



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES AGRÍCOLAS NO SUDOESTE GOIANO

ALEXANDRE CÂMARA BERNARDES; CRISTIANE CABRAL SANTOS; KAMYRO ZACCARIA BASTOS;

UFG

GOIANIA - GO - BRASIL

camarabernardes1@hotmail.com

APRESENTAÇÃO ORAL

Economia e Gestão do Agronegócio

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES AGRÍCOLAS NO SUDOESTE GOIANO

Grupo de Pesquisa: ECONOMIA E GESTÃO DO AGRONEGÓCIO

Resumo

OBJETIVA-SE NESTE ARTIGO A INSERÇÃO NO DEBATE TEÓRICO SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES AGRÍCOLAS, COM ÊNFASE EM SEUS MECANISMOS DE GESTÃO. ESTRUTURA-SE ESTE ARTIGO EM UM ESTUDO DE CASO, REALIZADO EM UMA ORGANIZAÇÃO AGRÍCOLA, LOCALIZADA NO SUDOESTE GOIANO, MAIS ESPECIFICAMENTE, UMA TENTATIVA DE SE ESTABELECEER UM PLANO ESTRATÉGICO PARA A ORGANIZAÇÃO. CONSTITUINDO-SE DE SUA CARACTERIZAÇÃO E ESTABELECIMENTO DE SEU NEGÓCIO, SUA VISÃO, MISSÃO, PRINCÍPIOS E VALORES. PROCURA-SE ABORDAR O AMBIENTE NO QUAL A ORGANIZAÇÃO SE INSERE, IDENTIFICANDO PONTOS FORTES, FRACOS, PONTOS A MELHORAR, SUAS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS; NUMA TENTATIVA DE DETERMINAR POSSÍVEIS CENÁRIOS. PARA TAL PESQUISA SE TORNOU NECESSÁRIO O ESTABELECIMENTO DE SUAS ESTRATÉGIAS E A FORMULAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO. METODOLOGICAMENTE, NUM PRIMEIRO MOMENTO ABORDOU-SE UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, POSTERIORMENTE FOI REALIZADO O LEVANTAMENTO E DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DA ORGANIZAÇÃO, COM ÊNFASE NO PORTFÓLIO DE PRODUTOS PARTICIPANTES DE SUA MATRIZ “BCG”. A PROSPECÇÃO DE CENÁRIOS REALIZADA FICOU COMPREENDIDA ENTRE OS PERÍODOS DE 2008 À 2010, 2011



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



À 2014 E DE 2015 À 2018, TENTOU-SE ESTABELECEER OS POSSÍVEIS CENÁRIOS DURANTE OS PERÍODOS DE ESTUDO, CONCLUIU-SE COM A DETERMINAÇÃO DE SUAS ESTRATÉGIAS E SEU MAPA ESTRATÉGICO.

Palavras-chaves: Planejamento Estratégico, Sudoeste Goiano, Organizações Agrícolas.

Abstract

THE AIM AT THIS ARTICLE IS THE INSERTION OF THE THEORICAL DEBATE ABOUT STRATEGIC PLANNING IN AGRICULTURE ORGANIZATION, WITH EMPHASIS IN ITS PROCEDURE MANAGEMENT. THE ARTICLE BASES IN A STUDY, IT TOOK PLACE ON A RURAL ORGANIZATION, SITUATED IN THE SOUTHWEST OF GOIÁS, ESPECIALLY, IT'S AN ATTEMPT OF ESTABLISH STRATEGIC PLAN TO THE ORGANIZATION. SET PARTICULARITIES AND ESTABLISH BUSINESS, VISION, MISSION, RUDIMENTS AND IMPORTANCE. IN SEARCH OF REACHING THE AMBIENCE WHICH THE ORGANIZATION INSERT, IDENTIFYING ITS STRONG AND WEAK POINTS, IMPROVE POINTS, ITS OPPORTUNITIES AND THREATS; IN A WAY OF DETERMINE POSSIBLE SCENES. IT WAS NECESSARY TO ESTABLISH STRATEGIES AND FORMULATE A STRATEGY MAP TO REALIZE THE RESEARCH. METHODOLOGICALLY, IN THE FIRST MOMENT SET A BIBLIOGRAPHY REVIEW ABOUT THE RAISING AND DIAGNOSTIC'S ORGANIZATION, WITH EMPHASIS IN A PORTFOLIO OF THE PARTICIPANT'S PRODUCTS SOURCE IN "BCG". THE SCENES PROSPECTING REALIZED IN 2008 TO 2010, 2011 TO 2014 IN THE 2015 TO 2018, TRIED TO ESTABLISH POSSIBLE SCENES DURING THE PERIOD OF RESEARCH, CONCLUDE WITH THE DETERMINATION OF THE STRATEGIES AND THE STRATEGIES MAPS.

Key Words: Strategy planning, Southwest of Goiás, Rural Organization.

1. INTRODUÇÃO

O agronegócio brasileiro possui a mesma dinâmica dos demais setores da economia do país, alcançando grande participação no PIB (Produto Interno Bruto), sendo um dos maiores responsáveis pelo superávit da balança comercial e conseqüentemente promovendo o desenvolvimento do país.

Dentre os fatores que contribuíram para a expansão do agronegócio no Brasil, a partir de 1960, conforme ROESSING e GUEDES (1993) destacam-se: a) Oferta de crédito subsidiado para investimentos e custeio que vigoraram até o início da década de 1980, contribuindo para expressivas mudanças a nível tecnológico; b) Garantia de preços mínimos para comercialização; c) Criação do programa de garantia da atividade agropecuária (PROAGRO); d) Ampliação da capacidade de armazenagem de grãos; e) Criação de centrais de abastecimento; f) Implantação dos chamados corredores de exportação, contemplando instalações de armazenagem, meios de transporte e ampliação do sistema portuário; g) Racionalização e fortalecimento dos sistemas de pesquisa e extensão.

De acordo com a literatura, essa expansão foi e ainda é muito polarizada, ocorrendo de formas pontuais em determinadas regiões do país. Um bom exemplo dessa polarização é o desenvolvimento da região sudoeste de Goiás, que segundo PEREIRA (2001), foi baseada em



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



uma política específica que atuou na região, denominada POLOCENTRO (Programa de Desenvolvimento dos Cerrados).

Este programa foi instituído pelo Decreto nº 75.320 de 29 de janeiro de 1975, cujo objetivo principal baseava-se na concepção de pólos de desenvolvimento. A principal meta desta política era incorporar ao processo produtivo da agropecuária, no período compreendido do ano de 1975 a 1979, cerca de 3,7 milhões de hectares de cerrados, dos quais 1,8 milhões com lavouras, 1,2 milhões com pecuária e 0,7 milhões com florestamento/reflorestamento. Para isso, foram definidas 12 áreas de atuação. Em Goiás foram selecionadas duas regiões: Piranhas e Rio Verde, ambas localizadas na região do sudoeste goiano, segundo a FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO (1985: 56):

A incorporação induzida pelo Programa no Centro-Oeste foi de 2,06 milhões de hectares e o Estado de Goiás, regiões de Piranhas e Rio Verde, ficaram com 42,3% desse total, perfazendo um total de 871.380 hectares, com 69,7% da área sendo incorporada para agricultura.

Pelo exposto verifica-se que o município de Rio Verde, localizado a 430 km da capital federal e a 220 km da cidade de Goiânia, está inserido diretamente no contexto do agronegócio e segundo dados do IBGE divulgados em 2004, o município ocupa a segunda colocação em quantidades produzidas de soja, no estado de Goiás, com volume de 609.178 toneladas produzidas, além de estar inserido no complexo carnes com presença de diversas empresas, com destaque para a Perdigão Agroindustrial S/A.

Diante destas premissas observa-se que o estudo das organizações vinculadas a este setor da economia é de grande relevância para a orientação de políticas agrícolas, públicas e privadas, além de propiciar o aumento da rentabilidade e competitividade para estas empresas e crescimento econômico do país.

Entretanto, nota-se que a prática da gestão estratégica pela maioria das empresas rurais ainda é incipiente, o que faz emergir a seguinte problemática: como elaborar um planejamento estratégico para uma empresa rural de modo que ela se torne mais competitiva no mercado em que atua?

Assim, o objetivo geral deste estudo foi: estabelecer um plano estratégico para uma organização rural, localizada no município de Rio Verde, especializada na produção de grãos. E mais especificamente: a) caracterizar a organização; b) identificar o negócio, visão, missão, princípios e valores; c) analisar o ambiente que a organização está inserida, e identificar pontos fortes, fracos, pontos a melhorar, oportunidades e ameaças; d) determinar os possíveis cenários para um período de dez anos, e) estabelecer as estratégias e f) formular o Mapa Estratégico baseado no BSC.

2. O ESTADO DA ARTE

2.1. Estratégia: definição e importância

Segundo MAÑAS (2003) a palavra estratégia nasceu como uso militar, era vista como uma grande tática, centrada na força onde quem estabelecia as estratégias de combate eram os líderes dos exércitos do alto comando. No entanto, a partir do século XX, em virtude do crescente nível de exigências das empresas, que queriam cada vez mais embasamento para



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



orientar suas ações, protegerem sua posição no mercado e crescer (ALDAY, 2002), a palavra estratégia passou a abranger o universo organizacional.

Com isto, o significado de estratégia deixa de focalizar a força, e passa a ser sinônimo de planos e objetivos traçados pela organização com finalidade pré-determinada. ANDREWS *apud* MAÑAS (2003:43) conceitua estratégia como “[...] o conjunto de objetivos, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividade se encontra a companhia, que tipo de empresa ela é ou deseja ser”.

Diante de um ambiente altamente competitivo, onde a necessidade de direcionar esforços para a estabilidade e mudanças passou a ser determinante para o sucesso organizacional, o novo enfoque estratégico fez com que as empresas se reestruturassem e mudassem sua postura com o ambiente externo. Alguns aspectos como a definição de missão, filosofia, crenças e valores passaram a ter um valor especial, uma vez que são fundamentais para a formulação de estratégias.

A formulação de estratégias torna-se então fundamental para as empresas, uma vez que a partir de sua formulação é possível conhecer a sua realidade num determinado espaço de tempo e assim realizar intervenções com investimentos, recursos e mudanças que levem a organização ao sucesso desejado e obtenha vantagem competitiva.

2.2. Fundamentos para a formulação de estratégias

Para a formulação de estratégias empresariais é necessário que a organização se conheça e tenha evidente qual o seu propósito, ou seja, onde está e onde quer chegar, afinal, as estratégias devem estar coerentes com sua identidade. Os fundamentos que formam o propósito da organização são: a Missão, Visão, Abrangência, Princípios e Valores. COSTA (2003) define o propósito de uma organização como um conjunto de informações básicas que caracterizam aquilo que a organização gostaria de ser no futuro, sua aspiração de ser e agir. Sem o propósito, a organização fica estática ou sem direção.

Segundo FERNANDES e BERTON (2005) a missão da empresa deve responder a seguinte pergunta: para que existimos? Assim, a missão deve identificar o que a organização faz ou qual a razão de sua existência. COSTA (2003:36) apresenta que “a missão procura responder a perguntas como: qual a necessidade básica que a organização pretende suprir? Que diferença faz, para o mundo externo, ela existir ou não? Para que serve? Qual a motivação básica que inspirou seus fundadores? Por que surgiu?”.

A visão da empresa “procura descrever o que ela quer ser no futuro, ou seja, é um modelo mental, claro, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível” (COSTA, 2003:35). A abrangência expõe as limitações para atuação da organização, por exemplo: área geográfica, grupos sócio-econômicos alvo e faixas etárias preferenciais.

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

2.3. Análise do ambiente externo e interno

A análise do ambiente externo e interno é uma etapa essencial do processo de formulação das estratégias, pois estes ambientes estabelecem o contexto histórico e espacial que a organização atua. Segundo FERNANDES e BERTON (2005:31) “a análise do ambiente constitui uma das principais etapas da administração estratégica, pois o seu monitoramento pode identificar riscos e oportunidades para a empresa”. Estes autores ressaltam ainda que todas as análises de ambiente externo e interno da organização podem ser realizadas através da matriz *SWOT* – do inglês *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças).

A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produtos versus mercados e prospectar cenários futuros (OLIVEIRA, 2006). Sobre o ambiente externo COSTA (2003) salienta que os principais fatores que condicionam a formação do sucesso futuro da organização estão mais fora, no ambiente externo, do que dentro dela, no ambiente interno. Para adquirir informações do ambiente externo, os empresários podem utilizar de duas fontes:

- a) Fontes primárias, através de pesquisas realizadas pela empresa diretamente no ambiente;
- b) Fontes secundárias, obtendo as informações do ambiente através de agências governamentais (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, etc.), Universidades, Bolsa de Valores, Sociedades de classe, etc.

Após a identificação das oportunidades e ameaças faz-se necessário realizar a prospecção de cenários. De acordo com COSTA (2003: 91) “cenário é um conjunto consistente de premissas consideradas plausíveis pelos dirigentes da organização, funcionando como pano de fundo para as atividades do setor ou da instituição”. É uma ferramenta que ajuda os executivos a fazer previsões sobre os diferentes caminhos que poderão existir no futuro. Quando as situações ambientais não permitirem que se esboce um único cenário, é relevante descrever cenários alternativos. Desta forma, a empresa poderá preparar um plano de ação tanto para cenários otimistas quanto para os pessimistas.

Uma vez realizada a análise do ambiente externo, torna-se necessário analisar o ambiente interno da empresa. O objetivo desta análise é colocar em destaque as carências e qualidades da empresa, ou seja, os pontos fracos, fortes e pontos a melhorar que deverão ser definidos diante de sua atual posição produtos versus mercados.

Para realizar a análise do ambiente interno a empresa deve se comparar com as outras empresas do seu setor de atuação (concorrentes diretos ou potenciais). Esta prática é também chamada *benchmarking*. No entanto, COSTA (2003) recomenda que o levantamento inicial dos pontos fortes, fracos e a melhorar seja feito por meio de um *brainstorming*¹, de forma livre, e preferencialmente com a participação de pessoas de fora da empresa.

¹ Expressão da língua inglesa que significa literalmente “tempestade de idéias” e designa o processo para gerar idéias com o objetivo de solucionar problemas ou aproveitar oportunidades. Cada participante é encorajado a dizer qualquer coisa que lhe venha à mente, sem considerar a possibilidade de implantação. Ao término das participações as críticas são realizadas e são selecionadas as opiniões válidas (LACOMBE, 2004).



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



Outra análise relevante no ambiente interno da organização consiste na observação do seu portfólio de negócios/produtos. A ferramenta utilizada para fazer esta análise é a matriz BCG (*Boston Consulting Group*). A idéia central dessa matriz é relacionar os vários negócios da empresa, conforme a atratividade da área estratégica e a competitividade/taxa de crescimento no mercado, de forma a identificar os negócios ou a linha de negócios, ou até mesmo a linha de produtos que serve de geradora de caixa para a empresa, e aquela linha de negócios que deverá ser desativada, por consumir recursos da empresa demasiadamente (FERNANDES e BERTON, 2005). A matriz BCG possui quatro quadrantes, conforme Figura 1 e suas células são identificadas da seguinte forma (COSTA, 2003):

Quadrante 1: Interrogação - a atratividade é alta e a competitividade é baixa. É formado pelos produtos/negócios que estão na fase de nascimento, que geram grandes expectativas, muitas oportunidades, altos investimentos e grandes riscos. O símbolo do quadrante é o ponto de interrogação, pois simboliza dúvida/incerteza.

Quadrante 2: Estrelas - atratividade alta e competitividade alta. Envolve os produtos/negócios que já estão na fase de grande crescimento e sucesso, mas que possuem muitas oportunidades e expectativas. Os riscos são menores, mas ainda existem. A estrela é o símbolo deste quadrante.

Quadrante 3: Vacas Leiteiras - atratividade baixa e competitividade alta. Este quadrante abriga as áreas estratégicas que estão na fase de maturidade lucrativa, ou seja, há resultados positivos, mas não se espera que haja mais crescimento significativo. Os riscos são menores, mas os resultados tendem a ficar estáveis ou cair. Este quadrante é simbolizado por vacas leiteiras, pois como ocorre com elas na vida real, os produtos deste segmento produzem muito, mas consomem pouco investimento. Ressalta-se que as vacas leiteiras são as atividades e negócios que sustentam a organização.

Quadrante 4: Abacaxis - atratividade baixa e competitividade baixa. Aqui constam os produtos/negócios que possuem resultados negativos, onde tudo que se faz para reverter o quadro é considerado insuficiente ou ineficaz. O símbolo deste quadrante é o abacaxi.

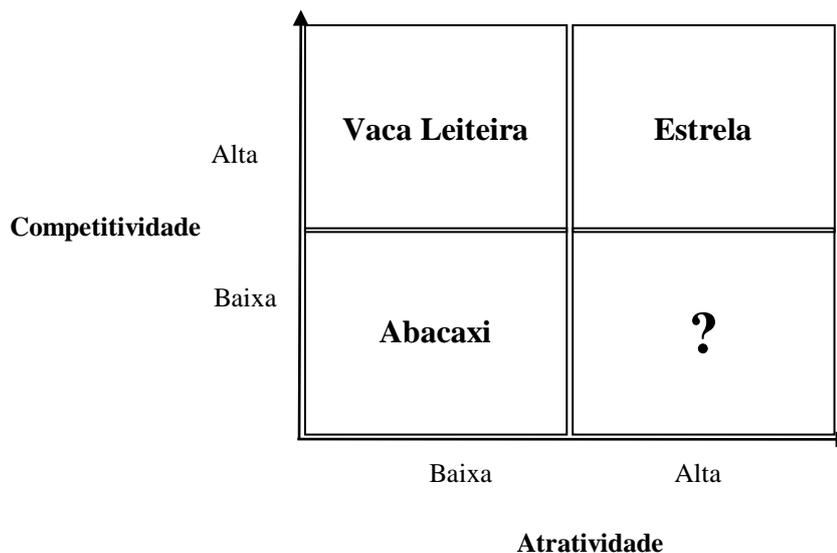




FIGURA 1 – Matriz BCG.
Fonte: COSTA (2003).

2.4. Estratégias empresariais

As estratégias empresariais devem ser escolhidas de acordo com a capacitação e os objetivos da empresa. OLIVEIRA (2006) apresenta cinco tipos de estratégias que as empresas podem utilizar: Sobrevivência; Manutenção; Crescimento; Desenvolvimento e Diversificação.

A estratégia de sobrevivência deve ser adotada quando a empresa e o ambiente estão em situação problemática, com alto índice de pontos fracos e ameaças. Neste caso a empresa tem as seguintes opções de estratégias: a) redução de custos; b) desinvestir nas áreas ou produtos que não façam parte do negócio original; c) liquidação de negócio.

A empresa deve adotar a estratégia de manutenção quando identificar a predominância de ameaças no ambiente externo, mas possui diversos pontos fortes. Esta estratégia pode apresentar-se de três formas: a) estratégia de estabilidade, onde a empresa busca a manutenção do Ponto de Equilíbrio, através do qual a receita se iguala à despesa; b) estratégia de nicho, utilizada quando a empresa quer dedicar-se a um único mercado, único produto ou único negócio; c) estratégia de especialização, através da concentração dos esforços de expansão numa única ou em poucas atividades da relação produtos versus mercados.

Quando a empresa possui pontos fracos, mas o ambiente externo proporciona situações favoráveis que podem se transformar em oportunidades de crescimento, deve adotar a estratégia de crescimento. Algumas das estratégias inerentes à postura de crescimento são: a) estratégia de inovação através do contínuo desenvolvimento e lançamento de novos produtos e serviços a seus clientes e clientes potenciais; b) estratégia de internacionalização, com a extensão suas atividades para fora do seu país de origem; c) estratégia de *Joint Venture*; d) estratégia de expansão.

Já a estratégia de desenvolvimento é utilizada quando o ambiente empresarial é constituído de pontos fortes e oportunidades. O desenvolvimento pode assumir uma ou mais das seguintes estratégias: a) desenvolvimento de mercado através da exploração de novos mercados geográficos ou outros segmentos do mercado; b) desenvolvimento de melhores produtos/serviços para seus mercados atuais; c) desenvolvimento financeiro ou de capacidades, através da associação/fusão com outras empresas; d) diversificação horizontal; e) diversificação vertical; f) diversificação da linha de produtos, com aproveitamento da mesma tecnologia ou força de vendas, também conhecida como diversificação concêntrica; g) diversificação conglomerada, que consiste na diversificação de negócios, porém, sem aproveitar a mesma tecnologia ou força de vendas.

Destaca-se que para chegar a um cenário bem claro com relação ao que se pretende ou o que se pode fazer, o administrador precisa estudar a estratégia escolhida e verificar as opções; precisa tomar as decisões estratégicas e operacionais; implementar tais decisões; e por fim, gerenciar a mudança, observando os prazos, os controles, e índices, para que possa interferir no processo corrigindo as falhas e alterando o plano onde for necessário.

2.5. Acompanhamento do desempenho: Balanced Scorecard (BSC).



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



Após a implantação das estratégias é necessário realizar o acompanhamento dos resultados. Um modelo bastante utilizado pelas organizações para verificar seu desempenho é o Balanced Scorecard (BSC). De acordo com FERNANDES e BERTON (2005: 184) o BSC “é uma ferramenta que busca traduzir a visão da empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho”, ou seja, busca-se traduzir a missão e a estratégia em objetivos e medidas (indicadores de desempenho), organizadas segundo quatro perspectivas: financeira; clientes; processos internos e aprendizado e crescimento. Entretanto, atualmente novas dimensões estão sendo inseridas no BSC, como a ambiental e social.

No campo financeiro, os principais indicadores e metas estabelecidas dizem respeito ao crescimento e à composição da receita; à relação de custos; à melhoria de produtividade e a administração de riscos.

Com relação à perspectiva clientes, os indicadores mais utilizados dizem respeito à participação de mercado; à satisfação de clientes; à intensidade que cada unidade de negócios possui em termos de captação e retenção de clientes e à lucratividade gerada por clientes ou segmentos de mercado.

Na perspectiva dos processos internos cabe à empresa avaliar o grau de eficiência produtiva e dos serviços de entrega de produtos aos clientes; os serviços de pós-vendas; custos de produção; a qualidade e etc.

Já na área de aprendizado e crescimento funcional podem-se estabelecer como indicadores: o nível de criatividade dos colaboradores; satisfação dos colaboradores; índice de rotatividade; absenteísmo; desenvolvimento pessoal; condições de trabalho; nível de retenção e produtividade dos colaboradores, etc.

3. METODOLOGIA

Com relação aos objetivos esta pesquisa pode ser classificada como Descritiva, pois segundo COSTA E COSTA (2001:62) “ela descreve as características de uma determinada população ou de um determinado fenômeno”.

O objeto de estudo é uma organização rural localizada no município de Rio Verde-GO, e especializada na produção de grãos. Optou-se pela referida organização por ela possuir características semelhantes às demais organizações rurais presentes na região e pela acessibilidade aos dados da empresa.

Os procedimentos técnicos utilizados para a coleta de dados foram: Pesquisa bibliográfica e acadêmica sobre gestão estratégica; Entrevistas semi-estruturadas com os gestores da empresa, e Pesquisa Documental, através da análise de relatórios gerenciais da organização. A pesquisa bibliográfica evidenciou: a) a definição e importância da Estratégia, b) fundamentos para a formulação de estratégias, c) a análise do ambiente externo e interno, d) estratégias empresariais, e) acompanhamento do desempenho através do BSC. A escolha dos procedimentos técnicos para coleta de dados foi realizada tendo em vista a relevância do conteúdo teórico, dos dados e informações sobre o tema da pesquisa.

Foram apresentadas e analisadas informações relacionadas ao levantamento situacional da organização, com apresentação de suas características e propósitos; diagnóstico organizacional; portfólio de produtos e matriz BCG; estratégias para a empresa e mapa estratégico baseado no BSC.



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



4. RESULTADOS E CONCLUSÕES

4.1 Levantamento situacional

A empresa objeto deste estudo é uma fazenda típica da região de Rio Verde-GO, a qual possui uma área total cultivada de 2448 ha, sendo 848 ha de área própria, localizada no município de Rio Verde e outros 1600 de área arrendada no município de Doverlândia-GO. Os ciclos culturais são divididos entre safra normal, compreendido nos meses de outubro a fevereiro, sendo cultivados soja e feijão, e safrinha, de fevereiro a agosto, com cultivos de diversas culturas, tais como: feijão, milho e girassol.

Sua estrutura de logística contempla: uma balança rodoviária com capacidade de 120 toneladas, uma unidade armazenadora convencional com capacidade estática de 30.000 sacas; uma bateria de silos; secador/armazenador com capacidade estática de 10.000 sacas; um silo armazenador com capacidade para 16.000 sacas; 03 tratores com potência de 160 cavalos vapor (cv.), 01 trator com potência de 220 c.v., quatro plantadeiras, quatro pulverizadores, 03 colheitadeiras automotrizes, variadas máquinas, implementos e equipamentos que condizem ao atendimento da área plantada, além de dois caminhões, sendo uma carreta basculante com capacidade para transporte de 27 toneladas e uma carreta bi-trem com capacidade para transporte de 40 toneladas.

Visando o alcance dos objetivos, resultados estabelecidos e o ordenamento das funções organizacionais, a empresa utiliza a departamentalização funcional, que consiste no agrupamento das atividades de acordo com as funções da empresa. OLIVEIRA (2005:118) define departamentalização como “o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais” e explica que organograma é “a representação gráfica de determinados aspectos da estrutura organizacional”.

Os propósitos organizacionais da empresa rural estão definidos da seguinte forma:

- a) Definição do Negócio: Produção agropecuária que satisfaçam as necessidades de seus clientes.
- b) Missão: Produzir alimentos com qualidade valorizando seus recursos humanos, respeitando o meio ambiente, maximizando os lucros e a satisfação dos seus clientes.
- c) Visão: Ser líder em produção, produtividade, otimizando e gerindo fielmente seus custos, respeitando os limites naturais da produção e do meio ambiente.
- d) Princípios: Valorização dos colaboradores e incentivo ao seu desenvolvimento profissional e pessoal; Lucro é fundamental para o crescimento e continuidade da empresa; Busca contínua da inovação e competitividade; Fidelidade a compromissos assumidos e Eficiência e eficácia nas operações.
- e) Valores: Honestidade e lealdade para com os clientes, colaboradores, fornecedores, parceiros e comunidade em geral; Respeito aos colaboradores, clientes, fornecedores e meio ambiente; Humildade, sendo receptiva a sugestões de melhoria e novos conceitos; Sigilo no tratamento das informações da empresa.

4.2 Diagnóstico organizacional



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



Ao analisar o ambiente externo foi possível identificar as ameaças e oportunidades que abrangem a empresa, bem como prospectar seus cenários.

Ameaças: a) Aumento da demanda por área em função da entrada de novas organizações, principalmente oriundas de outras regiões produtoras, como sudeste do país; b) Expansão das culturas de algodão, cana-de-açúcar; c) Excesso da oferta de grãos e cereais devido à falta de políticas internas eficientes para o planejamento da produção, como ocorre em países da União Européia; d) Instabilidade da política agrícola (Sistema de Nacional de Crédito Rural – SNCR); e) Recursos insuficientes para obtenção de recursos financeiros oriundos do SNCR; f) Valorização da moeda nacional, pois a maioria dos contratos de exportação da produção de commodities agrícolas são fixados em moeda americana; g) Protecionismos dos principais importadores, como União Européia e Estados Unidos.

Oportunidades: a) Verticalização da produção, integrando as atividades de produção de sementes, plantio, colheita, secagem e armazenagem; b) Possibilidade da prestação de serviços a terceiros como: a produção de sementes e serviços de secagem e armazenagem; c) Aumento da área plantada através da incorporação de novas áreas; d) Aumento dos preços das commodities agrícolas no curto prazo; e) Abertura de novos mercados; f) Crescimento do potencial de importação dos países emergentes, como China e países do Leste Europeu; g) Diminuição do custo Brasil, através da otimização das redes multi-modais de transportes (Rodovias, Hidrovias, Ferrovias); h) Aptidão para diversificar a produção; i) Facilidade de obtenção de contratos de fornecimento direto para agroindústria, como: Caramuru, Kowalski, Bunge, Cargill, ADM, Coimbra; j) Aumento da disponibilidade de mão de obra qualificada para o setor.

Os cenários prospectados envolveram as variáveis: política, política agrícola, economia, oferta e demanda do setor e preços, conforme descrito abaixo.

a) Política: O cenário político voltado para o agronegócio brasileiro deverá ser estável para os próximos anos. O atual governo petista, representado pelo presidente da república Luis Inácio Lula da Silva, é declaradamente um dos principais divulgadores da aptidão nacional para o agronegócio. Em sua sucessão, no ano de 2010, o partido que deverá concorrer com maiores possibilidade de assumir a presidência será dos democratas, que possivelmente fará o novo presidente nacional. Porém, mesmo com a uma provável mudança de partido às políticas de incentivo a produção agropecuária nacional deverão continuar em destaque e ser crescente ao longo desta e da outra década, já que existe claramente um objetivo de fortalecer o agronegócio Brasileiro.

b) Política agrícola: Comercialização e endividamento são itens que o país está na direção correta, porém na velocidade errada. No longo prazo, destaca-se a presença de derivativos agropecuários como CDA (Certificado de Depósito Agropecuário) e WA (Warrant Agropecuários), tais títulos permitem a transformação das unidades armazenadores em casa de negócios.

A intervenção estatal na comercialização agrícola tende a diminuir, em seus mecanismos intervencionistas tradicionais, como: AGF (Aquisição do Governo Federal) e EGF (Empréstimo do Governo Federal), ocasionando a emergência de políticas de subvenção econômica como PROP (Prêmio de risco para a aquisição de produto agrícola oriundo de contrato privado de opção).

E relação ao endividamento, a incerteza é uma preocupação constante para o produtor, principalmente a partir do ano agrícola 2008/2009, período em que deverá iniciar a



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



amortização das dívidas oriundas do PROINSA (Programa de Refinanciamento de Insumos Agrícolas), além dos vencimentos das renegociações anteriores conhecidas como securitização e PESA (Programa Especial de Saneamento Agropecuário).

c) Econômico (inflação, juros): A economia Brasileira atravessa um período de crescimento, apoiado pelo bom comportamento da economia mundial. As taxas que medem a inflação, embora tenham subido acima do esperado, puxada principalmente pelo aumento nos preços dos alimentos, estão controladas pelas políticas internas.

Verifica-se que a taxa de juros interna está em decréscimo, e deverá seguir essa tendência, porém com menos intensidade para os próximos anos, em função da necessidade da manutenção de capital externo aplicado à economia, sendo o principal objetivo o controle inflacionário. Com as taxas de juros menores e crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) esperado para os próximos anos, já é visível um aumento do consumo interno, principalmente de alimentos, em função do aumento da renda.

d) Oferta e Demanda do setor: A elevada oferta de áreas agricultáveis no mundo, com clima, solos e relevo favoráveis estão em declínio, sendo o Brasil um dos poucos países com possibilidade de expansão horizontal. Devido a essa característica, o país apresenta enorme potencial no avanço da produção, através de ganhos de produtividade e aumento de área, oriunda principalmente da intensificação da pecuária. Outro fator que deverá ser evidenciado é o avanço nas pesquisas e no desenvolvimento de variedades adaptadas aos cultivos regionais, além da consolidação dos binômios de exploração lavoura-pecuária.

Ao observar a demanda, percebe-se a existência de uma tendência natural de aumento da renda interna, com excelente potencial de consumo “per capita”, sobretudo no complexo grãos-carne, o que possibilitará a consolidação da produção de carnes, sendo esse processo mais forte nas cadeias de aves e suínos, o que produzirá um efeito quase que proporcional na demanda por farelo de soja e milho.

e) Preços: No longo prazo, existe a tendência de declínio de preços das principais “commodities” agrícolas, em virtude dos avanços tecnológicos e do protecionismo externo de outros países.

Após a análise do ambiente externo, realizou-se o estudo do ambiente interno da empresa, que permitiu indicar seus pontos fortes, pontos fracos e pontos a melhorar.

Pontos Fortes: a) Infra-estrutura adequada, já que possui barracão de máquinas, oficina, alojamentos, refeitório, além de um sistema de comunicação composto por telefonia fixa, móvel, rádios de baixa frequência e rádios amadores; b) Empresa informatizada, possuindo um sistema integrado de gerenciamento agrícola, desenvolvido na própria organização; c) Bom relacionamento com fornecedores e clientes; d) Investimentos constantes na qualificação pessoal; e) Topografia levemente ondulada, obtendo-se 95% de mecanização; f) Utilização de programa de manejo racional e conservação de solo; g) Proximidade do centro consumidor o que facilita o escoamento da produção; h) Clientes e fornecedores fixos; i) Utilização de terras próprias e arrendamento no seu sistema produtivo.

Pontos Fracos: a) Falta de qualificação de pessoal; b) Ausência de diversificação das atividades; c) Grandes distâncias entre a sede da organização e áreas arrendadas, gerando custos adicionais no transporte e conseqüentemente prejudicando toda a logística interna; d) Sistema de gestão da produção pouco desenvolvido; e) Grande necessidade de obtenção de capital externo, em função das características do setor; f) Alto grau de endividamento.



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



Pontos a Melhorar: a) Estrutura de armazenagem, com a construção de moegas e elevadores, otimizando o transbordo de armazenagem e secagem de grãos; b) Otimização da logística de transportes, tanto interno quanto externo: internamente, buscando a redução das horas máquinas na atividade de transporte e dos quilômetros rodados nas atividades administrativas.

4.3 Portfólio de Produtos e matriz BCG

O atual portfólio de produtos da empresa é composto dos seguintes produtos agrícolas: Soja (*Glycine max*); Feijão (*Phaseolus vulgaris*), Milho (*Zea mays*) e Girassol (*Helianthus annuus*). Para o planejamento estratégico elaborado, foi proposta a inclusão de mais três produtos: Carne bovina; Sorgo (*Sorghum bicolor*), e cana (*Saccharum officinarum*).

Para realizar a análise do portfólio de produtos da empresa, foi utilizada a matriz BCG. Esta matriz proporciona aos administradores uma valiosa visão dos seus negócios e favorece a tomada de decisões seguras e determinantes para o sucesso da organização. A partir da análise da matriz é possível concluir sobre o posicionamento estratégico de cada produto, e assim decidir em quais investir e quais devem ser mantidos ou retirados da carteira de produtos. A análise do portfólio da empresa objeto do estudo foi realizada para um período de dez anos, de 2008 a 2018, sendo realizada três rotações do portfólio: uma para os dois primeiros anos e as seguintes a cada três anos.

4.3.1 Análise do portfólio para o período de 2008 a 2010.

Interrogação: Carne Bovina – em função do aumento gradativo da renda dos consumidores e abertura de novos mercados, a organização deverá ingressar na produção animal com objetivo de diversificar sua produção e integrar o setor que apresenta grande potencial de crescimento.

Estrela: Milho – Essa cultura é considerada como estrela, pois a atratividade é alta e competitividade também, haja vista que possui muitas oportunidades e expectativas mercadológicas no período de 2008 a 2010, pois deverá ocorrer uma grande demanda do produto em função do crescimento da produção animal.

Girassol: a cultura ocupará a posição de estrela no período, em virtude da diminuição do aporte de capital necessário para a condução da lavoura, que se dá em função da característica de produção que é vinculada às agroindústrias, com financiamento de recursos por parte das mesmas. Esta peculiaridade na produção do girassol refletirá em uma alta competitividade e atratividade para sua produção.

Vaca Leiteira: Soja – atualmente as prospecções são favoráveis a essa cultura, já que o Brasil destaca-se no cenário internacional como segundo produtor mundial. Com a migração das áreas de soja nos estados Unidos, maior produtor mundial, para a cultura de milho, ocorreu um aquecimento nas cotações de carne, chegando a valores de picos históricos. A tendência de redução das áreas de soja nos Estados Unidos deverá continuar nos próximos anos, pois o país inicia uma política de substituição de combustíveis fósseis por fontes renováveis, a partir da fermentação do milho. Isto poderá favorecer suavemente as cotações internas e externas de soja, com isso, a organização deverá manter essa cultura como atividade principal, buscando aumento da produção.



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



Abacaxi: Feijão – No período em questão, essa cultura é considerada um abacaxi, pois seu custo de produção é elevado e as oscilações do mercado possuem grande amplitude. Neste período o feijão tende a apresentar pouca rentabilidade, porém em decorrência da saída de produtores da atividade e expectativa de aumento do consumo, este produto deve ser mantido no portfólio da organização.

4.3.2 Análise do portfólio para o período de 2011 a 2014.

Interrogação: Cana – A cultura de cana-de-açúcar será considerada como interrogação nesse período, pois apresentará grande demanda, em consequência da necessidade da substituição de combustíveis fósseis por renováveis e aumento do consumo mundial de açúcar, em decorrência do crescimento populacional. Na região a qual a organização está inserida, deverão estar estruturadas diversas unidades de processamento e industrialização de cana-de-açúcar, nesse período, gerando grandes expectativas, muitas oportunidades, investimentos pesados e grandes riscos, caso as unidades processadoras não obtenha a demanda esperada.

Sorgo – Em função do baixo custo produtivo e do aumento da necessidade da produção de forragem para consumo próprio, gerada pela atividade de produção de carne bovina, essa cultura deverá ser implementada na organização, ocupando o quadrante 01, denominado de interrogação.

Estrela: Feijão – Nesse período esse produto ocupará a posição de estrela, devido ao aumento da renda e por consequência aumento do consumo, aliada as políticas de incentivo à produção e comercialização e redução do poder dos oligopsônios.

Carne Bovina – com o aumento de renda dos consumidores, a carne Bovina ocupará a posição de estrela, já que deverá apresentar crescimento, oportunidades e expectativas, considerando também um mercado externo em potencial, com o aumento do consumo de carne pelos países em crescimento.

Vaca Leiteira: Soja – para o período de 2011 a 2014 esse produto deverá manter-se na posição de vaca leiteira, pois a atratividade é baixa e a competitividade alta, estando o produto na fase de maturidade lucrativa, ou seja, há resultados positivos, tudo vai bem, mas não se espera que haja mais crescimento significativo. Nesse período a empresa não deverá expandir esse segmento, direcionando os recursos nas áreas que estão em fase de interrogação, fortalecendo a diversificação.

Abacaxi: Milho – Essa cultura, que no primeiro período, de 2008 a 2010, foi considerada como estrela, agora ocupará a posição de abacaxi, pois os resultados financeiros deverão estar em declínio, em função da grande oferta desse produto no mercado.

Girassol – A cultura ocupará a posição de abacaxi, pois a agroindústria não mais deverá disponibilizar créditos para produção, em função da alta oferta do produto e difusão tecnológica. Desta forma, a partir deste período as culturas de milho e girassol deverão ser retiradas do portfólio da organização, pois as condições mercadológicas não favorecerão o aumento da competitividade e atratividade destes produtos.

4.3.3 Análise do portfólio para o período de 2015 a 2018.



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



Interrogação: Milho – De acordo com o comportamento do mercado de grãos, neste período deverá ocorrer o retorno do investimento na cultura do milho, pois ocorrerá uma elevação nos preços, em função da baixa oferta ocasionada pela saída de produtores nos anos anteriores.

Estrela: Sorgo – Com a maturação da produção de carne, o sorgo ocupará a posição de estrela, apresentando grande crescimento, em função de ser a base da alimentação dos animais pertencentes à produção de carne.

Vaca Leiteira: Soja – Para o período de 2015 a 2018, o consumo de soja continuará estável e com boa rentabilidade, pois a demanda do produto deverá continuar elevada em função do aumento da produção animal e consumo doméstico na forma de óleo.

Cana – A cultura de cana-de-açúcar será considerada como vaca leiteira, pois nesse período a agroindústria sucroalcooleira deverá estar fortalecida na região, gerando boa lucratividade para a organização analisada.

Carne Bovina – Devido ao mercado interno e externo em grande maturidade, a Carne Bovina deverá apresentar bom retorno financeiro, porém não apresentará grandes oportunidades de crescimento, devido à estagnação da economia global, em função da estabilização da economia mundial que apresentaram forte crescimento nos anos anteriores.

Abacaxi: Feijão - Nesse período, esse produto deverá ocupar a posição de abacaxi, pois o Brasil dificilmente apresentará taxas de crescimentos elevadas que absorva a produção do setor, aliada à estagnação da renda dos brasileiros, em função da desaceleração da economia mundial. Assim, em função dos altos custos de produção e baixos incentivos governamentais, essa cultura deverá ser abandonada pela empresa e os recursos utilizados na mesma, alocados em outras atividades.

4.4 Estratégias Empresariais

A análise do ambiente organizacional permitiu identificar a predominância de pontos fortes, oportunidades e a existência de alguns pontos fracos e ameaças. Como a maioria dos pontos fracos podem ser minimizados ou extintos e algumas ameaças serem convertidas em oportunidades, a estratégia mais indicada é a de desenvolvimento, através da diversificação mista, utilizando o modelo concêntrico e vertical.

Na estratégia concêntrica a empresa procura diversificar a linha de produtos, aproveitando a tecnologia e força de vendas existente. Já na vertical a empresa busca agregar novas atividades aos seus processos produtivos, sendo responsável pela produção dos seus principais insumos, como a semente para o plantio de soja e o sorgo para produção carne, por exemplo.

As matrizes BCG realizadas no capítulo anterior evidenciaram os negócios em que a empresa poderá atuar com o objetivo de diversificar e verticalizar seu portfólio, num período de dez anos (2008-2018). Ressalta-se que este planejamento deve ser dinâmico e flexível, assim é preciso que a empresa esteja atenta às alterações no seu ambiente interno e externo, para fazer as adaptações estratégicas, caso sejam necessárias.

4.5 Mapa Estratégico



Após o estabelecimento das estratégias empresarias é importante que a empresa identifique as ações primordiais para o alcance de sua missão. Neste sentido o BSC é uma ferramenta imprescindível para acompanhamento dos objetivos propostos.

A missão, visão e os objetivos determinados por esta organização estão vinculados às ações e índices de acompanhamento do mapa estratégico conforme a Figura 2.



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



Missão:

Produzir alimentos com qualidade valorizando seus recursos humanos, respeitando o meio ambiente, maximizando os lucros e a satisfação dos seus clientes.

Visão: Ser líder em produção, produtividade, otimizando e gerindo fielmente seus custos, respeitando os limites naturais da produção e do meio ambiente.

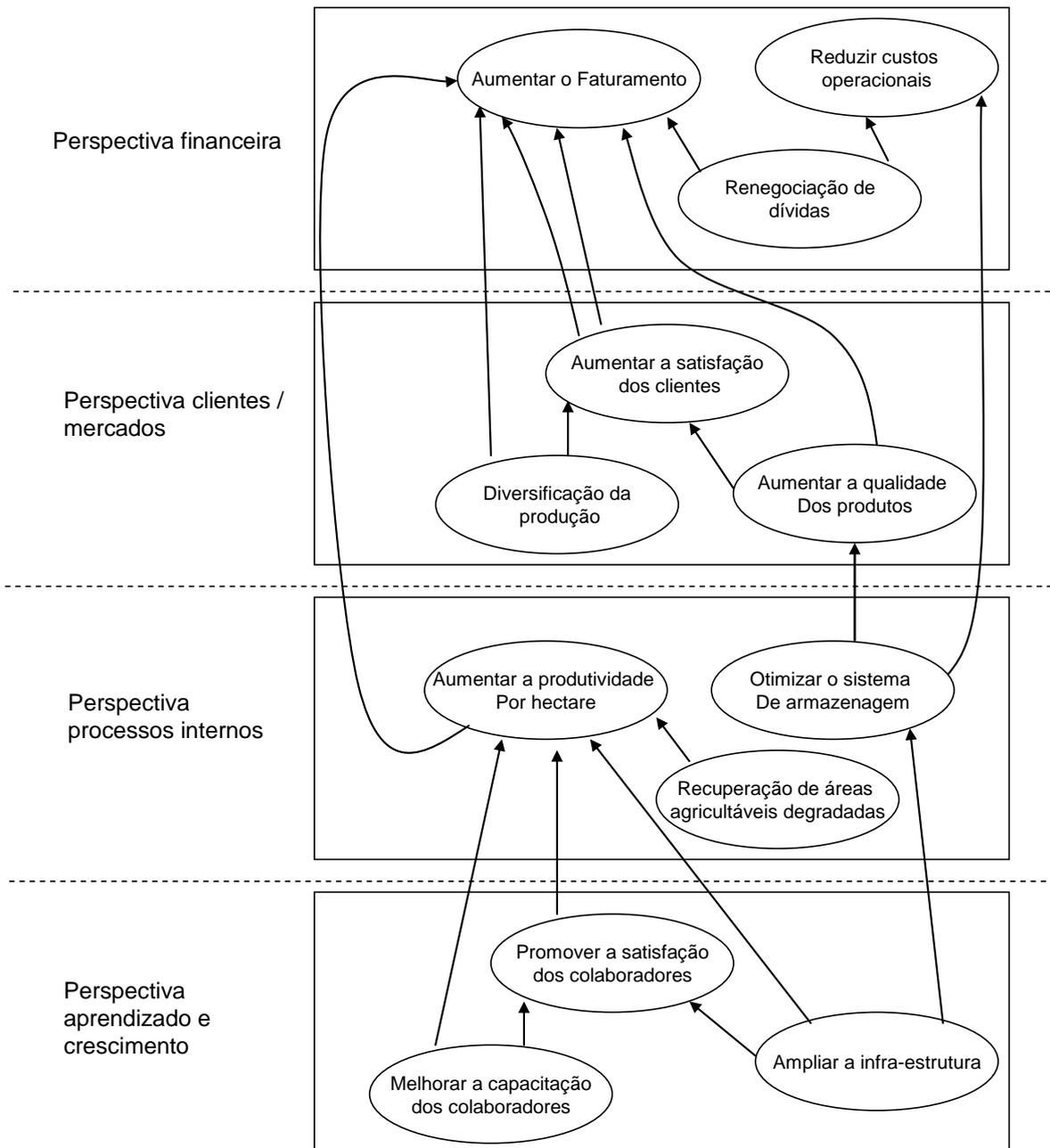


FIGURA 2 – Mapa Estratégico.



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



4.6 Considerações finais

O objetivo deste artigo foi estabelecer um plano estratégico para uma organização rural localizada no município de Rio Verde, especializada na produção de grãos. Conforme discutido, a gestão estratégica representa um importante instrumento para a adequação empresarial a um mercado competitivo e turbulento, uma vez que prepara a organização para enfrentá-lo através da utilização de suas próprias competências, qualificações e recursos internos, de maneira sistematizada e objetiva.

A gestão estratégica torna-se então, uma ferramenta imprescindível para as organizações que almejam crescer de forma competitiva e sustentável. Entretanto, para que a gestão seja eficaz é necessário ter foco e disciplina ao executar as etapas que contemplam o planejamento estratégico.

A primeira etapa do planejamento consistiu no levantamento situacional da organização, o que possibilitou definir o negócio, a sua missão, visão, princípios e valores. O delineamento desses fatores permitiu conhecer a razão da existência da organização, o que ela pretende para o futuro e quais são os aspectos éticos que guiam seu funcionamento no dia-a-dia. Em seguida realizou-se o diagnóstico organizacional, através da análise do ambiente interno e externo da organização. E finalmente, definiram-se as estratégias adequadas e formulou-se o Balanced Scorecard para acompanhamento dos resultados.

O diagnóstico organizacional da empresa objeto deste estudo, permitiu concluir que ela está inserida em um ambiente favorável a investimentos, pois há a predominância de pontos fortes e oportunidades de expansão dos negócios. Assim, a estratégia sugerida foi de desenvolvimento através da diversificação mista (modelo concêntrico e vertical). Esta estratégia permitirá que a empresa diversifique a linha de produtos, aproveitando a tecnologia e força de vendas existente, além de produzir seus principais insumos (verticalização da produção). O BSC proposto para a organização abrangeu quatro áreas: financeira, clientes/mercados, processos internos e aprendizado/crescimento. Esta ferramenta é fundamental por auxiliar os gestores no estabelecimento de objetivos e proporcionar meios para acompanhamento dos resultados.

Destaca-se, no entanto, que em virtude da turbulência do ambiente empresarial, a gestão estratégica deve ser observada como um processo contínuo e retroalimentável, onde as estratégias devem ser constantemente revistas, uma vez que, nem sempre os objetivos pretendidos são alcançados. Desta forma, a estratégia almejada pode ser praticada conforme seu formato original ou ser modificada para que a organização se adapte aos novos aspectos ambientais.

5. LIMITAÇÕES

Embora a unidade produtiva possa ser considerada como representativa da região de Rio Verde, em função de seu tamanho, produtividade e investimentos, esse artigo possui a limitação de amostras, já que, utilizou apenas uma propriedade.

A estratégia sugerida para a unidade rural analisada, pode ser utilizada apenas por organizações rurais que tenham predominância de pontos fortes e oportunidades em seu ambiente.



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



6. RECOMENDAÇÕES DE ESTUDO

O sudoeste goiano, como descrito no decorrer deste artigo, é uma região de grande expressão no Estado de Goiás e no Brasil, devido a sua grande produção de grãos e carne. Nos últimos 3 anos, é possível identificar um importante crescimento do setor sucroalcooleiro na região, impulsionado pelo desenvolvimento de carros com a tecnologia *Flex-Fuel* e pelo aspecto ambiental, no qual governos buscam combustíveis alternativos ao petróleo com objetivo de reduzir a emissão de gases que contribuem para o efeito estufa.

Principalmente em função desses dois aspectos, a demanda interna e externa por etanol esta crescendo intensivamente, e há previsões desse ciclo de crescimento permanecer por pelo menos mais 10 anos. Com a necessidade de expansão da cultura da cana-de-açúcar para atender as novas demandas o estado de Goiás se destaca como principal fronteira agrícola, em função de terras mais baratas em relação ao estado de São Paulo, relevo propício à mecanização e estrutura de escoamento da produção estruturada.

Porém, essa ocupação no território goiano está ocorrendo principalmente na região sudoeste, a qual abriga as principais unidades produtoras de soja, milho e carnes, com isso, já é possível observar uma competição agressiva entre a cultura de cana-de-açúcar e o complexo grãos-carne pelas terras da região.

Diante desse contexto, recomenda-se que sejam investigados os impactos da expansão da cana-de-açúcar nas estratégias empresariais das organizações do sudoeste goiano.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDAY, H. E. C. Estratégias Empresariais. In: MENDES, J. T. G. *Gestão Empresarial*. 1. ed. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. (Coleção Gestão Empresarial, 2). Disponível em: <<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/gestao/empresarial.pdf>> Acesso em 18/12/2007.

ANSOFF, H. I. *Estratégia empresarial*. 2.ed. São Paulo: McGrawHill, 1989.

COSTA, E. A. *Gestão Estratégica*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

COSTA, M.A.F.; COSTA, M.F.B. *Metodologia da pesquisa. Conceitos e técnicas*. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

FERNANDES, B.H. R.; BERTON, L. H. *Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

FUNDAÇÃO JOAO PINHEIRO. *Perfil sócio econômico do estado de Goiás*. Goiânia: Secretaria do Planejamento e Coordenação, 1985.

IBGE. *Levantamento Sistemático da Produção Agrícola, Outubro/2004*. Disponível:



<<http://www.agronegocio.goias.gov.br/docs/porta1/sojae.pdf>>. Acesso em 03/11/2007.

MAÑAS, A.V. Estratégia nos negócios: conceitos, alternativas e casos. In: CAVALCANTI, M.(org.). *Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação*. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

LACOMBE, F. *Dicionário de Administração*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. *Sistemas, Organização & Métodos – uma abordagem gerencial*. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PEREIRA, S. L. *Alterações estruturais na economia goiana e do sudoeste de Goiás no período dos anos 80/90*. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) – Instituto de Economia, Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia: UFU, 2001.

ROESSING, A. C. & GUEDES, L. C. A. Aspectos econômicos do complexo soja: sua participação na economia brasileira e evolução na região do Brasil Central. In: *Cultura da soja nos Cerrados*. Piracicaba, SP, Potafós. 1993. 1-51p.