação de qualquer financiamento de equipamento agrícola. A taxa é de 4% e serve como um seguro

para os agentes financeiros no caso de um aumento na taxa básica de juros do governo, porém a mesma acaba elevando o custo do financiamento e afugentando os agricultores, já que a taxa básica de juros vem caindo, sem necessidade aparente do uso da taxa *flat* (FINANCEONE, 2007).

Como a redução destes juros ainda não foi implantada no país, as empresas de máquinas aproveitam-se do deferimento do ICMS (imposto sobre a circulação de mercadorias e serviços), o qual isenta as empresas do pagamento deste imposto na compra de máquinas agrícolas, desde que a venda seja efetuada a agricultores (pessoas físicas).

O aquecimento global é outro fator que vem influenciando o mercado agrícola, pois a pressão da população mundial para a redução das emissões de carbono está modificando a economia, seja através da produção de combustíveis renováveis, como o biocombustível e o etanol, ou da aquisição de áreas de florestamento para a produção de celulose.

Atualmente, a produção de biocombustível também vem sendo avaliada sob forma distinta pelos comerciantes de máquinas, pois alguns encaram esta atividade como uma oportunidade para a expansão das vendas, tendo em vista que, para a fabricação do combustível, é necessária a intensificação da produção de oleaginosas a fim de satisfazer o mercado consumidor, e isto faz com que aumentem as áreas ocupadas com o cultivo dos grãos, crescendo a utilização de máquinas nas propriedades. Entretanto, outros comerciantes temem a expansão de outras culturas no estado, como a cana-de-açúcar, cultivada com maior intensidade na região de São Paulo. Eles receiam que estes novos produtos substituam os cultivares existentes por outros que necessitem menor utilização de maquinário para plantio e cultivo, desaquecendo as vendas.

O crescente florestamento também pode ser avaliado de forma similar à produção de biocombustíveis, pois, se aumenta a procura de implementos no início da atividade, não demanda renovação de maquinário nas etapas subseqüentes, já que o primeiro corte das árvores demora em média 7 anos, além de se apropriar de terras antes utilizadas na produção de arroz, soja ou milho, mais intensivas na utilização de máquinas.

A redução do número de pequenos produtores também preocupa o setor de máquinas e equipamentos agrícolas, uma vez que, quanto maior o número de pequenas propriedades, maior o número de implementos necessários para o cultivo.

A monopolização de terras, outro fator importante, pode ser conseqüência da aquisição de propriedades pela indústria de celulose para o florestamento, mas também efeito de venda ou arrendamento de áreas para impedir a desapropriação do governo, em resposta ao medo de invasões pelo movimento dos sem-terra.

Finalizando, o ambiente no setor comercial analisado ainda não é de otimismo elevado, por melhor que seja a safra 2006/2007, já que a maioria dos produtores tem a renda comprometida com o pagamento de dívidas acumuladas em anos anteriores e prorrogadas com vencimento para 2007. No entanto, o crescente retorno dos compradores às concessionárias traz um alívio aos gestores e proprietários.

#### 4.2 Cenários

A tarefa de projetar um cenário confiável para o futuro do comércio de máquinas agrícolas é um tanto complexa devido a alguns fatores importantes para o setor, que são de difícil previsão, pois este mercado depende basicamente do setor agrícola, e qualquer oscilação deste impacta diretamente na comercialização de máquinas.

Analisando o comportamento atual das variáveis mais importantes para o mercado de máquinas agrícolas, pode-se prospectar um cenário otimista, mesmo com a ocorrência de alguns fatores menos favoráveis ao crescimento, pois devido aos adequados níveis pluviométricos na região, espera-se que a safra de grãos de 2006/2007 seja recorde.

Um ponto favorável à economia brasileira é a crescente preocupação dos países com o aquecimento global, que está fomentando a procura por novas fontes de energia menos poluentes, pois os EUA, maior produtor mundial de soja, vêm investindo na produção de álcool através do milho e, para isto, vêm limitando sua área de cultivo de soja para a produção do milho. Esta redução provocará uma diminuição da oferta mundial do produto e elevará os preços das *commodities*. Na verdade este aumento já vem ocorrendo, pois, mesmo no período de safra do grão no Brasil, os preços têm mantido-se estáveis.

Outro ponto favorável para a agricultura brasileira é a crescente demanda chinesa por grãos, principalmente para a alimentação de animais, que, juntamente com a redução da produção de soja nos EUA, está fazendo com que o preço desta *commodity* mantenha-se elevado. Esta condição deverá se manter nos próximos anos, aumentando a produção e exportação de grãos brasileiros.

Segundo o Portal do Agronegócio (2007), as exportações de soja brasileira deverão corresponder a 37% das exportações mundiais no ano-safra de 2006/2007, sendo que boa parte desta produção deverá ser consumida pelo mercado chinês, o qual será responsável pela importação de 45,5% da produção mundial.

Apesar das variáveis encontrarem-se em condições favoráveis para o incremento da renda dos agricultores, a retomada no aquecimento das vendas de implementos vem ocorrendo de forma gradual e somente deverá atingir bons níveis de comercialização a partir

de 2008, pois os agricultores possuem dívidas vincendas em 2007 resultantes da crise iniciada no segundo semestre de 2004. Além das dívidas, a taxa de câmbio vem provocando descontentamento no mercado agrícola, pois o real está mantendo-se valorizado e prejudicando o rendimento das exportações, mas esta cotação não deverá prejudicar a safra de 2008, pois os insumos que serão comprados com real valorizado deverão reduzir a diferença de rendimentos entre a cotação do dólar no momento de compra de insumos e o momento de venda da produção, problema que diminui o rendimento dos produtores devido à diferença das cotações no período.

O comércio de máquinas agrícolas poderá se beneficiar, nos próximos anos, da crescente estabilidade da economia brasileira, a qual vem auferindo um bom nível de confiança no exterior. Os juros estão caindo, mas ainda continuam elevados, atraindo investimentos estrangeiros. A carga tributária apresenta-se estável e deverá manter-se, já que não existe um movimento importante para provocar mudanças e não faz parte da política do atual governo.

A atual taxa de câmbio também não deverá apresentar importantes variações, para cima e para baixo, e desta forma não deverá impactar negativamente no rendimento dos produtores, o que prejudicaria a comercialização de máquinas. Além disso, a margem de comercialização das *commodities* deverá melhorar para as próximas safras.

Recentemente, houve a liberação de empréstimos por parte do Banco do Brasil para a aquisição de insumos para a próxima safra. Isso deverá reduzir os custos de produção, elevando os lucros dos agricultores, porque o dólar encontra-se subvalorizado, diminuindo o custo dos insumos, além de os preços dos mesmos estarem mais baixos devido à entressafra.

No que se refere ao ambiente setorial, também não deverão ocorrer grandes variações para os próximos anos, mesmo porque a entrada de outras empresas no setor necessita de grande investimento inicial, e a marca comercializada necessita de alguns anos para ser amplamente conhecida e adquirir a confiança dos consumidores, dentre outros fatores necessários para uma significativa modificação de cenário.

Alguns acontecimentos poderão prejudicar a retomada do crescimento das empresas de máquinas agrícolas se reduzirem o rendimento dos agricultores e deverão ter especial atenção voltada para eles. São eles, a queda do crescimento da economia chinesa, a inversão de culturas, a concentração de terras e a diminuição do número de pequenos produtores.

Com o crescimento do percentual de exportações brasileiras para a China, o país está se tornando cada vez mais dependente da voracidade das importações daquele país e a dependência deste, ou de qualquer outro mercado, não é recomendável para a balança

comercial de um país, pois qualquer redução no crescimento da economia chinesa acabará provocando diminuição considerável das importações do produto, impactando de forma direta e negativa no mercado agrícola brasileiro.

A população chinesa possui renda per capita baixa, porém com elasticidade-renda alta à alimentação, o que significa que o crescimento econômico chinês eleva o rendimento das famílias e, conseqüentemente, o consumo de alimentos. O engessamento das exportações brasileiras com o mercado chinês poderá acarretar empobrecimento dos produtores brasileiros caso ocorra alguma modificação do cenário, como o recuo nas importações, trazendo danos ao setor agrícola, além de prejudicar o comércio de máquinas.

A redução de área para a produção de grãos no estado para a produção de etanol, através da ocupação de terras para a produção de cana-de-açúcar, poderá afetar o comércio agrícola da região, porém em menor escala se comparado à região de São Paulo, pois o Rio Grande do Sul possui tradição na cultura de soja, milho e arroz.

A preocupação dos comerciantes de máquinas deverá estar voltada para a crescente ocupação de terras para a produção de celulose, pois esta cultura necessita de grandes áreas para a plantação, além de anos de espera para o crescimento, cultivo e preparação de nova safra. O florestamento precisará de terras que, pelo menos parte delas, estão sendo utilizadas por lavouras, e esta ocupação reduz a produção de grãos e a utilização de tratores, diminuindo a procura dos mesmos.

O florestamento, além de reduzir a necessidade de renovação freqüente de maquinários em seu cultivo, não sendo uma oportunidade de ação para o incremento das vendas deste tipo de produto no longo prazo, aumenta a concentração de terras nas mãos de poucos e grandes produtores, reduzindo o número de compradores de implementos, pequenos agricultores que são os principais clientes das concessionárias.

Mesmo com a impossibilidade de prever todos os fatores que influenciam na tomada de decisão dos compradores de máquinas como, por exemplo, as precipitações pluviométricas para os próximos anos, as expectativas são boas, o cenário apresenta-se como de retomada no crescimento para o setor, principalmente a partir de 2008, após a redução no endividamento dos produtores rurais.

## 5 CONCLUSÕES

Na presente pesquisa, foram analisadas as variáveis mais importantes que afetam a demanda de máquinas agrícolas, bem como influenciam na tomada decisão de investimentos pelos agricultores para a reposição e modernização da frota agrícola.

Fica evidente a impotência para as empresas que atuam na comercialização de máquinas agrícolas e o papel determinante que o ambiente externo à empresa, geral e setorial, exerce nos seus desempenhos. Algumas variáveis são difíceis de antever, como é o caso do índice pluviométrico, mas outros são passíveis de monitoramento, como a taxa de câmbio, a taxa de juros, os preços dos produtos no mercado internacional, os volumes de recursos destinados ao financiamento, à política agrícola entre outras.

Sabendo-se antecipadamente que alguns fatores prejudicam a renda dos agricultores, o principal comprador de máquinas e equipamentos, e que existem mudanças importantes no setor primário regional, o gestor da empresa poderá se valer do cenário futuro para tomar decisões seguras e cautelosas, mesmo porque o ambiente setorial às empresas não possui grandes modificações, mantendo-se quase que inalterado, não implicando elevada atenção.

Muitos foram os acontecimentos que acabaram prejudicando a comercialização de máquinas agrícolas nos últimos anos, trazendo crise ao setor no período de 2004 a 2006. No entanto, atualmente o mercado acena com a possibilidade de recuperação, embalada pela boa safra, pelo crescente preço das *commodities* no mercado internacional, pela estabilidade econômica no país, pela redução na taxa de juros, pelo estancamento da valorização no real, pelo elevado crescimento da economia chinesa, principal comprador da soja brasileira, pela redução na área plantada com soja nos EUA e a utilização de milho para produzir álcool combustível, etc.

Concluindo, embora exista certa complexidade na avaliação do ambiente externo às organizações, verifica-se que a análise ambiental e a construção de cenários são extremamente úteis na tomada de decisão dos administradores das empresas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Osinaldo. **Ambiente de marketing.** Disponível em <<http://www.dearaujo.ecn.br/cgi-bin/asp/AmbienteDeMarketing.asp>> Acesso em: 07 abr. 2007.

BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Evolução da taxa de juros de longo prazo – TJLP- de 1995 a 2005.** Disponível em <<http://www.bndes.gov.br/produtos/custos/juros/tjlp.asp>> Acesso em: 21 jan. 2007.

BRANDÃO, A.S.P.; REZENDE, G.C.; MARQUES, R.W.C; **Crescimento agrícola no período 99/2004:** explosão da área plantada com soja e meio ambiente no Brasil. Disponível em <[www.econ.puc.rio.br/pdf/seminario/2005/gervasio%20rezende.pdf](http://www.econ.puc.rio.br/pdf/seminario/2005/gervasio%20rezende.pdf)> Acesso em: 08 jan. 2007.

CANAL EXECUTIVO. **Crise agrícola ficou para trás; sobraram as dívidas.** Disponível em <<http://www2.uol.com.br/canalexecutivo/notasemp06/emp211220068.htm>> Acesso em: 12 mar. 2007.

EMATER. **Análise dos preços semanais, comparações entre os preços da semana e anteriores.** Preços e cotações. Disponível em <<http://www.emater.tche.br/site/inicial/ptbr/php/>> Acesso em : 25 abr. 2007.

EMATER. Rio Grande do Sul 2007. Disponível em <http://www.estiagem.com.br/website/default.asp?CodArea=54&Secao=81&Subsecao=240>

FINANCEONE. **Produtores desejam bônus de adimplência.** Disponível em <http://www.financeone.com.br/noticia.php?lang=br&nid=18943> Acesso em: 15 abr. 2007.

KATO, Jerry M. **Cenários estratégicos para a indústria de transportes rodoviários de carga do Brasil.** Dissertação de mestrado. Santa Catarina: UFSC, 2005.

LOBATO, D.M.; MOYSÉS FILHO, J.; TORRES, M.C.S.; RODRIGUES, M.R.A. **Estratégia de empresas.** Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MELLO, Nilton de. **Cenário preocupante.** São Paulo: 2007. Disponível em <[http://www.abimaq.com.br/presidente\\_show.asp?id=61](http://www.abimaq.com.br/presidente_show.asp?id=61)> Acesso em: 21 jan. 2007.

PÁGINA RURAL. **Rio Grande do Sul:** setor de máquinas agrícolas espera retomada. Disponível em <[http://www.paginarural.com.br/noticias\\_detalhes.asp?subcategoriaid=128&id=54873](http://www.paginarural.com.br/noticias_detalhes.asp?subcategoriaid=128&id=54873)> Acesso em: 08 jan. 2007.

PORTAL DO AGRONEGÓCIO. **Soja – Análise do mercado em fevereiro.** Disponível em <<http://www.portaldoagronegocio.com.br/index.php?p=texto&&idT=925>> Acesso em: 17 abr. 2007.

PORTER, M. **A estratégia e a sobrevivência da empresa.** HSM Management, 1997.

REVISTA AGROBRASIL. **Juros rurais podem cair a 7% ao ano.** Disponível em <<http://www.revistaagrobrasil.com.br/site/noticiasIntegra.php?idNoticia=305686>> Acesso em: 25 abr. 2007.

ROCHA, Délcio. **Demanda chinesa devora produção brasileira de soja, diz NYT.** 2007. Disponível em <<http://www.ambienteemfoco.com.br/?p=3482>> Acesso em: 26 abr. 2007.

ROCHA, Délcio. **Safra de grãos em 2007 deverá ser de 130,7 milhões de toneladas.** 2007. Disponível em <<http://www.ambienteemfoco.com.br/?p=3503>> Acesso em: 25 abr. 2007.

WILLIAMSON, J. **A economia aberta e a economia mundial.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.