



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.*



SOBER

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



DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: ANÁLISE DOS AMBIENTES INTERNO E EXTERNO DE UMA AGROINDÚSTRIA GOIANA

CHRISTIAN DREES; ELIANE MOREIRA DE SÁ SOUZA; ODILON JOSÉ DE OLIVEIRA NETO; REGINALDO SANTANA FIGUEIREDO;

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

GOIANIA - GO - BRASIL

cdrees@uol.com.br

APRESENTAÇÃO ORAL

Economia e Gestão do Agronegócio

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: ANÁLISE DOS AMBIENTES INTERNO E EXTERNO DE UMA AGROINDÚSTRIA GOIANA

Grupo de Pesquisa 2: Economia e Gestão do Agronegócio

RESUMO

O objetivo deste estudo foi prospectar cenários para a unidade em estudo; e desenvolver um diagnóstico estratégico do processo de produção de óleos vegetais da organização em estudo. Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa-ação, cujos dados foram obtidos por fontes primárias e secundárias. Para retratar a análise do ambiente interno e possibilitar acompanhamento das mudanças, pela proposta de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel e análise de outras ferramentas utilizadas pela unidade, entre elas, o modelo SWOT, a aplicação de um questionário, além da observação direta do autor. As principais conclusões obtidas foram: referente a prospecção de cenários, a unidade leva em consideração análises tecnológicas, econômica e sociocultural. Quanto à análise da indústria – ambiente externo por meio das cinco forças de Porter – as principais barreiras de entrada estão atreladas a três grandes pontos: originação do caroço de algodão, altos investimentos iniciais, e conhecimento técnico e mercadológico do negócio. Quando apurado o poder de barganha dos compradores, para a unidade há um poder moderado e uma forma de neutralizá-lo é a melhoria da qualidade dos produtos para prospecção de novos mercados externos. Já o poder de barganha dos fornecedores pode ser neutralizado por meio da integração vertical, como atualmente é realizada, tendo em vista que cerca de 40% do caroço de algodão advém das propriedades rurais do próprio grupo. Já na análise do ambiente interno destacam-se alguns pontos desfavoráveis. No grupo de marketing, o número de linhas de produto e os programas

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

promocionais apresentaram uma avaliação inferior às demais. No grupo de operações, o controle de estoques foi o que apresentou a avaliação mais baixa, e no grupo de recursos humanos a menor avaliação está voltada para a rotatividade dos funcionários, o que converge com os índices de *turnover*.

Palavras-chaves: Gestão estratégica, Cenários, Ambiente interno, Ambiente externo.

ABSTRACT

The objective of this study was to prospect sceneries for the unit in study; and to develop a strategic diagnosis of the process of production of vegetable oils of the organization in study. As for the methodology, it is treated of a research-action, whose data were obtained by primary and secondary sources. To portray the analysis of the internal atmosphere and to make possible attendance of the changes, it opted for the proposal of Mintzberg, Ahlstrand and Lampel and analysis of other tools used by the unit, among them, the model SWOT, the application of a questionnaire, besides the author's direct observation. The main obtained conclusions were: regarding search of sceneries, the unit takes in consideration analyses technological, economical and cultural partner. As for the analysis of the industry - external atmosphere through the five forces of Porter - the main entrance barriers are harnessed to three great points: origination of the cotton seed, high initial investments, and technical knowledge and market of the business. When select the power of the buyers' bargain, for the unit there are a moderated power and a form of neutralizing it is the improvement of the quality of the products for search of new external markets. Already the power of bargain of the suppliers can be neutralized through the vertical integration, as now it is accomplished, tends in view that about 40% of the cotton seed occurs of the rural properties of the own group. Already in the analysis of the internal atmosphere, they stand out some unfavorable points. In the marketing group, the number of product lines and the programs promotions they presented an inferior evaluation to the others. In the group of operations, the control of stocks was what presented the lowest evaluation, and in the group of human resources to smallest evaluation is gone back to the employees' rotation, what converges with the turnover indexes.

Word-key: Administration strategy, sceneries, internal atmosphere, external atmosphere.

1. INTRODUÇÃO

O grande destaque do agronegócio na economia local e global tem mostrado que as empresas precisam pensar cada vez mais sistemicamente, devido ao cenário de grande competitividade em que estão inseridas. Se na década de 90, por exemplo, as empresas já buscaram adotar a qualidade como padrão de desempenho, critério que ainda é muito usado para avaliar a gestão dos processos organizacionais, hoje a busca da vantagem competitiva sustentável tem mais relação com a gestão das estratégias baseadas no conhecimento (que exploram os ativos intangíveis da organização, tais como aprendizagem, clientes, motivação) do que investimentos em ativos tangíveis



SOBER

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



como recursos físico e capital. Mesmo organizações que possuem apenas o referencial da qualidade como estratégia, encontram dificuldades para sustentar seu desempenho. Outro ponto que merece ser mencionado é a tendência das organizações operarem por meio de unidades de negócio ou equipes descentralizadas, permitindo uma maior aproximação dos seus clientes.

Observa-se que novos conceitos e tendências vão fazendo parte do cotidiano de trabalhadores, gerentes e executivos das organizações, impostos pela necessidade de adaptação ou reação às várias mudanças que ocorrem rapidamente em todos os ambientes (local, nacional e internacional), Neste ambiente dinâmico, um dos desafios que se apresenta é a conversão da estratégia em um processo contínuo, a ser executado não apenas pela alta administração, mas por todos na organização.

2. GESTÃO ESTRATÉGICA

Batalha (2003) comenta que a competitividade passa a ser sustentável quando é gerada no âmbito sistêmico, de tal forma que haja igualdade na competição do seu conjunto. E este é o novo desafio das empresas que precisam adaptar sua estrutura organizacional e funcional dentro da nova realidade, tendo em vista as deficiências mostradas em ferramentas gerenciais para aumentar o nível de coordenação e eficiência da cadeia.

Borras e Toledo (2005) comentam que, de modo geral, o fato de cada segmento tradicionalmente administrar seu negócio de maneira individualizada mostra-se prejudicial à competitividade da cadeia, o que faz da integração e colaboração entre os segmentos um fator primordial para o sucesso.

Diante do contexto mencionado acima, neste tópico, primeiramente serão abordados alguns conceitos iniciais de estratégia, passando para a administração estratégica, etapa esta que se subdivide na delimitação do negócio, seus propósitos, prospecção de cenários e análise do ambiente.

2.1 Conceito de estratégia

Para Camargos e Dias (2003), não existe um conceito único, definitivo de estratégia. O vocábulo teve vários significados, diferentes em sua amplitude e complexidade, no decorrer do desenvolvimento da Administração Estratégica. O conceito de estratégia vem sendo utilizado de maneira indiscriminada na área da Administração, podendo significar desde um curso de ação formulado de maneira precisa, todo o posicionamento em seu ambiente, até toda a alma, a personalidade e a razão existencial de uma organização. Trata-se de um conceito de grande emprego acadêmico e empresarial, dotado de uma amplitude e diversificação, que em alguns aspectos é complementar e em outros divergentes.

O estudo de estratégias empresariais está fundamentado historicamente nos conceitos militares sobre como vencer os inimigos, buscando-se três alvos: avaliar as forças do inimigo, avaliar os recursos do inimigo e disposição para lutar. Após a 2ª Guerra Mundial, essas definições foram incorporadas aos métodos de gestão. Nesta área, o conceito amplia-se para concretizar uma situação futura desejada, tanto em relação às oportunidades como em relação aos recursos que a organização dispõe (FERNANDES e BERTON, 2005).



SOBER

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



2.2 Administração estratégica

Para Fernandes e Berton (2005), a administração estratégica é o processo de planejar, executar e controlar, conduzindo a organização por meio de uma estratégia ampla, abrangendo as áreas de marketing, operações, recursos humanos e finanças.

Cronologicamente, a administração estratégica evoluiu do planejamento financeiro, materializado no orçamento, para o planejamento de longo prazo, passando desse para o planejamento estratégico. Este último foi incorporado pela Administração Estratégica, que uniu, em um mesmo processo, planejamento e administração, adicionando-lhes a preocupação com sua implementação e com o planejamento de potencialidades (CAMARGOS e DIAS, 2003).

Segundo Tavares (2005), o processo de gestão estratégica inicia-se efetivamente a partir da delimitação do negócio, formulação da missão, da visão e do inventário das competências distintivas da organização.

2.2.1 Delimitação do Negócio

Para Tavares (2005), a delimitação do negócio corresponde à linha mestra que a direção adota para orientar a ação organizacional e torná-la contínua e efetiva na interação com o ambiente, considerando basicamente duas dimensões: os desejos ou necessidades que ela pretende satisfazer e a disponibilização de competências e habilidades para satisfazê-los.

O mesmo autor ainda acrescenta ao mencionar quatro dimensões que podem auxiliar no desenvolvimento e estabelecimento de competências para melhor explorar as decisões quanto à definição do negócio.

a) Dimensão produto / mercado, b) Dimensão geográfica, c) Dimensão vertical, d) Extensão de negócios relacionados.

2.3 Propósito organizacional

O propósito organizacional é formado pela visão, missão, valores e princípios, os quais serão abordados a seguir.

a) Visão

Tavares (2005) recomenda que após a definição do negócio, o passo seguinte seja saber como a organização pretende ser vista e reconhecida, através de uma visão do futuro. A visão é uma projeção do lugar ou espaço esperado que a organização venha ocupar no futuro e, a partir da articulação das aspirações de seus componentes no presente, imaginar o tipo de projeto necessário para alcançá-lo.

Costa (2005) ressalta que a visão precisa ser um modelo mental claro, ou seja, que a situação desejável seja plenamente possível de ser realizada no futuro e não uma idéia utópica.

b) Missão

Missão, de forma objetiva, é a razão de a empresa existir (BETHLEM, 2004; COSTA, 2005; WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000; TAVARES, 2005).



SOBER

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



Tavares (2005) estabelece algumas diretrizes que as empresas podem utilizar para estabelecimento da sua missão, dentre elas:

- a) viabilizar a criação de novas demandas, o ingresso em novos mercados e o desenvolvimento de novos produtos;
- b) resultar do monitoramento contínuo das possibilidades tecnológicas, de mudanças de hábitos e de estilo de vida do consumidor, mudanças na economia e na estrutura do setor.
- c) levar em consideração, dentro de uma perspectiva externa, a capacidade da empresa em estabelecer alianças, parcerias e redes, no sentido de viabilizar o seu cumprimento;
- d) considerar os *stakeholders* (clientes, acionistas, fornecedores, entre outros).

c) Valores

Para Tavares (2005), valores consistem em tornar explícitas as crenças nas quais a organização irá apoiar-se e nas quais possa pautar suas ações, em face das situações presentes e futuras relacionadas à implementação do processo de gestão estratégica e a sua própria vida. São atributos realmente importantes para a organização, virtudes que precisam ser preservadas, meritizadas e incentivadas (COSTA, 2005).

d) Princípios

Segundo Costa (2005) os princípios são aqueles pontos que a organização não está disposta a mudar, ou são respeitados integralmente ou estão sendo violados, como por exemplo, honestidade, lisura nos negócios, fidelidade a compromissos assumidos, entre outros; eles precisam ser respeitados, mesmo que ao fazer isso a organização tenha que incorrer em perdas.

2.4 Prospecção de cenários

Devido ao fato do futuro ser imprevisível, entre desistir de prever o que vai acontecer e conseguir se aproximar intelectualmente dos acontecimentos futuros, as organizações têm escolhido a segunda opção (BETHLEM, 2004). O autor acrescenta que a criação de cenários é uma técnica cada vez mais utilizada, porque busca prever combinações de variáveis de diversas naturezas e origens (econômicas, sociais, políticas, mercadológicas, entre outras), buscando uma forma melhor para lidar com incertezas e ignorância parcial em que as decisões serão tomadas.

Para Tavares (2005), cenário consiste em um processo sistematizado para identificar, classificar e avaliar as variáveis ambientais e analisar como afetam ou poderão afetar, positiva ou negativamente, o desempenho da organização, transformando-se em oportunidades e ameaças, por meio do desenvolvimento de modelos hipotéticos de possíveis ambientes futuros.

O processo de prospecção de cenários precisa levar em consideração variáveis que afetam o ambiente. Serra, Torres e Torres (2004) denominam essas variáveis de forças motrizes e as classificam da seguinte forma: dinâmica social, fatores econômicos, fatores políticos e fatores tecnológicos. Tavares (2005) acrescenta as variáveis demográficas, política interna, política externa, legal, culturais e naturais. Na figura 1 é possível identificar alguns dos indicadores e respectivos exemplos para cada uma das forças motrizes.

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

VARIÁVEIS OU FORÇAS MOTRIZES	EXEMPLOS DE INDICADORES
Econômicas	- baixo crescimento; - concentração da renda.
Demográficas	- esperança de vida; - crescimento demográfico.
Sociais	- maior nível de informação e do conhecimento; - qualidade de vida.
Política interna	- transparência das ações políticas; - pressão e participação dos grupos de interesse.
Política econômica	- carga fiscal e tributária; - resultados da balança comercial.
Política externa	- integração dos blocos continentais; - crescimento das exportações.
Legal	- Código de Defesa do Consumidor; - legislação tributária e fiscal.
Culturais	- racionalização dos gastos domésticos; - preocupação com a saúde, a natureza e a ecologia.
Tecnologias	- informatização da sociedade; - transmissão e recepção de informações.
Naturais	- variações climáticas; - poluição.

Figura 1 – Variáveis e indicadores para elaboração de cenários

Fonte: Adaptado de Tavares (2005)

2.5 Análise do ambiente

Morgan (1996) corrobora dizendo que, o enfoque principal sistêmico define que as organizações bem como os organismos estão abertos ao seu meio ambiente e devem atingir as relações apropriadas caso queiram sobreviver. Para o autor, ambiente e sistemas devem ser compreendidos como estado de interação e dependência mútua.

Segundo Serra, Torres e Torres (2004), sistemas abertos são os sistemas que apresentam relações de intercâmbio com o ambiente, através de entradas e saídas, trocando matéria e energia regularmente para poderem se adaptar e reajustar às condições do meio. O sistema aberto também pode ser compreendido como um conjunto de partes em constante interação constituindo um todo sinérgico, orientado para determinados propósitos e em permanente relação de interdependência com o ambiente externo. Stoner e Freeman (1999) complementam ao mencionarem que é a troca de recursos com este ambiente externo que faz com que as organizações não sejam auto-suficientes nem independentes.

Assim, a capacidade das empresas de atingir suas metas depende do processo de planejamento e monitoração para identificar os riscos e oportunidades, tanto presentes como futuros, que possam influenciá-las. O propósito da análise de ambiente é avaliar de que modo a administração pode reagir adequadamente e aumentar o sucesso organizacional (PETER e CERTO, 1993), esquematizando os segmentos ou componentes do ambiente a fim de permitir seu estudo sistemático (MAXIMIANO, 1997).



SOBER

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



2.5.1 Análise do ambiente externo

Para Porter (1999), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma organização ao seu ambiente. Embora o ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete. A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. Forças externas à indústria são significativas principalmente em sentido relativo, uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria; o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas.

O autor aponta ainda que a intensidade da concorrência em uma indústria não é uma questão de coincidência ou de má sorte. Ao contrário, a concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai além do comportamento dos atuais concorrentes. O grau da concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas que são apresentadas na figura 2.

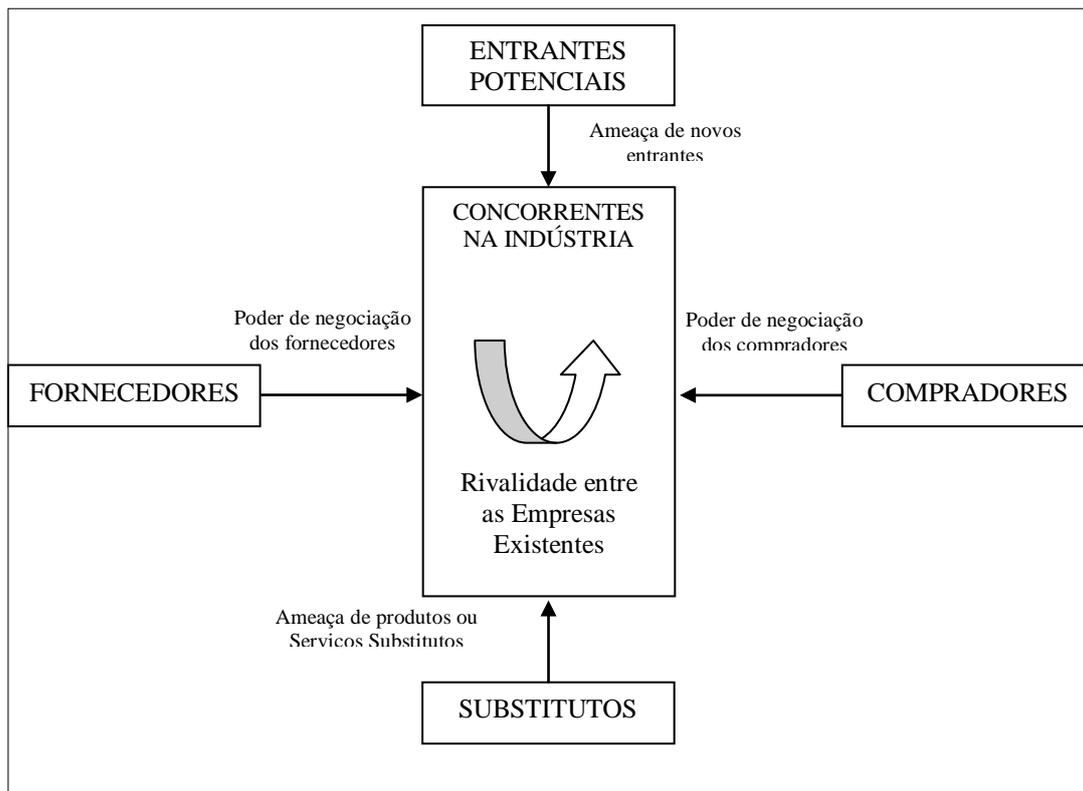


Figura 2 – Forças que dirigem a concorrência na indústria
Fonte: Porter (1999)

2.5.2 Análise do ambiente interno

Wright, Kroll e Parnell (2000) salientam que esse passo do processo estratégico – a análise do ambiente interno – exige que a administração determine a orientação que



SOBER

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



a empresa deve tomar dentro do seu ambiente externo. Bethlem (2004) menciona que essa análise da empresa como um todo serve para determinar a estratégia compatível com os recursos de que dispõe, servindo para: quantificar os hiatos existentes entre a disponibilidade atual de certos recursos que deveria ter, base para o plano de obtenção desses recursos e escalas de prioridade, e base para constantes revisões da estratégia escolhida.

Para Tavares (2005), a análise do ambiente interno é o instrumento que propicia a organização conhecer suas competências e habilidades atuais e potenciais para dar direção e significado ao cumprimento da sua missão e visão.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) salientam que, ainda que seja possível encontrar diversos critérios para se classificar e avaliar o conjunto dos componentes internos de uma empresa, há um núcleo comum que não varia. O que efetivamente pode ser diferente é o nível de sistematização, rigor, detalhes e sofisticação em geral, que uma proposta pode ter em relação à outra. O modelo utilizado pelos autores considera a mais comum das análises das potencialidades e fraquezas da organização, feita a partir das suas áreas funcionais (marketing, finanças, recursos humanos e produção) ou dos principais recursos que permitem a atuação da empresa composto de funções adicionais como time gerencial, pesquisa e desenvolvimento e sistemas de informações gerenciais conforme sugerido pelos autores acima.

Nestas condições, partindo-se da hipótese de que o time gerencial realmente esteja empenhado em pensar estrategicamente, é aconselhável que, para cada item descrito em cada um dos grupos de variáveis abordados nas análises interna e externa, os membros da organização que participam do processo decisório façam o julgamento no sentido de dizer o quanto cada item é favorável ou desfavorável à empresa. Estes julgamentos podem ser realizados por meio de uma escala de cinco pontos, como na figura 3 (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000).

Item	Muito Desfavorável 1	Desfavorável 2	Neutro 3	Favorável 4	Muito Favorável 5
Qualidade do produto		X			
Número de linhas de produto		X			
Diferenciação de mercado	X				
Participação de mercado				X	
Canais de distribuição					X
Programas promocionais	X				
Serviço ao Cliente			X		
Pesquisa de Marketing	X				
Propaganda			X		
Força de venda					X

Figura 3 – Análise interna do grupo marketing

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

2.6 Aplicação do modelo SWOT

Para Peter e Certo (1993), depois de concluída as análises internas e externas, uma das etapas mais importantes do processo decisório racional são o cruzamento das tendências ambientais com as condições internas da empresa. Avaliar se um ponto



SOBER

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



interno considerado fraco, relativamente a uma tendência ambiental considera como ameaça, trará conseqüências negativas de difícil superação, ou, se os pontos fortes permitirão explorar as prováveis oportunidades, são exemplos das avaliações que devem ser realizadas nesta etapa. Os autores ainda acrescentam que o chamado modelo SWOT (*Strengths* = Forças, *Weakness* = Fraquezas, *Opportunities* = Oportunidades, *Threats* = Ameaças), é uma das mais difundidas formas de proceder estes cruzamentos. Sua lógica é bastante simples, consiste em listar os principais pontos fracos e fortes (obtidos a partir do julgamento da análise interna) e as principais ameaças e oportunidades (obtidos a partir do julgamento da análise externa) e cruzar as listas em uma tabela de dupla entrada, respondendo, para cada cruzamento, se intensidade de correlação pode se esperar em cada ponto; o modelo de análise SWOT simplesmente pode ser entendido como o exame cruzado das forças internas e das fraquezas de uma organização, bem como de seu ambiente, identificando oportunidades e ameaças.

3. METODOLOGIA

A pesquisa trata-se de uma pesquisa-ação, inserida na dimensão das agroindústrias, especificamente, de óleos vegetais. O estudo permitiu uma investigação holística para reter as características significativas dos eventos organizacionais, possibilitando a realização de levantamento situacional e diagnóstico estratégico.

Os dados foram coletados em fontes primárias e secundárias, entre os meses de novembro de 2006 e setembro de 2007, através de entrevistas com o gerente de planejamento da unidade, funcionários em nível de supervisão e gerência, consultas a documentos internos da empresa, entre eles, o planejamento estratégico da unidade, além da observação não participante.

4. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

O grupo pesquisado, ao longo de 79 anos na região de Ituverava, estado de São Paulo, atravessou três gerações dedicando-se a agricultura, com o cultivo de soja, algodão, milho, expandindo suas áreas de atuação para os estados de Goiás, Mato Grosso e Bahia, e tornando-se um dos maiores produtores de algodão do país.

A organização está integrada no desenvolvimento e crescimento da agricultura no Brasil, fazendo parte de um processo de constante crescimento mediante investimentos em máquinas e equipamentos agrícolas, inovação tecnológica, utilizando modernos processos de operação e utilização dos recursos desde o plantio, colheita, beneficiamento, produção, armazenagem, comercialização e logística, buscando garantir e agregar aos seus clientes o comprometimento com a qualidade, pontualidade, segurança e competitividade. O Grupo está dividido nas seguintes unidades de negócio: Agrícola, Têxtil, Óleo e Serviços.

A pesquisa está focada na unidade Óleo, inaugurada em 1987 em Itumbiara, no estado de Goiás. A indústria de óleos vegetais do grupo tem capacidade de processamento de 130 mil toneladas de caroço de algodão por ano. A localização geográfica privilegiada lhe confere competitividade na originação de sua matéria-prima,



SOBER

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



o caroço de algodão, e a colocação de seus produtos industrializados no mercado, juntamente com a produção própria de boa parte de sua necessidade de matéria prima.

A unidade possui 200 funcionários, um faturamento aproximado de R\$ 60 milhões por ano, representando em torno de 25% do faturamento total do grupo. A Fábrica de Óleos é uma das maiores no mercado brasileiro, produzindo óleo semi-refinado de algodão, farelo, linter, borra de óleo de algodão e casca de caroço de algodão, que são comercializados no mercado interno e externo. Os três principais produtos – óleo vegetal (voltado para indústrias de gorduras vegetais, biodiesel, entre outros), linter (utilizado em mercados de celulose, químico, entre outros) e farelo (ingrediente para ração animal) – contemplam uma participação no mercado nacional de, respectivamente, 40%, 30% e 30%.

Os seus propósitos organizacionais são:

a) Missão

“Satisfazer os mercados têxtil e alimentício com produtos e serviços de alta qualidade, advindos da agroindústria do algodão, buscando permanentemente a satisfação de clientes, acionistas, colaboradores e fornecedores em harmonia com a comunidade e o meio ambiente.”

b) Visão – unidade Itumbiara (divisão de alimentos)

“Ser o melhor provedor de óleo vegetal, proteína e linter de algodão para o mercado.”

c) Valores

- Valorização do indivíduo; - Ética, lealdade e cidadania; - Qualidade e produtividade; - Satisfação e respeito aos clientes, fornecedores e colaboradores; - Pioneirismo; - Trabalho em equipe; - Respeito ao meio ambiente.

d) Princípios / Filosofia

- Valorização do homem, qualidade e produtividade.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta pesquisa contempla a análise do contexto situacional e diagnóstico da organização em estudo, apresentados a seguir.

5.1 Diagnóstico estratégico da organização

Neste item será abordada primeiramente a prospecção de cenários baseando-se no item 2.4 da fundamentação teórica, seguido das análises de ambiente interno e externo (itens 2.5.1 e 2.5.2 da fundamentação teórica).

5.1.1 Cenários analisados com foco na unidade de Itumbiara

A prospecção de cenários foi realizada para 3 anos com foco nas variáveis tecnológicas, econômicas e socioculturais percorridas a seguir.

a) Módulo de análise – Tecnológico

Através da parceria com a MDM sementes, o grupo busca solidificar a cada dia a área de pesquisa e desenvolvimento referente às sementes utilizadas na sua propriedade rural.

A figura 4 vem ao encontro das grandes tendências que são previstas pelo grupo.



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

	2004	2005	2006	2007
Conventional	100%	89%	71%	56%
BT	0%	0%	2%	2%
BT high tech	0%	9%	22%	22%
HTC	0%	2%	5%	10%
Stacked HTC/Bt	0%	0%	0%	10%

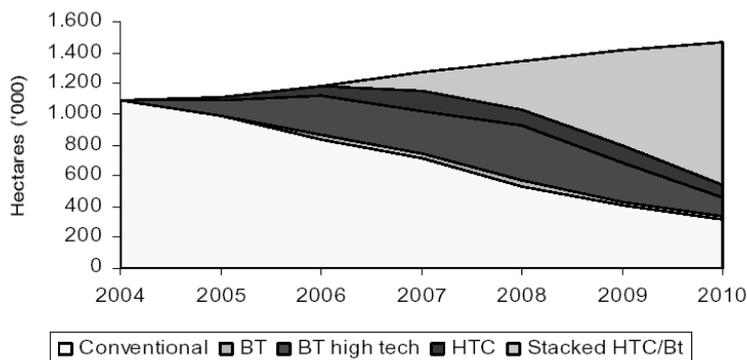


Figura 4 – Tendência de entrada de transgênicos

Fonte : Bachner (2006)

Segundo Bachner (2006) a entrada de sementes geneticamente modificadas tendem a contribuir na redução dos custos de produção, porém o desenvolvimento e a disponibilização estão previstos para o final de 2007 e 2008.

Para a unidade de Itumbiara, este módulo não incide diretamente, porém é acompanhado, pois em virtude da unidade depender de matérias-primas vindas antes da porteira, terá um grande impacto na qualidade e produtividade da unidade, ou seja, a parte de sementes trará conseqüências na qualidade do caroço que por sua vez, ao ser processado, gera os produtos da unidade (óleo, linter e farelo).

Outro ponto mencionado é a melhoria do beneficiamento do algodão em caroço pelas algodoeiras, o que diminuirá o percentual do linter no caroço algodão.

b) Módulo de análise – Econômico

Alguns pontos merecem destaque no cenário econômico:

1) Câmbio

Devido ao fato dos produtos serem cotados em dólar, o câmbio passa a ser uma das variáveis analisadas com maior ênfase na unidade de Itumbiara.

2) Preços

Os preços tendem a se relacionar com o câmbio. Há uma tendência que os preços cresçam ligeiramente. Para explicar tal fato, um dos cenários que está sendo traçado leva em consideração os seguintes aspectos:

- Os preços médios do algodão devem crescer em média 2% ao ano nos próximos 6 anos. Este aumento no preço é devido basicamente por:

- Baixos níveis de estoque na China;

- O consumo do algodão na China está em ascensão: de 2005 em relação ao ano anterior, a China aumentou sua importação em 35%.

- Redução nos subsídios dos EUA: aprovado pela Câmara dos Deputados dos Estados Unidos no início de 2006, a queda dos subsídios favorece o Brasil que passará a disputar fatia de mais de 16% do mercado mundial.



SOBER

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



Outro aspecto levantado pela unidade é uma tendência no aumento de preços do óleo para o cenário traçado atualmente (próximos 3 anos) devido a sua participação nos projetos de biodiesel que estão expandindo pelo país.

3) Oferta e Demanda

Outro ponto levado em consideração na construção de cenários pela unidade de Itumbiara, é a questão da oferta e demanda. Através de informações passadas pela parceira MDM sementes que realizam pesquisas com os produtores, e por meio também dos relatórios da CONAB para confronto dessas informações, a área de planejamento da unidade tem uma estimativa em relação a área plantada e produtividade do caroço de algodão (sua matéria-prima). Com base nisso, monitora-se a questão dos estoques e as tendências de consumo, como por exemplo, o caso da própria China citada acima.

c) Módulo de análise – Sociocultural

Para a unidade de óleo, algumas tendências são levadas em consideração no âmbito sócio cultural, entre elas:

- Mudança cultural de procura de alimento saudável, faz analisar extração de óleo por solventes;
- Mudança na cultura de alimentação Bovina (caroço algodão in-natura).

Dentre algumas técnicas existentes para prospecção de cenários, a unidade de Itumbiara utiliza a pesquisa de mercado para levantamento dos seguintes dados:

- Produção algodão e derivados;
- Produção de soja e derivados;
- Preço de leite e carne;
- Estoques nacionais e mundiais de grãos, proteína vegetal, óleo vegetal e celulose;
- Pesquisa com bancos e instituições financeiras dos cenários econômicos (câmbio, taxa de juros, inflação, entre outros).

5.2 Análise do ambiente externo

A análise do ambiente externo realizada na unidade pesquisada, baseia-se no modelo de Porter – as cinco forças – conforme apresentado no item 2.5.1 da fundamentação teórica, e aplicada a seguir.

a) Análise do ambiente do concorrente

Os principais concorrentes da unidade de óleo (Itumbiara) do grupo são representados por quatro grandes organizações além de confinamentos e fábricas de torta gorda.

Entre as principais técnicas utilizadas para coletar informações sobre os clientes está a pesquisa com clientes, corretores, transportadores e os próprios concorrentes.

Os principais pontos avaliados nos concorrentes têm sido a logística e a qualidade.

b) Análise do Ambiente do Setor

1) Ameaça de novos entrantes

Segundo informações prestadas pela Associação Brasileira da Indústria da Alimentação, os requisitos de capital necessários para instalação, no País, de uma unidade produtiva de gordura vegetal (hidrogenada e não hidrogenada), com capacidade



SOBER

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



nominal de produção de 120 ton/dia, são de aproximadamente US\$6.500.000,00 (ABIA, 2004). Este valor, suficiente para aquisição das instalações – tanques de armazenagem e maquinário destinado ao refino de óleo, hidrogenação, desodorização, cristalização e empacotamento, resultaria em uma taxa interna de retorno de cerca de 1% a.a., evidenciando, segundo a ABIA, o baixo retorno para um investimento considerado elevado. O tempo estimado para a construção e instalação da unidade fabril, incluindo planejamento, estudo de mercadológico entre outros, é de um ano e meio a dois anos. Entretanto, torna-se imperativo destacar que, segundo informações prestadas pela Associação acima referenciada, o investimento necessário para a construção de somente uma unidade de hidrogenação, o que seria viável para aquelas empresas que possuem refinaria, é da ordem de US\$ 4,5 milhões, correspondendo a uma capacidade nominal de 3.000 toneladas de gordura e para uma participação de mercado de aproximadamente 10%. Segundo, ainda, a ABIA, a escala mínima viável para remunerar o capital investido, no mercado brasileiro de gorduras vegetais é de cerca de 18.144 ton/ ano, considerando uma produção diária de 120 ton, por 252 dias úteis e uma ociosidade média de 40% que exigiria um nível mínimo de vendas anuais de cerca de R\$ 50.803.000,00. A ABIA informou, também, que a taxa interna de retorno, considerando a margem de lucro de 7,9% sobre o faturamento anual de R\$50.803.000,00, evidencia um lucro líquido anual de R\$ 4.013.400,00, o que, em um prazo de 5 anos, permite recuperar o capital investido”.

Apesar de a Associação Brasileira da Indústria da Alimentação – ABIA considerar reduzida a taxa de retorno do capital investido, esta SEAE entende que as barreiras à entrada no mercado nacional de gordura vegetal não representam significativos obstáculos ao ingresso de novos concorrentes. Isto porque, além do fato irrefutável de que, nos últimos sete anos, dois novos competidores ingressaram no mercado nacional, a tecnologia utilizada encontra-se disponível não apenas para as empresas já estabelecidas, dado que inexistem mecanismos legais de proteção da propriedade intelectual, tais como patentes. Ademais, a abundância da matéria-prima no mercado nacional, não permite o controle de seu suprimento com o objetivo de fazer com que o potencial entrante tenha que pagar mais caro por ela.

Já para a unidade pesquisada, as principais barreiras de novos entrantes potenciais são:

- Originação de Matéria-prima;
- Altos investimentos iniciais;
- Conhecimento técnico e mercadológico do segmento.

2) Poder de barganha dos compradores

Para a unidade de negócios, há poder de barganha por parte dos compradores e a principal ação para neutralizá-los estrategicamente é a melhoria de qualidade para prospecção de novos mercados externos.

Há que se considerar que este é um mercado em que o poder de barganha da demanda pode impedir o exercício do poder de mercado dos ofertantes, já que estes se deparam com clientes com forte capacidade de negociação, tais como: Nestlé do Brasil Ltda., Kraft Foods Brasil S.A., Sistema Mcdonalds, Unilever Best Foods, Bauducco & Cia. Ltda., Yoki Alimentos S.A. e etc. Tais compradores detêm poder de barganha e capacidade para negociar preços e criar incentivos ao abandono de acordos explícitos ou

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

implícitos por parte das empresas ofertantes. Enfatize-se, também, que apesar de a Cargill passar a deter uma participação de 28,42%, a empresa líder do segmento detém 31,84% e outras três as empresas detêm, respectivamente, 14,97%, 9,62% e 8,25%. Some-se a isto o fato de que a existência de excesso de capacidade da indústria limita a possibilidade de uma empresa ou grupo de empresas promoverem aumentos de preços. Isto porque, à medida que uma empresa tentasse elevar seus preços através da redução da quantidade produzida, na ausência de cooperação, seus rivais simplesmente aumentariam seus níveis de produção.

3) Poder de barganha dos fornecedores

A estratégia adotada para neutralizar o poder de barganha dos fornecedores foi a realização da integração vertical, ou seja, as suas próprias propriedades rurais plantam o algodão que é fornecido para a unidade de Itumbiara processar o caroço (principal matéria-prima) e fornecer ao mercado interno e externo o óleo, linter e farelo de algodão.

Outro aspecto levantado é o desenvolvimento de fornecedores alternativos e sempre mantendo no mínimo 3 fornecedores ativos para cada item.

4) Produtos substitutos

Segundo informações obtidas pela unidade, a figura 5 resume os principais produtos substitutos e ações tomadas para neutralização.

PRODUTO SUBSTITUTO	AÇÃO
- Farelo de soja	- Acompanhamento da evolução de oferta e demanda e posicionamento em relação aos preços
- Óleo de soja	- Acompanhamento da evolução de oferta e demanda e posicionamento em relação aos preços
- Celulose de madeira	- Acompanhamento da evolução de oferta e demanda e posicionamento em relação aos preços

Figura 5 – Ações para neutralizar produtos substitutos

5) Intensidade da concorrência (rivalidade)

Conforme demonstrado na figura 6, a estrutura da oferta nacional de gorduras vegetais (hidrogenada e não hidrogenada), estimada pelas quantidades vendidas (ton) em 2003, já era bastante concentrada, dado que seis grandes empresas respondiam pela quase totalidade da oferta destes produtos no mercado doméstico (93,1%).

Estrutura da Oferta e Gorduras Vegetais no Brasil (R\$)		
Empresas	Quantidade (Toneladas)	Participação (%)
Cargill	39.414	11,84
Maeda	55.178	16,58
Sub-total	94.592	28,42
A	105.970	31,84
B	49.844	14,97
C	32.017	9,62
D	27.471	8,25
E	10.758	3,23
F	7.038	2,11
G	3.654,07	1,10
H	1.525,38	0,46
Total	332.869,45	100,00



Figura 6– Estrutura da oferta de gorduras vegetais no Brasil
 Fonte: Secretaria de Acompanhamento Econômico (2004)

A aquisição, pela Cargill, do negócio de gorduras vegetais hidrogenadas da Maeda, lhe proporcionará um *market share* da ordem de 28,42%. E, assim, o *ranking* das cinco maiores empresas passará a se configurar da seguinte forma: empresa A, com 31,84%, Cargill, com 28,42%, empresa B, com 14,97%, empresa C, com 9,62% empresa D, com 8,25%. A principal questão a ser analisada em relação a integração vertical é aquela relativa aos riscos, de um banco ou outro credor fixado vendam um pacote da propriedade real devido à falha do proprietário com um acordo entre o emprestador e o devedor, contra concorrentes que já atuam no mercado de gordura vegetal hidrogenada, dado que, segundo estabelecido no Contrato de Fornecimento de Óleo de Algodão e outras avenças, a unidade fornecerá exclusivamente à Cargill óleo de algodão a ser utilizado na produção de gordura vegetal (hidrogenada e não hidrogenada).

Inicialmente, convém esclarecer que as partes acertaram que o “volume médio anual de fornecimento de óleo de algodão é de 20.000t (vinte mil toneladas) com variação de mais ou menos 15% (quinze por cento) sobre esse volume médio anual”. Tal quantidade representa cerca de 10,2% do total de óleo de algodão produzido no País (204.000t), em 2003, conforme informações prestadas pela Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais – ABIOVE. Por outro lado, comparando-se a quantidade acordada entre as partes com o volume total da produção brasileira de óleos de soja (5.387.000t), algodão (204.000t) e palma (129.000t) verifica-se que a Maeda fornecerá apenas 0,35% do total do mercado.

Na unidade de Itumbiara a intensidade da rivalidade entre os concorrentes é considerada, pela organização, moderada.

Por fim, cabe ressaltar que três instrumentos principais são utilizados atualmente na organização, para análise do ambiente organizacional:

- Cenários;
- Benchmarking e
- SWOT (pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades).

5.3 Análise do ambiente interno

Para retratar a análise do ambiente interno e possibilitar acompanhamento das mudanças, pela proposta de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (apresentada no item 2.5.2).

As figuras abaixo referem-se a avaliação do ambiente interno da unidade óleos, análise do ponto de vista do gerente de planejamento da unidade para cada uma das áreas.

MARKETING	MD	D	N	F	MF
-----------	----	---	---	---	----

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

	(0 e 1)	(1,01 e 2)	(2,01 e 3)	(3,01 e 4)	(4,01 e 5)
Qualidade do produto				X	
Número de linhas do produto			X		
Diferenciação de mercado				X	
Participação de mercado				X	
Políticas de determinação do preço				X	
Canais de distribuição				X	
Programas promocionais			X		
Serviço ao cliente				X	
Pesquisa de marketing				X	
Propaganda				X	
Força de venda				X	

Figura 7 – Análise interna da área de marketing

Pela figura 7, percebe-se que no grupo marketing não foram considerados favoráveis apenas os itens referentes ao número de linhas do produto e programas promocionais. No que concerne ao número de linhas de produtos, a unidade tem trabalhado com os três produtos já mencionados.

Já quanto aos programas promocionais estes são vistos como neutros, pois, em decorrências das atuais linhas de produtos, e sendo o óleo vegetal o produto principal, a unidade possui um contrato com a Cargill a qual adquire em torno de 90 % da produção de tal produto. Um aumento de campanhas promocionais poderia proporcionar uma demanda maior do mercado, afetando de forma imediata o contrato com a parceira, bem como a capacidade produtiva, performance de entrega, entre outros.

Se por um lado os pontos comentados acima não foram avaliados como favoráveis, os demais estão na zona dos favoráveis, dos quais alguns podem ser destacados:

- A qualidade do produto que diz respeito aos percentuais de rendimentos obtidos no óleo, linter e farelo. O rendimento industrial é um dos objetivos da qualidade declarados pela unidade.
- A pesquisa de marketing, que contempla levantamento das necessidades do mercado e a satisfação dos clientes atendidos, sendo esta última também contemplada como indicador de desempenho.
- Os canais de distribuição, que se referem aos agentes envolvidos para distribuir os produtos.
- A participação de mercado, que diz respeito à fatia que cada produto representa quando comparado à atuação dos demais concorrentes.

Já a figura 8 representa a avaliação da área de sistemas de informações gerenciais da unidade.

SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS	MD (0 e 1)	D (1,01 e 2)	N (2,01 e 3)	F (3,01 e 4)	MF (4,01 e 5)
Velocidade de resposta				X	
Qualidade das informações correntes				X	
Capacidade de expansão				X	
Sistema orientado para o usuário				X	

Figura 8 – Análise interna da área de sistema de informações gerenciais

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

Observa-se que todos os itens avaliados foram considerados favoráveis. O sistema integrado gerencial utilizado pela unidade é o Datasul. Enquanto o item velocidade de resposta refere-se ao tempo que as informações estão disponíveis para atender as necessidades dos usuários, a qualidade refere-se a aplicação destes para auxiliar nas decisões a serem tomadas. Já a o item capacidade de expansão, refere-se à flexibilidade de mudanças no sistema para atender novas necessidades, como por exemplo, novos campos para gerar novos relatórios. E por fim, sistema orientado para o usuário significa estar voltado as suas necessidades com interfaces que permitam melhor comunicação e entendimento da função de cada campo.

A análise da área de operações, sintetizada na figura 9, indica que o único item considerado Não Favorável foi o Controle de Estoques. A maioria dos itens referente à produção e operação é considerada Muito Favorável.

O item controle de matérias-primas refere-se à exigência de qualidade das mesmas, ou seja, o controle de qualidade inicial do caroço de algodão que será utilizado no processo de transformação para gerar o óleo, linter e farelo.

Quanto ao item controle de estoques, a avaliação foi neutra porque a unidade apresenta algumas dificuldades de controlar a quantidade de caroço de algodão, provenientes da oferta e demanda do mercado, tendo em vista que cerca de 40% da matéria-prima são provenientes das fazendas do grupo ou arrendadas por ele e o restante precisa ser adquirido nas demais.

No que concerne a instalações e equipamentos, o item refere-se ao tipo de máquinas utilizadas e a infra-estrutura pertinente para realização do produto.

A eficiência energética está atrelada aos rendimentos industriais obtidos em cada um dos produtos. Esses rendimentos fazem parte de um dos objetivos da qualidade os quais são mensurados pelo indicador denominado Rendimentos Industriais.

OPERAÇÕES	MD (0 e 1)	D (1,01 e 2)	N (2,01 e 3)	F (3,01 e 4)	MF (4,01 e 5)
Controle de qualidade das matérias-primas					X
Capacidade de produção					X
Estrutura do custo de produção					X
Instalações e equipamentos				X	
Controle de estoques das matérias-primas e produtos finais			X		
Controle de qualidade dos produtos finais					X
Eficiência energética				X	

Figura 9 – Análise interna da área de operações

Referente à figura 10, esta representa a avaliação da área de pesquisa e desenvolvimento.

PESQUISA E DESENVOLVIMENTO	MD (0 e 1)	D (1,01 e 2)	N (2,01 e 3)	F (3,01 e 4)	MF (4,01 e 5)
Capacidade de P & D de produto				X	
Capacidade de P & D de processo				X	

Figura 10 – Análise interna da área de pesquisa e desenvolvimento

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

Percebe-se que a área de pesquisa e desenvolvimento, tanto de produto como de processo, apresenta-se Favorável.

Enquanto a capacidade de pesquisa e desenvolvimento de produto refere-se a busca de inovações e melhorias nos produtos da unidade, a capacidade de desenvolvimento de processo refere-se a melhorias nos fluxos das operações, obtidas por exemplo, por meio de revisões nos layout e fluxogramas.

A figura 11 representa a avaliação do time gerencial.

TIME GERENCIAL	MD (0 e 1)	D (1,01 e 2)	N (2,01 e 3)	F (3,01 e 4)	MF (4,01 e 5)
Habilidades				X	
Congruência de valores				X	
Espírito de equipe					X
Experiência				X	
Coordenação de esforços				X	

Figura 11 – Análise interna do time gerencial

Quanto aos requisitos do Time Gerencial, o principal ponto em destaque pela unidade é o espírito de equipe.

O item habilidades refere-se à capacidade do time gerencial em lidar com as informações e tomar as decisões necessárias. Já a congruência de valores diz respeito ao compartilhamento dos mesmos valores propostos pela unidade, ou seja, a valorização do indivíduo, respeito ao meio ambiente, trabalho em equipe, satisfação e respeito aos clientes, fornecedores e colaboradores.

No que compete ao item coordenação de esforços, a avaliação está baseada na busca de atingir objetivos e metas comuns para a unidade.

A avaliação da área de finanças está esquematizada na figura a seguir.

FINANÇAS	MD (0 e 1)	D (1,01 e 2)	N (2,01 e 3)	F (3,01 e 4)	MF (4,01 e 5)
Alavancagem financeira					X
Alavancagem operacional				X	
Proporções do balanço				X	
Relações com acionistas				X	
Situação fiscal				X	

Figura 12 – Análise interna da área de finanças

No que diz respeito a proporções do balanço, foi avaliado pela unidade basicamente os seus índices de liquidez e endividamento. Já para o item situação fiscal levou-se em consideração se o pagamento dos tributos está regular sem qualquer tipo de ônus, como por exemplo, multas.

Quanto à análise da área de Recursos Humanos apresentada na figura 13, a rotatividade de pessoal, é avaliada como Desfavorável. Como rotatividade entende-se a frequência de novas contratações em virtude dos desligamentos. Esse item faz parte do conjunto de objetivos da qualidade, o qual é mensurado por um indicador denominado *Turnover*.

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

RECURSOS HUMANOS	MD (0 e 1)	D (1,01 e 2)	N (2,01 e 3)	F (3,01 e 4)	MF (4,01 e 5)
Capacidade dos funcionários				X	
Sistemas de pessoal				X	
Turnover do pessoal		X			
Moral dos funcionários				X	
Desenvolvimento dos funcionários				X	

Figura 13 – Análise interna da área de recursos humanos

No que diz respeito à capacidade dos funcionários o item avalia a criatividade e competências dos mesmos para resolução de problemas e proposição de ações. Já o item sistemas de pessoal, diz respeito não só ao sistema de remuneração, mas aos benefícios oferecidos pela unidade, entre os quais podem ser mencionados: planos de saúde e odontológico, transporte gratuito para o trabalho e domicílio do colaborador, convênios com óticas, farmácias que oferecem descontos aos colaboradores, uniformes gratuitos, entre outros.

No item rotatividade, se analisado desde 2004 até 2006, a média anual indicou rotatividade de 2,01% em 2004, 2,01% em 2005 e aumentou para 2,06% em 2006, conforme indicadores da qualidade utilizado pela unidade.

Referente à moral dos funcionários, o item avalia a satisfação do colaborador e integra o conjunto de objetivos da qualidade o que é mensurado por meio de um indicador denominado Satisfação do Colaborador via pesquisa de clima organizacional.

Por fim, o item desenvolvimento dos funcionários avalia de que forma a unidade proporciona a qualificação do seu corpo de colaboradores, por meio de treinamentos internos e externos.

6. CONCLUSÕES

No que diz respeito prospecção de cenários, a unidade realiza prospecções para três anos seguintes, levando em consideração análises tecnológicas, econômica e sociocultural. Na área tecnológica, por meio da parceria com a MDM Sementes, a unidade já busca receber a matéria-prima (caroço de algodão) com beneficiamento melhorado o que impacta em melhor qualidade e produtividade, o que pode ser perceptível por meio dos indicadores de rendimentos industriais. No que concerne a análise econômica, a unidade prioriza o acompanhamento do câmbio, preços e oferta e demanda da matéria-prima e produtos acabados (óleo, linter e farelo). Um ponto destacado é uma tendência no aumento de preços do óleo devido a sua participação nos projetos de biodiesel que estão se expandindo no Brasil. Já referente a parte sociocultural, a unidade está se preparando para uma mudança na cultura da alimentação bovina por meio do caroço de algodão *in natura*.

Referente à análise da indústria – ambiente externo por meio das cinco forças de Porter – as principais barreiras de entrada estão atreladas a três grandes pontos: originação do caroço de algodão, altos investimentos iniciais, e conhecimento técnico e mercadológico do negócio. Quando apurado o poder de barganha dos compradores, para a unidade há um poder moderado e uma forma de neutralizá-lo é a melhoria da

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

qualidade dos produtos para prospecção de novos mercados externos. Já o poder de barganha dos fornecedores pode ser neutralizado por meio da integração vertical, como atualmente é realizada, tendo em vista que cerca de 40% do caroço de algodão advém das propriedades rurais do próprio grupo.

Já na análise do ambiente interno, que foi visualizada por meio de gráficos radares, destacam-se alguns pontos desfavoráveis. No grupo de marketing, o número de linhas de produto e os programas promocionais apresentaram uma avaliação inferior às demais. No grupo de operações, o controle de estoques foi o que apresentou a avaliação mais baixa, e no grupo de recursos humanos a menor avaliação está voltada para a rotatividade dos funcionários, o que converge com os índices de *turnover*.

REFERÊNCIAS

BACHNER, Daniel. **Perspectivas do mercado de algodão: cenário mundial e brasileiro**. BM&F, 2006.

BATALHA, M.O.; SILVA, A.L. **Competitividade: uma abordagem em termos de cadeias produtivas**. V Encontro Internacional de Agropólos, 2003.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BORRÁS, Miguel Angel Airel ; TOLEDO, José Carlos de. **Proposing a Structure and Method to Coordinate the Product Quality and Quality Management Practices into Agri-Food Supply Chains**. V International PENSA Conference on Agri-food Chains/Networks Economics and Management. Ribeirão Preto, 2005.

CAMARGOS, Marcos Antônio de; DIAS, Alexandre Teixeira. **Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica**. Ensaio para Caderno de Pesquisas em administração. São Paulo, v. 10, n. 1, jan/mar, 2003.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

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

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2004.

STONER, James; FREEMAN, Edward. **Administração**. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

PETER, J. Paul; CERTO, Samuel C. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.



SOBER

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



PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.