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.*

O PROCESSO DE ESTRATÉGIA EM EMPRESAS AGROPECUÁRIAS: PROPOSIÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO

DANIELA MARIA POZZOBON; MAURI LEODIR LÖBLER; VICENTE C. P. SILVEIRA;

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

SANTA MARIA - RS - BRASIL

daniela_pozzobon@yahoo.com.br

PÔSTER

ADMINISTRAÇÃO RURAL E GESTÃO DO AGRONEGÓCIO

O PROCESSO DE ESTRATÉGIA EM EMPRESAS AGROPECUÁRIAS:
PROPOSIÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO

Grupo de Pesquisa: 2- Administração Rural e Gestão do Agronegócio

Resumo:
Este trabalho propõe uma Metodologia de Formulação e Implementação do Processo de Estratégia em Empresas Agropecuárias. Por meio dessa proposição, procurou-se ressaltar o devido nível de importância e reconhecimento que as empresas agropecuárias representam como poderoso fator de promoção econômico, revelados pela temática do *Agribusiness*. Este estudo está caracterizado como estudo de caso, dentro da categoria multicasos, sendo nele aplicados alguns dos procedimentos de coleta de evidências, como entrevistas, análise documental, observação direta e observação participante. A pesquisa, ainda, caracteriza-se como exploratória e qualitativa. Para o conhecimento das metodologias empregadas, analisou-se como os produtores rurais formulam e implementam suas Estratégias, e em acordo com a teoria da administração estas metodologias foram comparadas com um quadro de referência das metodologias reconhecidas na literatura. Esse quadro contempla as etapas básicas do processo de Administração Estratégica propostas pelos autores pesquisados e as metodologias utilizadas pelas empresas agropecuárias objetos da pesquisa, além das técnicas incrementais que estas empresas utilizam, sobretudo no contexto do início do Processo de Estratégia e também na Implementação deste. Isso possibilitou uma identificação mais precisa daquelas etapas que serviram de base para a proposta de Metodologia de Formulação e Implementação do Processo de Estratégia em Empresas Agropecuárias. Em linhas gerais, a conclusão-chave do estudo foi a percepção da carência das metodologias estudadas na literatura, em oposição ao revelado na pesquisa

de campo, em relação: às questões de preparação das pessoas à mudança, adequação da empresa, formulação compartilhada, implementação da Estratégia, controle baseado em orçamento e indicadores, além do vínculo entre indicadores estratégicos e o plano de remuneração.

Palavras-Chave: Estratégia, Agronegócios, Empresas Agropecuárias, Administração Rural, Administração Estratégica

1. Introdução

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

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

Segundo análise de Zylbersztajn (In: ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000, p.19): "A produção agrícola pode ser caracterizada como uma atividade de crescente complexidade, o que leva o agricultor a lidar com aspectos técnicos, mercadológicos, de recursos humanos e ambientais. Essa complexidade vem induzindo a mudança do perfil do agricultor com muita rapidez em todo o mundo. Hoje, o agricultor brasileiro nas regiões mais tecnificadas e voltadas para o mercado é um agente produtivo que toma decisões e obtém informações, de modo muito similar ao dos empresários urbanos".

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

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

As metodologias de Planejamento e Administração Estratégica têm por objetivo nortear o Processo de Formulação/Implementação de Estratégias de sucesso para as organizações. Apesar de suas semelhanças, cada metodologia possui um foco específico, obviamente influenciado pelas características ambientais e necessidades das empresas, ou mesmo experiência dos autores na época de sua proposição. A escolha de um Processo de Administração Estratégica para uma empresa dependerá de fatores como o tamanho, a diversidade das operações, a estrutura organizacional, a filosofia, o estilo de gestão, o tipo de empresa, dentre outros. Inúmeras metodologias existem atualmente na literatura. No entanto, essas metodologias existentes resultam de estudos e aplicações em assessorias em empresas comerciais, industriais e de serviços.

As empresas agropecuárias, especialmente, possuem características singulares que as distinguem das demais (NORTON, ALWANG, 1993 apud CELLA, 2002; SALLES, 1981 apud CELLA, 2002). São características como, por exemplo, o clima, a estrutura e fertilidade da terra, irrigação e drenagem, espécies biológicas e animais, pragas como doenças e insetos, a habilidade gerencial, a perecibilidade de alguns produtos, as oscilações nos preços mínimos, a oferta e demanda mundial, a sazonalidade da demanda por insumos produtivos e créditos, dentre inúmeras outras. Essas características distinguem até mesmo uma empresa de mesmo porte, região de atuação, produtos e sistemas, por exemplo, de outra com condições similares. Essas características específicas fazem com que também sejam necessários estudos que tratem das questões administrativas de forma que estes sejam adaptados à problemática das empresas agropecuárias.

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

2. Referencial Teórico

2.1 O Processo de Estratégia

As origens da palavra Estratégia, como adverte Evered (1980, apud MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 19), estão entre as mais antigas literaturas do mundo. "*Strategos* referia-se, inicialmente, a um papel (um general no comando de um exército)". Em seguida, passou a expressar "as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais este general exercia seu papel". Na época de Péricles (450 a.C), posteriormente, passou a significar "habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória, poder)". E, após, no período de Alexandre (330 a.C), referia-se "à habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema unificado de governação global".

Quinn (In: MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 20) define Estratégia como o "padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente". O autor relaciona uma Estratégia bem formulada a uma postura singular e viável obtida por competências próprias, mas controlando suas deficiências internas e providências realizadas por oponentes inteligentes.

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

Andrews (In: MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 58), além de também buscar uma definição para o que é Estratégia, preocupa-se com o campo de estudo de como a Estratégia deve ser desenvolvida e conscientemente formulada. De acordo com o autor, uma definição para Estratégia pode ser dada por: "Estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades".

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

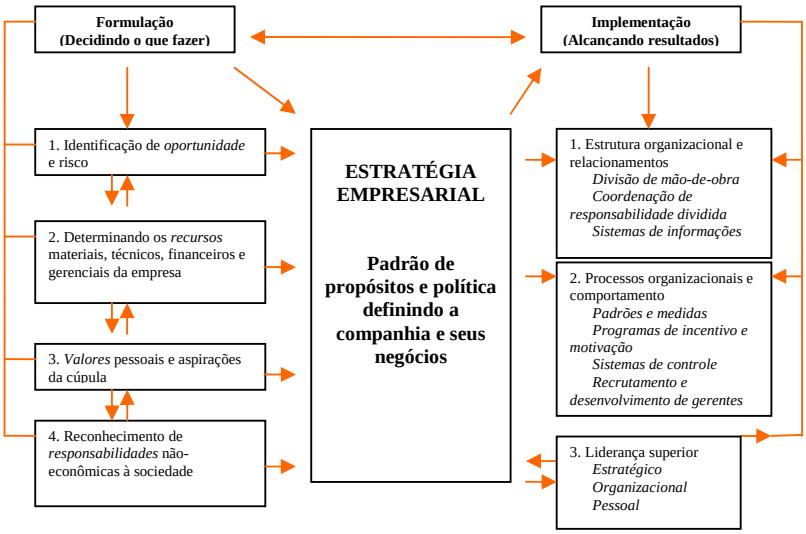

Figura 1– Análise da Estratégia como padrão de decisões inter-relacionadas
Fonte: ANDREWS (In: MINTZBERG; QUINN, 2001. p. 61).

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

O Planejamento Estratégico teve origem em 1950, em grande parte como um exercício orçamentário na América, e começou a se difundir com rapidez, tendo se instalado firmemente na maioria das corporações de grande porte em meados de 1960 (MINTZBERG, 2004, p.21). A partir de 1962, modelos do processo de Planejamento Estratégico começaram a ser criados para desenvolver e operacionalizar a Estratégia de maneira formal, tendo como estudos básicos as premissas das escolas do design e planejamento (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

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

Como analisa Mintzberg (2004), hoje centenas de modelos de um processo pelo qual, supostamente, a Estratégia pode ser desenvolvida e operacionalizada de maneira formal são oferecidos na literatura. Estes se baseiam em uma única estrutura conceitual, ou modelo básico, variando da simples elaboração dessa estrutura à especificação altamente detalhada de seus estágios. Alguns dos modelos propostos na literatura (ANSOFF, 1977; STONER, 1985; GRACIOSO, 1996; ALMEIDA, 2003, OLIVEIRA, 1997; CERTO, PETER, 1993) são analisados a seguir.

Stoner (1985, p.70) afirma que “Planejamento Estratégico é o processo de planejamento formalizado e de longo alcance empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais”. De acordo com Gracioso (1996, p.11), “O Planejamento

Estratégico consiste na conciliação entre as oportunidades (ou desafios) do ambiente externo e os recursos tangíveis ou intangíveis da empresa, tendo em vista seu desenvolvimento sem traumas. Sob sua ótica, o Planejamento Estratégico geralmente pressupõe uma postura agressiva, tendo como objetivo manter ou ampliar a participação de mercado da empresa". Conforme Almeida (2003, p.13) "Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (Estratégia). Depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações, que é a Implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida".

Oliveira (1997) considera que o Planejamento Estratégico é o primeiro grande item que constitui a Administração Estratégica. De acordo com o autor, "a Administração Estratégica se constitui de cinco grandes itens interdependentes e interagentes com abordagem sistêmica e com unidade de tratamento, bem como desempenhando determinadas funções visando a um objetivo maior para a empresa" (OLIVEIRA, 1997, p.36).

Devido às dificuldades semânticas encontradas na literatura de Estratégia serem enormes e existirem várias definições para os mesmos torna-se complexo sintetizar as metodologias estudadas em uma análise linear, apresentada em forma de quadro. A Figura 2 apresenta a relação das etapas de uma metodologia básica com as etapas das metodologias de Planejamento e Administração Estratégica propostas pelos autores estudados.

ETAPAS BÁSICAS	Ansoff (1977)	Stoner (1985)	Gracioso (1996)	Almeida (2003)	Oliveira (1997)	Certo e Peter (1993)
DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS INICIAIS	1. Objetivos (futuro)	1. Estabelecimento de Objetivos (Valores, futuro)			1A. Identificação das Expectativas da Pessoas Representativas	
		2. Identificação dos Objetivos e das Estratégias Atuais	1. Visão Estratégica da empresa	1A. Diretrizes Superiores 1B. Missão 1C. Vocação 1D. Visão	2A. Estabelecimento da Missão 2B. Estabelecimento dos Propósitos atuais e potenciais da empresa	2. Estabelecendo a Diretriz Organizacional
ANÁLISE EXTERNA	3. Avaliação Externa	3. Análise Ambiental 5. Identificação das Oportunidades e Ameaças Estratégicas		2B. Análise Ambiental	1B. Análise Externa	1A. Análise Externa
			4. Perfil de resposta dos concorrentes		1D. Análise dos Concorrentes	
			2. Cenário Global		2C. Estruturação e debate de Cenários	
			3. Mercado, Evolução e Tendências			
ANÁLISE INTERNA	2. Avaliação Interna	4. Análise dos Recursos: pontos fortes e fracos da organização	6. Análise do sistema de negócios	2A. Aspectos Internos	1C. Análise Interna	1B. Análise Interna
	4. Sinergia – Estrutura					
POLÍTICAS, OBJETIVOS, METAS			5. Objetivos tentativos	3B. Objetivos	3A. Objetivos, Desafios e Metas	
	5. Objetivos (revisão)	6. Determinação do Grau de Mudanças necessário	7A. Objetivos revistos	2C. Campo de Atuação		
ESTRATÉGIAS		7. Decisão Estratégica		2D. Estratégia Vigente	2D. Postura Estratégica 2E. Macro-Estratégias e Macro-políticas 3B. Estratégias e Políticas funcionais	3A. Análise das Estratégias
	6. Estratégias de Diversificação		7B. Estratégias de Competição			3C. Seleção de Estratégias
	7. Estratégias de Expansão					
	8. Estratégia Administrativa					3B. Planejamento das Estratégias
	9. Estratégia Financeira					
PLANEJAMENTO DE RECURSOS E INDICADORES				5B. Cronograma	3C. Projetos e Planos de Ação	
	10. Orçamento Estratégico			4A. Demonstração de Resultados 4B. Balanço 4C. Mutações 4D. Índices 5A. Ações	3D. Instrumentos Quantitativos	

IMPLEMENTAÇÃO		8. Implantação da Estratégia				4A. Análise das Estratégias propostas
						4B. Análise das estruturas formal e informal
						4C. Análise da Cultura
						4D. Experiências dos Administra-dores
CONTROLE		9B. Mensuração e controle dos resultados			4A. Comparação do desempenho real e estabelecido	5A. Medição do desempenho organizacional
		9A. Mensuração e controle do andamento da Implementação			4B. Tomada de Ação Corretiva	
					4C. Acompanhamento	
					4D. Adição de informações ao processo	

Figura 2 - Resumo das metodologias do Processo de Estratégia analisadas
Fonte: Elaborado pelos autores

2.2 Empresas agropecuárias

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

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

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

O conceito de *Agribusiness* foi assim enunciado: “a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles” (DAVIS; GOLDBERG, 1957).

As empresas agropecuárias, portanto, encontram-se no macro-segmento produtor de matérias-primas, que são aquelas que “fornecem as matérias-primas iniciais para que outras empresas avancem no processo de produção do produto final” (SILVA; BATALHA In: BATALHA, 2001, p.29). As empresas agropecuárias, ou os agentes atuantes na geração de matéria-prima para a indústria de alimentos, representam um dos elos mais conflituosos nos agronegócios. Por um lado, eles estão distantes do mercado final. Portanto, em geral, têm informações assimétricas, sendo ainda dispersos geograficamente e bastante heterogêneos (ZYLBERSZTAJN In: ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000, p. 19).

Meira (1996), aplicando o modelo das cinco forças competitivas de Porter (1992), analisa o ambiente agropecuário como “adverso ao produtor rural”. O autor observa uma co-existência das cinco forças competitivas conspirando: número elevado de produtores agropecuários convivendo ao lado de fornecedores de máquinas, equipamentos e insumos

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

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

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

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

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

2.3 O Processo de Estratégia nos Agronegócios e nas Empresas Agropecuárias

Phillips e Peterson (1999) realizaram uma revisão da literatura relacionada à ligação entre o Planejamento Estratégico e o desempenho. Tendo comprovado, pela sua análise prévia, a existência de um número de características da empresa agropecuária que a faz original, diferente de outros setores, concluíram com uma expressão geral funcional: **P = f(E, SP, FC, PP, I) + e**, onde: P = desempenho empresa, E = análise dos distúrbios ambientais, SP = plano estratégico, FC = características das empresas, PP= processo do Planejamento Estratégico, I = execução, e = um termo aleatório do erro. O relacionamento entre o desempenho de uma empresa pequena do *Agribusiness* e suas determinantes pode ser expresso através da expressão funcional generalizada.

Phillips e Peterson (1999) citam que três componentes da Estratégia de negócio (o Processo do Planejamento Estratégico, o Plano Estratégico, e Execução) afetam o desempenho diretamente. O Plano Estratégico é uma saída do Processo do Planejamento Estratégico. A Execução é afetada diretamente pelo Plano Estratégico. As características da empresa (por exemplo, idade e tamanho) afetam o Processo, a Execução, e o

Desempenho do Planejamento Estratégico. Finalmente, a análise dos distúrbios ambientais afetam diretamente o Processo, a Execução, e o Desempenho do Planejamento Estratégico.

3. Metodologia

Este estudo está caracterizado como estudo de caso (YIN, 2001), dentro da categoria multicasos, sendo nele aplicados alguns dos procedimentos de coleta de evidências, como entrevistas, análise documental, observação direta e observação participante. A pesquisa, ainda, caracteriza-se como exploratória quanto aos objetivos, e qualitativa, quanto à natureza.

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

Concluídas a revisão da literatura, as fases de coleta, análise e interpretação das evidências, foi possível desenvolver uma Metodologia para a Formulação e Implementação do Processo de Estratégia adequada à necessidade e realidade da empresa agropecuária, segundo estudo e experiência desta pesquisa. O desenvolvimento da metodologia proposta segue o seguinte esquema, apresentado na Figura 3.

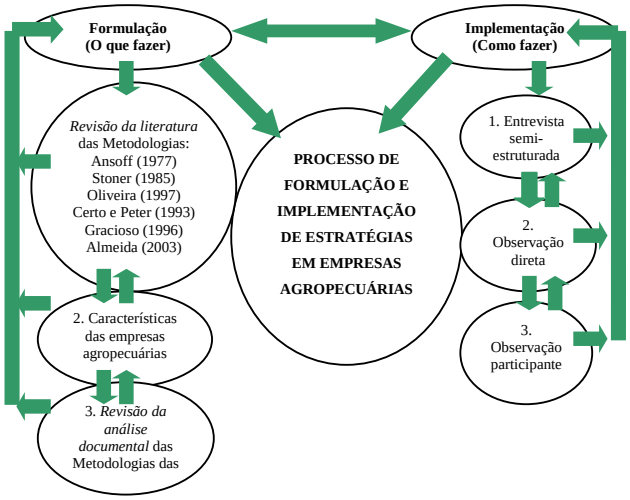

Figura 3 – Esquema para construção da Metodologia do Processo de Formulação e Implementação de Estratégias para empresas agropecuárias proposta
Fonte: Elaborado pelos autores

O Processo de Estratégia em empresas agropecuárias é composto de dois aspectos importantes, a Formulação e a Implementação, inter-relacionados na vida real, mas separáveis para efeito de análise, conforme Andrews (In: MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 59). A Formulação do Processo de Estratégia em empresas agropecuárias baseia-se na revisão das etapas propostas nas metodologias do Processo de Estratégia estudadas no referencial teórico deste trabalho, somadas às características particulares destas empresas, adicionadas ainda às metodologias empregadas nas empresas pesquisadas. Ainda, o segundo aspecto, a Implementação, baseia-se na experiência do Processo de Estratégia desenvolvido pelas empresas pesquisadas e é resultado da entrevista semi-estruturada, da observação direta e da observação participante.

3.2 Descrição das Empresas Pesquisadas

As empresas agropecuárias “A”, “B” e “C” pesquisadas têm suas sedes localizadas na região da fronteira oeste do Rio Grande do Sul, mais precisamente nas cidades de Dom Pedrito e Bagé. Diferem quanto sua idade, tamanho, e gerência. No entanto, produzem, principalmente, os mesmos produtos: pecuária, arroz e soja.

4. Resultados da Formulação

As empresas “A”, “B” e “C” adotam uma metodologia de Formulação de Estratégias apresentada na Figura 4.

A metodologia utilizada pelas empresas “A”, “B” e “C” como mostra a Figura 4, é composta de 9 fases: (I) Base Estratégica, (II) Cenário Interno, (III) Cenário Externo, (IV) Premissas Críticas, (V) Macro-Diretrizes, (VI) Desafios Estratégicos, (VII) Indicadores, Metas, Planos de Ação, (VIII) Acompanhamento dos Planos de Ação e Indicadores, (IX) Análise Crítica Anual.

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

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

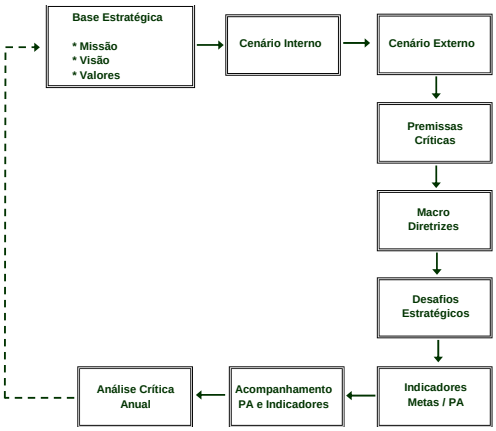

Figura 4 – Metodologia de Formulação e Implementação de Estratégias das Empresas “A”, “B” e “C”
Fonte: Documentos das empresas

FASE III – CENÁRIO EXTERNO: A análise baseia-se na previsão das questões externas à empresa, como por exemplo: Preços, Inflação, Importações, Custos, dentre outras considerações em relação à concorrência no mercado interno.

FASE IV – PREMISSA CRÍTICA: Nesta fase, a empresa estabelece a principal Premissa de Ação, ou seja, aquilo que deverá ser observado como fator crítico em todas as etapas seguintes, e está de acordo com o Cenário Externo, por exemplo: atuar com o menor custo por unidade produzida.

FASE V – MACRO-DIRETRIZES: Aqui, a empresa estabelece uma Macro-Diretriz para cada produto do seu *mix*, em relação aos seguintes itens: manutenção, aumento ou diminuição das áreas plantadas destes produtos agrícolas.

FASE VI – DESAFIOS ESTRATÉGICOS: Os desafios estratégicos, representam aquilo que a empresa precisará desenvolver, buscar, manter, melhorar, em nível macro, e em relação aos pontos fortes e oportunidades de melhoria levantados no Ambiente Interno, observando-se a análise do Cenário Externo, as Premissas Críticas e as Macro-Diretrizes.

FASE VII – INDICADORES / METAS / PLANOS DE AÇÃO: Os Desafios Estratégicos, etapa anterior do processo, servem de elemento para a formulação dos Planos

de Ação, que integram esta fase. Estes desafios são desdobrados em Metas e tão logo são também estipulados os prazos para a sua consecução. As Metas incluem o percentual ou o valor que se deseja atingir no prazo estipulado. Inicialmente, os prazos são estipulados quanto à curto (1 ano), médio (2 anos) e longo (3 anos). Depois, são estipuladas as datas previstas para a consecução das Metas.

A partir das oportunidades de melhoria levantadas em *Brainstorming*, a empresa desenvolve os Planos de Ação utilizando a ferramenta 5W1H.

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

FASE VIII – ACOMPANHAMENTO DOS PLANOS DE AÇÃO E INDICADORES: A planilha dos Planos de Ação possui, além das colunas com: Atividade, Objetivo, Responsável, Prazo, Estratégia e Local, uma coluna final com a marcação a ser feita no Acompanhamento da ação. Cada ação tem duas chances de ser realizada, ou seja, a coluna do acompanhamento possui dois círculos em branco em que, se concretizada a ação no acordo com o planejado, o círculo é pintado de verde. De maneira oposta, uma vez não concretizada a ação, o círculo é pintado de vermelho. Neste momento, quando a ação não é concretizada, esta atividade gera um relatório denominado "FCA" (Fato, Causa, Ação), no qual o Fato é a atividade do Plano de Ação não concretizado, a Causa é o por quê da não concretização e a Ação é o que será feito no momento, ou se será colocado novo responsável, prazo, dentre outros.

FASE IX – REVISÃO CRÍTICA ANUAL: Para cada novo período agrícola, a empresa revisa as suas Estratégias, formulando novas, através da renovação do ciclo da metodologia, iniciando-se, novamente, o processo com: novas auditorias de ambiente interno, novas avaliações do ambiente externo da empresa, revisando a atual premissa crítica, estipulando novas macro-diretrizes, desenvolvendo novos desafios estratégicos, formulando novos indicadores, novas metas e planos de ação.

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

Uma particularidade encontrada, por exemplo, foi a preparação e adequação das pessoas e da empresa com o auxílio de duas consultorias, de gestão de pessoas, e técnica agropecuária, realizada pela empresa "A", sendo esta trabalhada como uma etapa pré-operacional do Processo de Estratégia nesta empresa. Em relação à Formulação de Estratégias na empresa "B", é importante ressaltar as particularidades no sentido de avanço em relação ao planejamento, acompanhamento e análise de resultados de controles técnicos e financeiros (Figura 5), que a mesma emprega, o que não ocorre ainda na empresa "A". Através de um sistema de planilhas Excel, a empresa formula suas Estratégias e metas baseando-se em um orçamento.

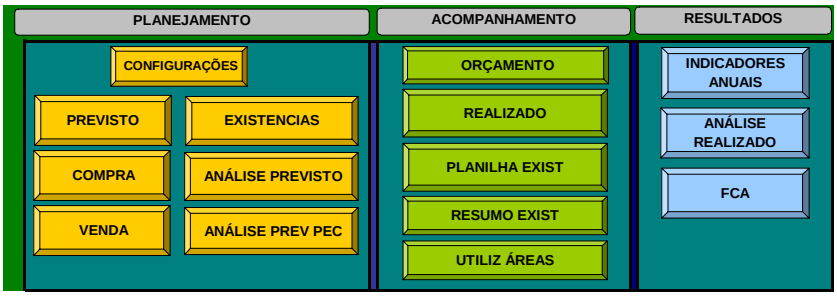

Figura 5 – Sistema de Orçamento Estratégico da empresa "B" através de planilhas Excel
Fonte: Documentos da empresa

Na empresa “C”, inicialmente, através de um levantamento de necessidades do proprietário (produto e resultados financeiros) e do tipo de técnicas a serem empregadas, foi realizado o acordo inicial do Processo de Estratégia entre o gerente e o proprietário. Em primeiro lugar, foram levantadas as necessidades priorizando-se as atividades técnicas e definindo algumas metas e resultados financeiros que se desejava atingir. Após, foi montada uma planilha de orçamento das atividades técnicas. Em terceiro lugar, foi realizada uma análise anual dos resultados previstos. Foi realizada uma reunião com o proprietário para aprovar o plano. E, por fim, foram “bloqueadas” as metas anuais aprovadas, ou seja, uma vez aprovadas, as metas não são mais alteradas. Este acordo inicial sobre o Processo de Estratégia utilizado pela empresa “C” é a característica que distingue principalmente seu Processo de Estratégia das demais empresas pesquisadas.

5. Resultados da Implementação

Quanto aos resultados da Implementação, as entrevistas realizadas com os empresários e gerentes rurais sobre como as Estratégias foram Implementadas, foram subsidiadas por um formulário, criado a partir da síntese das metodologias estudadas no referencial teórico e que contempla macro-etapas gerais do Processo de Formulação e Implementação de Estratégias. As etapas da Formulação (o que) foram utilizadas para se verificar “como” as empresas atuam na Implementação de cada macro-etapa básica. O formulário é composto de 61 questões e está dividido em 8 blocos, sendo eles: (I) Definição dos Objetivos Iniciais, (II) Análise do Ambiente Externo, (III) Análise do Ambiente Interno, (IV) Políticas, Objetivos, Metas, (V) Estratégias, (VI) Planejamento de Recursos e Indicadores, (VII) Implementação, e (VIII) Controle.

Na primeira macro-etapa analisada, **Definição dos Objetivos Iniciais**, foram colhidas informações sobre a identificação das expectativas das pessoas representativas quanto a o que estas desejam para o futuro da empresa agropecuária, além do estabelecimento da diretriz organizacional (Visão, Missão, Valores).

As empresas agropecuárias pesquisadas sabem a importância da definição de uma Visão de futuro para a empresa. Elas têm o conhecimento de que um enunciado compreensível e entendido pelos colaboradores clarifica o caminho principal que a empresa pretende percorrer e a conseqüente linha de chegada que pretende atingir. Além do que, esta Visão deve estar de acordo com o ambiente externo da empresa, assim como suas capacidades internas e, mais adiante ainda, a partir desta definição de Visão de futuro, são montadas as Estratégias, Políticas, Metas e Planos de Ação de todo o processo. As três empresas pesquisadas têm conhecimento de que esta Visão de futuro definida precisa ser sucinta, clara e compacta, ao mesmo tempo que deve conter todas as informações necessárias para que possa ser compreendida pelos seus colaboradores e amplamente utilizada por todos.

Na segunda macro-etapa analisada, **Análise Externa**, foram verificados os aspectos quanto à identificação das oportunidades e ameaças do ambiente externo da empresa agropecuária, além da análise dos concorrentes e mercado.

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

informações sobre as necessidades do consumidor circulam nas empresas agropecuárias pesquisadas com a participação dos elos seguintes, a começar pelo processador do produto.

As oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo da empresa agropecuária afetam diretamente suas Estratégias de produção, expansão, diversificação, dentre outras. Por isso, na Formulação e Implementação do Processo de Estratégia, as empresas agropecuárias pesquisadas realizam análises periódicas das situações externas, contando com diversas fontes de informações, incluindo as reuniões com o próximo elo da cadeia, o qual também tem interesse nas conformidades técnicas do produto e na redução dos custos de produção. Estas informações sobre o ambiente externo (preços das commodities no mercado nacional e internacional, produção nacional e mundial, demanda nacional e mundial, subsídios nacionais e internacionais, inflação, dentre outros elementos) influenciam, sobretudo, suas decisões macro-estratégicas como, por exemplo, aumento/diminuição de área plantada.

Na terceira macro-etapa analisada, **Análise dos Aspectos Internos,** foram coletadas informações sobre como a empresa examina seus recursos internos quanto àqueles que são fortes e àqueles denominados pontos fracos ou oportunidades de melhoria. Além de questões quanto à sinergia, ou seja, avaliação dos recursos internos apropriados à execução das Estratégias propostas.

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

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

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

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

Na quarta macro-etapa analisada, **Formulação de Políticas, Objetivos, Metas,** foram coletadas informações sobre se os Objetivos, definidos inicialmente, podem ser revisados. Além do que, se a empresa determinou o grau de mudanças necessário para a consecução do processo.

As três empresas agropecuárias pesquisadas procuram direcionar toda e qualquer decisão com base naquilo que foi formulado e implementado no Processo de Estratégia. A

adoção da Administração Estratégica facilita a tomada de decisões do dia-a-dia, tanto nas atividades administrativas, financeiras, produtivas, e nas relações com as pessoas da empresa e com o mercado.

Na quinta macro-etapa analisada, **Formulação de Estratégias**, foram coletadas informações sobre "se e como" as Estratégias são analisadas, planejadas e selecionadas. As Estratégias representam o desdobramento da Visão de futuro da empresa, com base nas auditorias do ambiente externo e interno.

Cada empresa agropecuária pesquisada determinou suas Estratégias de uma forma singular. A empresa "A" procurou obter consenso entre as expectativas das pessoas representativas, a análise ambiental externa e interna, em consonância com a Visão de futuro. A empresa "B" buscou informações nos seus *stakeholders* sobre quais seriam os objetivos ideais que deveria possuir uma empresa com seu porte, idade e demais características. Para alcançar estes objetivos, foram determinadas suas Estratégias. A empresa "C" determinou suas Estratégias com base nas Metas que foram estipuladas no orçamento e nos Itens de Controle, ou seja, seus objetivos são totalmente financeiros e as Estratégias foram determinadas para alcançá-los.

Na sexta macro-etapa analisada, **Planejamento de Recursos e Indicadores,** foram coletadas informações sobre se a empresa estipulou um Orçamento para o desenvolvimento das ações estratégicas e ainda como foram elaborados os Projetos e Planos de Ação. Como procuram salientar Kaplan e Norton (2004) a execução bem-sucedida da Estratégia envolve três componentes. Ou seja, resultados notáveis só irão ser obtidos, somando-se descrição da Estratégia, mensuração da Estratégia e gestão da Estratégia. Conclusivamente, segundo os autores, a filosofia dos três componentes é simples. Não se pode gerenciar (terceiro componente) o que não se pode medir (segundo componente). Não se pode medir o que não se pode descrever (primeiro componente). As considerações de Kaplan e Norton (2004), revelam a importância de se gerenciar com base nos números, sendo estes últimos a representação fiel da descrição da Estratégia. Kaplan e Norton (2004) lembram, ainda, que este é o momento da empresa relembrar "quais eram os seus objetivos?" Ou seja, antes de decidir o que medir é necessário relembrar o que a empresa está tentando realizar.

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

Na sétima macro-etapa analisada, **Implementação,** de acordo com o que propõe a síntese das metodologias estudadas na literatura, foram coletadas informações sobre "se e como" as empresas agropecuárias pesquisadas realizam as seguintes análises: estruturas formal e informal, cultura, experiências dos administradores. Uma síntese do que representa a macro-etapa da Implementação pode ser demonstrada pelas expressões "traduzir a Estratégia em termos operacionais", "transformação da atitude estratégica", "comportamento empreendedor e estratégico em oposição à comportamento competitivo ou operacional".

Nas três empresas agropecuárias pesquisadas, a Estratégia é amplamente traduzida em termos operacionais através dos objetivos constantes nos Planos de Ação. Também, em duas das empresas ("A" e "B"), as responsabilidades e autoridades são conhecidas pelo organograma, o que facilita o estabelecimento de limites para a tomada de decisões nas áreas de produção, pessoas, mercado, finanças, assim como as relações entre os níveis hierárquicos e suas responsabilidades. Na empresa "A" foi criada a função de líder de cada

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

Na oitava e última macro-etapa analisada, **Controle,** foram coletadas informações sobre "se e como" a empresa realiza a comparação do desempenho real e estabelecido, toma ações corretivas, acompanha, e adiciona informações ao processo. A principal idéia que se deseja atingir nesta etapa é se a empresa agropecuária está convertendo a Estratégia em um processo contínuo. Os Planos de Ação refletem os Objetivos que foram desdobrados das Estratégias maiores decorrentes da Visão de futuro da empresa. Assim, se estes Objetivos são alcançados, a Visão também é alcançada. Este processo então é contínuo. Para tanto, estes Planos de Ação funcionam com metas de curto a médio prazo que são controladas quanto à sua consecução em períodos menores do que as revisões e acompanhamentos do Processo de Estratégia como um todo, ou seja, a análise do ambiente externo, interno, dentre outros elementos.

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

6. Metodologia de Formulação e Implementação de Estratégias para Empresas Agropecuárias

A Metodologia proposta nesta pesquisa é apresentada na Figura 6, sendo, a seguir, descrita.

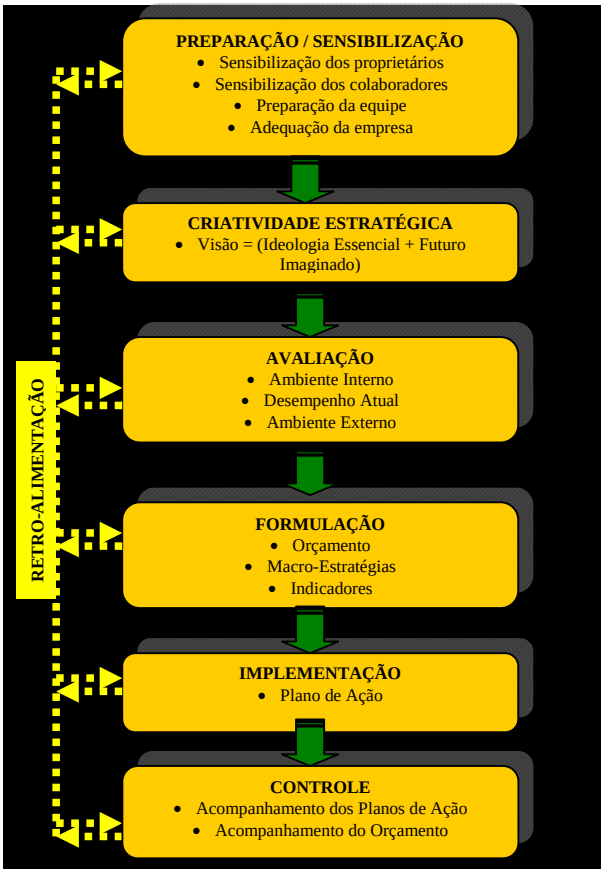

Figura 6 – Metodologia de Formulação e Implementação de Estratégias para Empresas Agropecuárias
Fonte: Elaborado pelos autores

ETAPA I: PREPARAÇÃO/SENSIBILIZAÇÃO

a)Sensibilização dos Proprietários: A palavra Estratégia, em grego antigo, significa "a qualidade e a habilidade do general". Também nos negócios, como na versão militar, a Estratégia empresarial sofre forte influência de quem a lidera. Os proprietários da empresa agropecuária precisam estabelecer um consenso e um comprometimento sobre a utilização do Processo de Estratégia na empresa. Percebidas as vantagens da utilização – alinhamento da empresa, foco, performance, entre outros – é necessário o comprometimento para com o processo, que exigirá transparência, liderança, padrão, pensamento e linguagem estratégica.

Exige também, a delegação de autoridades e responsabilidades, pois, uma das vantagens da utilização do Processo de Estratégia é a empresa poder dividir tudo com a equipe, as coisas boas, e as que precisam de maior atenção. Com tudo planejado formalmente, os proprietários liberam-se das atividades operacionais, que gastam muito tempo e podem ser delegadas tendo seu acompanhamento e controle dado pelo processo, e podem dar mais atenção aos assuntos estratégicos.

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

c) Preparação da Equipe: O processo de sensibilização e preparação com os proprietários e colaboradores devem ser realizados, inicialmente, em separado. Após cumprida esta etapa, em seguida, devem ser iniciadas as reuniões com toda a Equipe. Primeiramente, comunicando que a empresa está trabalhando com um planejamento global, composto de uma meta audaciosa para longo prazo (Visão), atenta aos seus Valores, e que buscará traduzir a Estratégia em termos operacionais, alinhar a organização à Estratégia, transformar a Estratégia em tarefa de todos, converter a Estratégia em processo contínuo, mobilizar a mudança por meio da liderança executiva. Comunicar tudo isto, e que todos fazem parte, quem é a equipe responsável pela elaboração, implementação, acompanhamento, que serão realizadas reuniões periódicas, que serão estipuladas metas, definidas autoridades e responsabilidades, desenvolvidas lideranças será necessário para que se possa passar para a próxima fase da metodologia, a avaliação.

d) Adequação da Empresa: A Formulação e Implementação do Processo de Estratégia são orientadas para a ação e envolvem a gestão de pessoas, o desenvolvimento de competências e capacidades, motivação, construção de cultura e liderança. É quase infinita e muito variada a lista de tarefas a cumprir: a "construção" de uma organização capaz de alcançar os objetivos estratégicos, de uma cultura que suporte a Estratégia, a motivação de pessoas para que persigam metas, a premiação por resultados obtidos, a disponibilidade e a funcionalidade dos sistemas de informação, de comunicação, a instituição das melhores práticas, os programas de melhoramento contínuo, incluindo-se outros elementos. Além de tudo, é indispensável que os proprietários e gerentes da

empresa empenhem-se profundamente, exercendo a liderança necessária e estejam intensamente empenhados nesse processo complexo.

ETAPA II: CRIATIVIDADE ESTRATÉGICA

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

ETAPA III: AVALIAÇÃO

a) Ambiente Interno: A avaliação do ambiente interno deve ser trabalhada em três fases: (1) através de reuniões do pessoal operacional com o(s) gerente(s), (2) reuniões dos proprietários e assessoria técnica e administrativa, e, por fim, (3) reuniões em conjunto entre todos. São necessários, no mínimo um encontro para cada fase do levantamento dos pontos fortes da empresa e das oportunidades de melhoria, tanto para colaboradores, quanto para os proprietários. A realização do levantamento do ambiente interno da empresa com os colaboradores operacionais, auxiliados pelo(s) gerente(s) e pela psicóloga, inclui a utilização da técnica do *Brainstorming* e é realizado principalmente para as áreas de produção e pessoas. Os pontos fortes e oportunidades de melhorias podem ser levantados comparando-se a empresa com três concorrentes de mesmo nível.

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

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

Após realizadas as Avaliações dos Ambientes Interno e Externo, deve ser realizada a reunião geral com os proprietários e os colaboradores para a organização das informações sobre os pontos fortes e oportunidades de melhoria levantados nas reuniões segregadas, assim como a comunicação do cenário externo da empresa.

ETAPA IV: FORMULAÇÃO

a) Orçamento: A elaboração do Orçamento da empresa agropecuária é fundamental para o desenvolvimento e controle do Processo de Estratégia, sendo que necessita de alguns pré-requisitos, que são a planilha de existências (produtos agrícolas, áreas de terra, pecuária) e o fluxo de caixa. É importante controlar os números financeiros da empresa, pois é o Orçamento que dá sustentação a todo planejamento. A gestão, numa visão moderna, utiliza o Orçamento como um sistema de planejamento e controle e não apenas de previsão de gastos e receitas. Os resultados financeiros são os que garantem o dia-a-dia,

e são absoluta prioridade no sistema de gestão. O Orçamento é o instrumento principal de controle deste resultado.

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

c) Indicadores: Ainda na fase de Formulação, tem-se a etapa de definição dos Indicadores. São estipulados, um número pequeno, mas preciso, de indicadores de desempenho para as Macro-Estratégias. É necessário escolher indicadores que são mais significativos para proprietários e colaboradores. Além disso, os indicadores devem concentrar-se no que é mais importante para a empresa, sua Estratégia.

ETAPA V: IMPLEMENTAÇÃO

Para alcançar os objetivos da Estratégia, obter resultados e conseguir um bom aprendizado organizacional é preciso garantir a Implementação daquilo que foi planejado. A sua boa utilização não depende só da compreensão e da sensibilidade para elaborar uma Estratégia adequada, mas, sobretudo, da perseverança e da dedicação empregadas na Implementação e na revisão periódica, que se faz necessária em função dos aspectos dinâmicos do ambiente em que a empresa se insere. Para tanto, é fundamental existir um método formal para a Implementação da Estratégia e para o controle adequado do desempenho da organização. Este método é denominado de Plano de Ação.

a) Plano de Ação: A partir das oportunidades de melhoria da empresa, levantadas na avaliação do ambiente interno, são desenvolvidos os Planos de Ação, utilizando-se a ferramenta 5W2H [**What**] (O quê), [**Who**] (Quem), [**When**] (Quando), [**Where**] (Onde), [**Why**] (Porquê), [**How**] (Como), [**How much**] (Quanto), além da coluna do Acompanhamento.

ETAPA VI: CONTROLE

Após a Implementação do Processo de Estratégia, é preciso estabelecer um sistema gerencial que acompanhe e atualize sistemática e periodicamente os Planos de Ação, o Orçamento, os Indicadores. É aconselhável, também, que a remuneração variável e os bônus por desempenho estejam vinculados com os resultados obtidos com o Processo de Estratégia. O Controle também é exercido sobre o ciclo do planejamento global. A tarefa de controle e avaliação do desempenho e início dos ajustes corretivos é, ao mesmo tempo, o fim, e o início do ciclo estratégico. Os eventos externos e internos determinam a revisão dos objetivos e da Estratégia.

a) Acompanhamento do Plano de Ação: Além das colunas contendo o 5W2H, os planos de ação contém, ainda, uma última destinada ao ciclo de controle. Ou seja, ao acompanhamento que deverá ser realizado periodicamente. Esta coluna pode conter dois ou três círculos que são marcados com a cor verde quando os objetivos são atingidos, e com a cor vermelha, quando ocorre o contrário. Não tendo sido atingidos, logo, tendo sido marcados (nas reuniões periódicas de acompanhamento dos planos de ação), com a cor vermelha, este objetivo automaticamente deve retornar ao plano de ação com novo prazo, meta, responsável. Este retorno do objetivo-não-alcançado ao Plano de Ação funciona como um círculo do “PDCA” (Planejar, Desenvolver, Comparar, Atuar Corretivamente).

Outro fator importante que deve ser analisado é o motivo pelo qual o objetivo não foi alcançado. Sempre que o realizado resultar com mais de 10% inferior ou mesmo com mais de 10% superior ao previsto, deve-se preencher o quadro Fato/Causa/Ação. Esta condição é necessária devido a duas causas. Em primeiro lugar, se a empresa atingiu facilmente a meta, a mesma foi subestimada. Logo, a empresa precisa rever onde esta previsão se

baseou e alterar a análise. Em outro caso, se a empresa não conseguiu atingir a meta, a mesma pode ter sido superestimada.

b) Acompanhamento do Orçamento: Outro acompanhamento que deve ser realizado periodicamente, pelo menos uma vez ao mês, é verificar se o previsto nas receitas e despesas do Orçamento está sendo realizado dentro dos limites estipulados, ou se está saindo destes limites inferiores e superiores previstos. A mesma atenção deve ser dada nestes acompanhamentos periódicos de limites, com o preenchimento do quadro Fato/Causa/Ação. Baseado no modelo de Orçamento utilizado pelas empresas "B" e "C" pesquisadas, pode-se utilizar planilhas Excel configuradas para que, ao se realizar o lançamento de cada receita ou despesa, a planilha indique, através de cor correspondente, a situação do realizado em relação ao previsto. As cores utilizadas são a vermelha, amarela e verde.

RETRO-ALIMENTAÇÃO: A retro-alimentação é o processo que deve ocorrer a cada modificação dada em qualquer das etapas, Sensibilização, Criatividade Estratégica, Avaliação, Formulação, Implementação, e Controle. Existem etapas em que as mudanças são mais recorrentes, como a Avaliação, Formulação, Implementação, e Controle. Em contrapartida, há fases em que as mudanças são menos periódicas, Sensibilização, Criatividade Estratégica. Fatos novos no ambiente externo, acompanhamentos nos Planos de Ação, Indicadores, Orçamento, Revisão Crítica Anual do Processo de Estratégia, mudanças no futuro imaginado que compõe a descrição da Visão, enfim, todos estes representam entradas de idéias novas ao processo como um todo. O Processo de Estratégia é sistêmico, o que quer dizer que, havendo mudanças em qualquer das suas etapas, haverá mudanças no processo global.

7. Conclusões

Apesar de o objetivo ser a proposição de uma metodologia com uma amplitude de diferenciações, devido às características inerentes às empresas agropecuárias, verificou-se que principalmente o Processo de Formulação de Estratégias em empresas agropecuárias também resultou em algo como as etapas básicas da seqüência normalmente prescrita de Administração Estratégica proposta nas centenas de metodologias já existentes. Foi percebida, além da metodologia utilizada pelas empresas, a utilização de técnicas incrementais para complementar o Processo. Estas incluem as diferenciações encontradas em maior grau de amplitude, como por exemplo, a necessidade de uma etapa pré-operacional de Preparação/Sensibilização Estratégica, a qual é extremamente importante. Por fim, também foi percebida a presença de um cogente Planejamento, Acompanhamento e Controle Financeiro e Orçamentário que deve acompanhar o Processo de Formulação.

Em linhas gerais, a conclusão-chave do estudo foi a percepção da carência das metodologias estudadas na literatura, em oposição ao revelado na pesquisa de campo, em relação: às questões de preparação das pessoas à mudança, adequação da empresa, formulação compartilhada, implementação da Estratégia, controle baseado em orçamento e indicadores, além do vínculo entre indicadores estratégicos e o plano de remuneração.

A metodologia resultante deste trabalho deve ser utilizada pelas empresas agropecuárias sempre tendo-se em mente que existe uma linha tênue que tangencia o Processo de Estratégia e o desempenho devido às dificuldades estratégicas na empresa rural. Uma vez não observadas a presença dessas variáveis intervenientes externas e as conseqüentes dificuldades estratégicas, a empresa agropecuária poderá estar implantando apenas um sistema de gestão, mas que não será estratégico. Ou seja, deve-se ter o cuidado para que o Processo de Estratégia não atue apenas como um protocolo de boas intenções na empresa, o que não se caracterizaria como Administração Estratégica.

8. Referências Bibliográficas

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico***:* desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1977.
_____. **Do planejamento estratégico à administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1981.
ANSOFF, I. H., DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. Parte II - Transformação da atitude estratégica: do planejamento estratégico à administração estratégica. In: ANSOFF, H. I. **Do planejamento estratégico à administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1981.
ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2003.
BATALHA, M. O. **Gestão agroindustrial**. v.1. São Paulo: Atlas, 2001.
CANZIANI, J. R. F. **Assessoria administrativa a produtores rurais no Brasil.** 2001. 224p. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz" - Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2001.
CELLA, D. **Caracterização dos fatores relacionados ao sucesso de um empreendedor rural.** 2002. 166p. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz" Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2002.
CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica***:* planejamento e implantação da Estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.
COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Construindo a visão da empresa. 1999, p.27-55. In: **Mudança**/Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A concept of agribusiness**. Boston: Division of research / Graduate School of Business Administration / Harvard University, 1957.
FERRAZ, J.C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil:** desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
FERREIRA, A. B. H. **Minidicionário da língua portuguesa.** 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1989.
GOLDBERG, R. A. **Agribusiness coordination:** a system approach to the wheat, soybean and Florida orange economies. Division of research. Graduate School of Business Administration. Boston: Harvard University, 1968.
GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado***:* como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e "cultura" com as oportunidades do ambiente externo. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
KAPLAN R. K.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos - Balanced Scorecard:** convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
MEIRA, J. L. **Sucesso econômico e perfil estrategista empreendedor de produtores rurais***:* o caso Nilo Coelho. 1996. 76p. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) Universidade Federal de Lavras, Lavras, 1996.
MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
MINTZBERG, H. Os 5 P's da Estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 26-32.
MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
OLIVEIRA, D. P. R. de, **Excelência na administração estratégia***:* a competitividade para administrar o futuro das empresas: com depoimentos de executivos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PHILLIPS, J. C.; PETERSON, H. C. **Strategic planning and firm performance***:* a proposed theorical model for small agribusiness firm. East Lansing: Michigan State University, 1999. 15p. (Staff Paper, 99-41).
PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
QUINN, J. B. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p.20-26.
SILVA, A. L.; BATALHA, M. O. Marketing estratégico aplicado ao agronegócio. In: BATALHA, M. O. (Org.). **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001.
STONER, J. A. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
TOFFLER, A. **A terceira onda**. 14. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.
YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos Gerais, Evolução e apresentação do Sistema Agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Orgs.) **Economia & Gestão dos Negócios Agroalimentares.** São Paulo: Pioneira, 2000.
ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Orgs.) **Economia e gestão dos negócios agroalimentares***:* indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, 2000.