

## A UTILIZAÇÃO DA CONTROLADORIA E DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A MAXIMIZAÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO EM EMPRESAS AGRÍCOLAS\*

César Volnei Mauss<sup>1</sup>  
Anderson Fraga dos Santos<sup>2</sup>

### RESUMO

A complexidade e a dinâmica de evolução do mercado atual exigem que as empresas utilizem um processo de gestão estratégico que a torne pró-ativa e não reativa às mudanças. Assim, a empresa deve ser organizada com base em um planejamento estratégico (PE) que demonstre a sua visão de futuro e promova o controle das ações organizacionais. Neste contexto, esta pesquisa buscou identificar como o planejamento estratégico e a controladoria podem ser utilizados para controlar uma organização e maximizar o seu resultado econômico. O enfoque metodológico adotado foi estudo de caso único, desenvolvido em uma empresa do ramo agrícola brasileiro, onde buscou-se interligar a teoria com a prática de um instrumento de planejamento em atividade. A coleta de dados deu-se pela análise documental e por entrevista semi-estruturada com o executivo responsável pelo planejamento. Comprovou-se que, o planejamento estratégico, pode ser considerado uma ferramenta de controle das ações e dos resultados empresariais, principalmente em empresas do ramo agrícola que buscam na liderança em custos a maneira de maximizar o seu resultado. Concluiu-se que, quando da construção do planejamento estratégico, são fixados parâmetros para comparação futura que determinam a direção e o controle das ações futuras dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico, Liderança em Custos, Controle.

### ABSTRACT

*Nowadays, the complexity and dynamics of market evolution demand companies the utilization of a strategic management process which turns the market proactive and not reactionary to changes.*

*Thus the company must be organized on the base of a strategic planning (SP) that demonstrates its vision of the future and gets control over the organizational actions. Considering that, this research shows how the strategic planning (SP) and supervision can be used in order to manage an organization and maximize its economic results. The adopted methodologic approach was the study of a single case developed in an agricultural branch of a Brazilian company which links the theory to the practice of a planning instrument that was going on. The data were collected based on documental analysis and on a principal manager's, not entirely formal, interview. It was proved that the strategic planning (SP) can be considered a control tool of the enterprises' actions and results, mainly in an agricultural branch of a Brazilian company which the leadership's costs consist in the way how results can be maximized. It was concluded that the strategic planning construction sets the parameters for the future comparison which will determine the direction and the control of contributors' future actions.*

**Keywords:** strategic planning, leadership in costs, control

### 1. INTRODUÇÃO

A competição acirrada e as mudanças constantes no mercado obrigaram muitas empresas a alterar o seu modelo de gestão, tornando-o bastante complexo em termos de controle e de geração de informações para a decisão.

Neste contexto, esse processo de gestão deve ser estratégico, objetivando a busca constante por vantagem competitiva para se manter no mercado. Para isso, a atuação da controladoria é decisiva para a eficácia empresarial, com a missão de gerar informações estratégicas para a construção do planejamento, que é a primeira etapa do processo de gestão.

\* Artigo apresentado no XIII Congresso Brasileiro de Custos, 30 de outubro a 01 de Novembro - 2006.

<sup>1</sup> Professor da Universidade Luterana do Brasil-Ulbra - Campus Carazinho/RS. Mestre em Contabilidade e Controladoria. E-mail: contabilidade@coqueirosul.com.br

<sup>2</sup> Professor do IPA Metodista - Porto Alegre/RS. Mestrando em Ciências Contábeis - UNISINOS. E-mail: anderson.consultoria@terra.com.br

Com o planejamento estratégico, os gestores podem delinear as diretrizes para gerir as ações na organização, além de avaliar os resultados alcançados e gerar informações a serem usadas de *feedback*, que serve de base para as novas decisões ou até para possíveis ajustes no planejamento. Assim, surge o questionamento: como o planejamento estratégico pode ser construído para ser considerado um instrumento de controle e maximização do resultado econômico em empresas agrícolas?

Assim, esta pesquisa tem como objetivo verificar se o PE pode ser considerado como um instrumento de controle organizacional para a maximização do resultado econômico. Mais especificamente, demonstrar como se constrói o PE; descobrir qual a atuação da controladoria neste processo; e como pode ser aplicado às empresas agrícolas brasileiras para a maximização do seu resultado econômico.

## 2. A GESTÃO ESTRATÉGICA

O processo de gestão empresarial é influenciado diretamente pelo modelo de gestão implantado na empresa, que é baseado na missão, crença e valores da organização e estabelece o estilo e as formas de ação dos gestores. Esse modelo determina os princípios e/ou diretrizes a serem seguidas durante o processo de gestão (PIDD, 1998).

O processo de gestão estratégica é conceituado por Oliveira (2003), como uma administração bem estruturada, sistêmica e intuitiva, consolidando um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente todo o processo de gestão em relação à situação futura desejada pela organização e seu posterior controle perante os fatores ambientais, tanto internos como externos. Utiliza, segundo Gracioso (1996), como um de seus instrumentos o planejamento, o qual, também teve uma evolução conceitual, além de sofrer aperfeiçoamentos no decorrer dos anos. Começou como um mero planejamento financeiro, evoluindo para um planejamento de longo prazo até se tornar definitivamente planejamento estratégico. Porém, muitas vezes, ele é denominado como estratégico por um gestor sem na verdade o ser, não passando de um mero planejamento de longo prazo.

Com base em Giongo e Bianchi (2005), pode-se afirmar que a controladoria participa da estruturação do modelo de gestão e da definição de

uma série de diretrizes que deverão ser adotadas no decorrer do processo de gestão para a implantação e monitoramento de controles, que visam auxiliar os gestores na tomada de decisões durante as fases do processo que é composto pelo planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle.

Enfim, uma das atribuições da controladoria é manter o processo de gestão integrado com base nas premissas estabelecidas no modelo de gestão que pode ser caracterizado pelo gerenciamento estratégico ou não.

### 2.1. O Planejamento Estratégico

Barros e Oliveira (2004), expõem que o planejamento estratégico é um instrumento de gestão empresarial, de caráter administrativo que relaciona-se com a estratégia. É a sustentação do desenvolvimento e da implementação destas estratégias oriundas da análise do ambiente empresarial que cria uma consciência no gestor sobre o futuro de seus negócios.

Ansoff e McDonnell (1993), enfatizam que no planejamento estratégico, não se espera que o futuro represente um progresso em relação ao passado e nem que seja extrapolável. É feita sim, uma análise das perspectivas da empresa, identificando-se tendências, ameaças, oportunidades, e descontinuidades que possam alterar as tendências históricas. E nessas análises, objetivam-se encontrar as áreas de negócio que são mais promissoras.

De acordo com Pereira (2002), planejamento estratégico é o processo de pensar, criar, moldar e controlar o futuro da organização dentro de um horizonte estratégico, onde, Ansoff e McDonnell (1993, p. 162), indicam que “o papel da alta administração é criar um equilíbrio entre visão, objetivos, metas e estratégias que levem à realização ótima dos objetivos”.

Alguns estudos vem avançando no desenvolvimento teórico e empírico do PE, onde Rusjan (2005), por exemplo, desenvolveu um modelo teórico suportado pela teoria corrente que visava assegurar as decisões estratégicas adequadas, porém identifica que, alinhado com o indicado por autores como Pereira (2002) e Ghamdi (2005), os gestores necessitam formalizar periodicamente aspectos estratégicos para obter resultados operacionais reais.

Dessa forma, entende-se que, por ser um instrumento de gestão, tem como objetivo: organizar

o trabalho de forma alinhada, focar as ações na direção dos mesmos objetivos e medir e ajustar as respostas às mudanças do ambiente.

## 2.2. Fases para a Construção do Planejamento Estratégico

### 2.2.1. A Definição da Visão e Revisão da Missão

A visão da empresa é conceituada por Oliveira (2003), como a articulação das suas aspirações a respeito de seu futuro. É a idealização de um futuro desejado, a clara e permanente demonstração da sua natureza e essência em termos de propósitos, do escopo do negócio e da liderança competitiva almejada para o seu desempenho.

Quanto à missão, cabe destacar que ela tem caráter de perenidade, ou seja, está ligada ao modelo de gestão organizacional. Mas, quando do planejamento estratégico a missão deve ser revista para adequá-la as novas realidades ambientais que influenciam diretamente as atividades da empresa e, inclusive, o modelo de gestão.

A missão da organização, segundo Gracioso (1996, p. 27), “permeia todas as decisões estratégicas” e para Caravantes *et al* (2004), refere-se à razão de ser, a direção, o propósito e o mandamento fundamental de uma organização. É uma resposta às perguntas ‘quem somos, para que existimos, qual a nossa razão de existir?’. Destacam que se a visão tem muito a ver com o sonho desejado e imaginado para o futuro, a missão tem a ver com o seu propósito.

Neste sentido, há uma orientação da ação empresarial dentro do período de tempo delimitado pelo PE, comprometendo os valores, recursos, crenças e expectativas da empresa.

### 2.2.2. Análise Swot

A base para a construção do planejamento estratégico deve ser o diagnóstico da situação da empresa, através da análise de seus fatores internos e externos, ou seja, conforme denominado por Oliveira (2003), uma auditoria para determinar a posição de “como se está”.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000) SWOT origina-se do inglês e significa forças e fraquezas (da empresa em relação a seus concorrentes), oportunidades e ameaças (do ambiente externo). Conforme Nascimento (2002), o

SWOT tem a função principal de analisar o ambiente externo à organização, onde se encontram as oportunidades e ameaças, e contrapor os resultados desta análise com o seu ambiente interno para identificar os pontos fortes e fracos para possibilitar a construção de estratégias que visam o aproveitamento das forças e a defesa das fraquezas ou até mesmo a extinção dessas.

De acordo com Rezende (2003) e Oliveira (2003), os pontos fortes e fracos representam variáveis controláveis pela empresa, visto que são aspectos internos, enquanto as oportunidades e ameaças representam variáveis não-controláveis, pois são os aspectos externos. Há diversos fatores externos à organização que podem afetar o seu desempenho de acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), pois podem representar oportunidades ou ameaças ao desenvolvimento do plano estratégico de qualquer empresa e sua avaliação é dividida em:

- Fatores macro-ambientais – que compreendem as questões demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais etc.
- Fatores setoriais – são os beneficiários, suas famílias, as organizações congêneres, os principais parceiros, os potenciais parceiros e as cinco forças identificadas por Porter.

Quanto aos aspectos internos (controláveis) Caravantes *et al* (2004), apresentam: negócio ou atividade que a empresa exerce; talentos humanos; recursos financeiros; recursos materiais; tecnologia; estrutura e; clima organizacional.

Pela análise SWOT, conclui-se que ao conhecer os seus pontos fortes a empresa deve direcioná-los para aproveitar as oportunidades e combater as ameaças que se apresentam. Conhecidos os pontos fracos, podem ser criadas estratégias para convertê-los em pontos fortes ou traçar uma estratégia de defesa para procurar minimizar os ataques dos concorrentes sobre as fraquezas da empresa e conviver com elas pelo tempo necessário para a sua extinção.

### 2.2.3. O Modelo de Porter

Além da análise SWOT, outra abordagem imprescindível, que deve ser realizada pela empresa quando da formulação das estratégias empresariais, e também para as estratégias de negócio, é a análise competitiva de Porter (1989). Alguns trabalhos, como o de Kling e Smith (1995) e de Kim, Nam e Stimpert (2004) aplicam este modelo em estudos práticos para testar a sua eficácia. Nessa análise, são identificadas cinco forças competitivas que

influenciam a concorrência em seu setor de atuação através de:

- a) Ameaça de novos entrantes;
- b) Poder de barganha dos fornecedores da empresa;
- c) Poder de barganha dos clientes da empresa;
- d) Ameaça de produtos substitutos;
- e) Intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes.

#### 2.2.4. Os Objetivos Empresariais

Com base no diagnóstico estratégico que apresenta a visão de futuro da empresa, os pontos fortes, fracos, as oportunidades e ameaças do ambiente empresarial, a administração pode fixar os objetivos empresariais que irão compor o seu planejamento estratégico.

A fixação de objetivos e metas por parte de uma organização é uma tarefa básica, pois estes servem de parâmetro ou foco para que todos os gestores e colaboradores saibam onde a empresa quer chegar, do contrário qualquer caminho serviria.

Ansoff e McDonnell (1993), consideram que as forças motrizes da empresa são as metas e os objetivos, ou seja, o desempenho que se procurará conseguir. Dessa forma, podem ser considerados como os padrões pelos quais o desempenho presente e futuro são medidos.

“Objetivo é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende atingir através de esforço extra” (OLIVEIRA, 2003, p. 161). Servem também, segundo Fischmann e Almeida (1991), para balizar os planejamentos ao longo do tempo, pois podem ser qualitativos ou quantitativos e serem mantidos num certo horizonte de tempo e possuem um caráter de perenidade e continuidade. Já às metas, Certo e Peter (1993), consideram valores quantitativos a atingir num certo momento pré-estabelecido.

Com base nos objetivos, deve-se definir as estratégias, ou seja, “como” alcançá-los.

#### 2.2.5. As Estratégias Empresariais

Estratégia empresarial ou corporativa é a primeira a ser fixada. É aquela que se aplica a organização como um todo e, conforme Wright, Kroll e Parnell (2000) e Paiva, Jr e Fensterseifer (2004), a sua definição depende do diagnóstico obtido com a análise SWOT.

Na seqüência, devem ser formuladas as estratégias de negócios que envolvem a tomada de decisões nos níveis das divisões ou de unidades de negócios, e que devem ser consistentes com a estratégia corporativa. Conforme Certo e Peter (1993) e Wright, Kroll e Parnell (2000), para cada negócio que a empresa possua deve-se realizar a análise SWOT e avaliar a atuação das forças determinadas por Porter sobre a rentabilidade do mesmo, para que então, sejam formuladas as estratégias para consecução dos objetivos da unidade.

No âmbito corporativo e estratégico, podem ser encontradas as estratégias genéricas e as estratégias vinculadas à postura estratégica da empresa, conforme descrito a seguir.

##### ➤ Estratégias Genéricas:

As principais e mais conhecidas estratégias genéricas, são as concebidas por Porter (1986), que as considera como a base fundamental para a empresa que queira estabelecer uma posição competitiva defensável no longo prazo e superar seus concorrentes no mercado com um desempenho acima da média (vantagem competitiva). Definindo-as como: liderança em custos; diferenciação e; enfoque.

Porém, além das estratégias genéricas, há de se observar o âmbito da postura estratégica que a empresa irá assumir em relação ao mercado e que servirá de base para fixar as estratégias empresariais, as quais, segundo Mintzberg (2004) e Besanko *et al* (2006), “emergem” no contexto da sua atuação e de acordo com as oportunidades e ameaças que se apresentam para a empresa. Pode existir uma intenção estratégica (ou uma estratégia deliberada). Mas a estratégia real da organização só pode ser identificada pela sua prática. “A vantagem comparativa se constrói sobre um conjunto de competências individuais e coletivas concretizadas sobre um processo de ação” (LORINO e TARONDEAU, 1998, p. 15).

##### ➤ As estratégias a serem estabelecidas com base na postura estratégica da empresa:

A postura estratégica deve ter por base a situação da empresa em relação ao mercado, em um determinado momento. Com base nas correlações realizadas na análise ambiental, a empresa pode definir uma postura estratégica específica de acordo com a sua realidade: postura estratégica de sobrevivência; de manutenção; de

crescimento; e de desenvolvimento.

O estabelecimento da postura pode ser melhor compreendida com o Quadro 1:

DIAGNÓSTICO		Análise interna com predominância de	
		Pontos fracos	Pontos fortes
Análise externa Com predominância de	Ameaças	<b>Postura de Sobrevivência</b> - redução de custos - desinvestimento - liquidação do negócio	<b>Manutenção</b> - estabilidade - nicho - especialização
	Oportunidades	<b>Postura de Crescimento</b> - inovação - internacionalização - joint venture - expansão	<b>Desenvolvimento</b> - de mercado - de produtos - de diversificação: →horizontal; vertical ou mista

Quadro 1 - Posturas estratégicas e tipos de estratégias da empresa  
Fonte: Oliveira (2003, p. 141)

O Quadro 1 mostra que com a análise SWOT, é identificada qual a postura da empresa perante o mercado. Se estiver envolta, por exemplo, a ameaças e pontos fracos (postura de sobrevivência) ou ameaças e pontos fortes (postura de manutenção). Dependendo da postura é que se decidirá quais estratégias poderão ser definidas e como atuarão no mercado.

Se houver a predominância de oportunidades e pontos fracos (postura de crescimento) e se houver oportunidades e pontos fortes (postura de desenvolvimento).

### 2.2.6. A Conversão do Planejamento Estratégico para o Operacional e a sua Execução

Segundo Oliveira (2003), no planejamento estratégico são formuladas as diretrizes estratégicas (objetivos, estratégias, etc.), que devem ser convertidas em um planejamento operacional que é utilizado pelas unidades organizacionais e onde serão fixados os planos de ação ou planos operacionais que detalham e orientam a execução e o alcance dos objetivos e o sucesso do plano estratégico.

Cassaro (1997), destaca que nesta etapa devem ser estabelecidos os orçamentos para as áreas que visam firmar uma expectativa de resultado, expressa em termos financeiros, numéricos ou qualquer outra expressão mensurável. Portanto, o orçamento é o produto final do planejamento operacional. Segundo Miranda (2002), os objetivos definidos no planejamento estratégico são traduzidos

em um orçamento de cada sub-unidade, os quais, são consolidados pela controladoria em um orçamento global coordenando as atividades orçamentárias e verificando a congruência do orçamento entre as suas diversas áreas.

Segundo esse raciocínio, o orçamento também será resultado do planejamento estratégico, pois visa detalhar e definir quantitativamente os objetivos estratégicos, logo, o processo de orçamento terá também uma função de controle organizacional em dois momentos: primeiro quando da sua elaboração; e segundo, quando estabelece formas de comparação entre os resultados obtidos e os parâmetros estabelecidos no planejamento.

### 2.2.7. Resultados, Avaliação, Controle e Feedback

Os resultados são o produto final do processo, ou seja, espera-se que os resultados finais, no mínimo, atendam os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. Para assegurar isso, existe a avaliação (que deve ser constante), o controle e o *feedback*, que são atribuições da controladoria, através da ferramenta de orçamento, e que devem ser exercidos em todas as fases do processo para garantir que o resultado final pretendido ocorra.

Na prática, Rezende (2003) e Certo e Peter (1993), destacam que primeiro deve-se realizar a avaliação do que foi planejado pela mensuração do seu desempenho obtido, para então, comparar esse resultado com os padrões pré-estabelecidos no planejamento, visando obter uma informação.

Depois, caso necessário, pode-se realizar o controle que implica na atitude corretiva necessária para garantir que os eventos planejados realmente se materializem. O *feedback* representa a capacidade do sistema reajustar sua conduta futura, em função do seu desempenho efetivo presente. São mecanismos que a organização dispõe para captar qual o impacto do seu desempenho presente nos resultados futuros pretendidos.

## 2.2.8. Visão Geral do Modelo de Planejamento Estratégico

Postas as etapas de construção de um planejamento estratégico, é apresentada a Figura 1 que sintetiza todo o seu processo de construção na visão dos autores desta pesquisa.

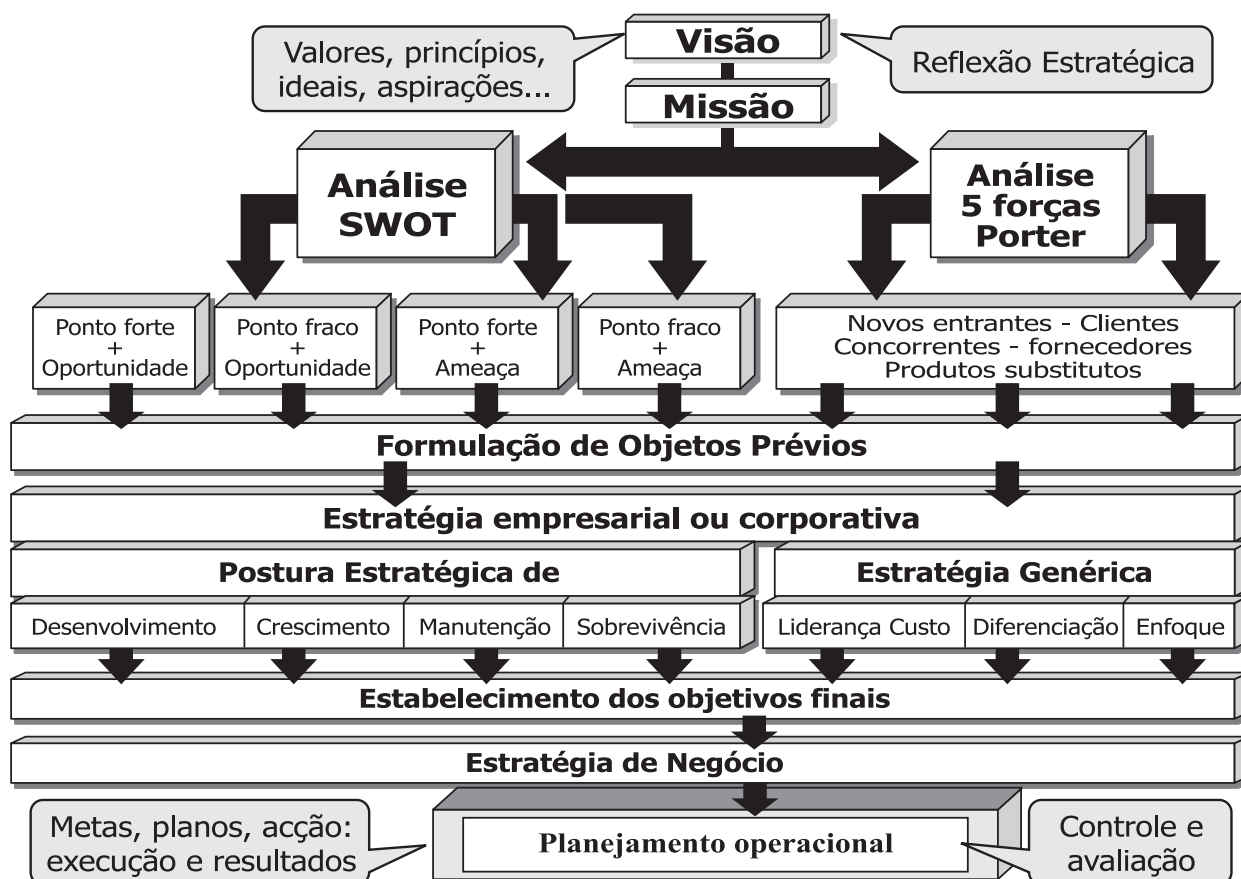


Figura 1 - O processo de construção do planejamento estratégico

## 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de estudo de caso único, desenvolvido no segundo semestre de 2005, objetivando confrontar aspectos teóricos com a realidade observada na empresa objeto de estudo. A coleta dos dados ocorreu por meio da análise minuciosa do plano estratégico da empresa e de entrevista semi-estruturada com o coordenador da comissão de planejamento, no intuito de descobrir as peculiaridades do processo de construção,

manutenção do plano e o envolvimento dos colaboradores e da controladoria durante todo processo estratégico. Como amostra, pesquisou-se uma grande empresa que atua no ramo agrícola brasileiro com o cultivo de cereais em sete fazendas distribuídas, em quatro estados do Brasil: Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás e Maranhão. Para preservá-la não será divulgada a sua razão social, por esse motivo, será denominada simplesmente de Agrícola Ltda.

#### 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

da empresa, seu sucesso e rentabilidade.

##### 4.1. O Processo de Planejamento Estratégico

A Agrícola iniciou a adoção do planejamento estratégico a partir de 1997 e considera um horizonte de planejamento de dois anos, porém com uma visão estratégica de objetivos até 2010 e define o seguinte negócio: “Produtos de origem agrícola”

O plano é dinâmico, pois é revisado anualmente e reavaliado quadrimestralmente, sendo, portanto, formalmente estruturado por uma comissão interna, que é responsável pela sua formulação e monitoramento. Somente no início a empresa utilizou consultoria externa na sua estruturação, sendo que atualmente, somente os seus colaboradores atuam nesta área.

A comissão responsável pelo planejamento é composta por membros da alta administração, Controller (coordenador dos trabalhos), supervisão e unidades operacionais, para os quais, as tarefas são distribuídas conforme a competência de cada integrante. Cada gerente de departamento é responsável por doutrinar a sua equipe e divulgar o planejamento.

A Agrícola caracteriza-se por ter um modelo de gestão participativo, onde todos os colaboradores participam dos resultados e da construção das estratégias empresariais e conhecem o “por quê” de sua existência, principalmente, quanto à estratégia genérica de liderança em custos, a qual, é considerada como fator chave para continuidade

##### 4.1.1. A Visão e a Missão da Empresa

A visão estabelecida pela Agrícola é a seguinte: “Ser a mais rentável empresa agrícola do Brasil e alcançar 250 milhões de dólares de faturamento anual em 2010”.

A missão estabelecida pela Agrícola é: “Fornecer produtos e serviços de origem agrícola, com excelência, visando à satisfação dos clientes, respeitando o indivíduo, a sociedade e o meio ambiente”. Pela análise da visão e missão propostas constata-se que estas atendem aos aspectos conceituais teóricos por construir um cenário futuro, traçar objetivos e dar o rumo a ser tomado pela empresa. Dessa forma, já direciona a escolha das estratégias.

##### 4.1.2. A Análise SWOT da Agrícola

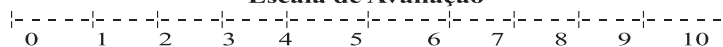
A Agrícola utiliza a análise SWOT como base para o diagnóstico estratégico, através da análise dos seguintes quesitos: o mercado de *commodities* que está relacionado diretamente com o produto de suas vendas; o macro-ambiente político e econômico em que se inclui a legislação brasileira do segmento; as variáveis ambientais que impõem barreiras, através da legislação ambiental para os desmatamentos e a utilização de produtos químicos, etc.

Dessa forma, a Agrícola apresenta tabelas analíticas com um ranking das variáveis:

**Tabela 1 – Análise SWOT da Agrícola**

PONTOS FORTES		PONTOS FRACOS	
Descrição	avaliação	Descrição	Avaliação
Situação Financeira	10	Assistência odontológica	02
Sistemas de informação sobre mercados	10	Prevenção a incêndios no algodão	02
Imagem da empresa	10	Acesso ao ensino	03
Escala de produção	10	Gestão Ambiental -	03
Processo de produção e comercialização de algodão	09	Elevado Turn-over	04
Política salarial e de benefícios	09		
Máquinas e equipamentos	09		
Infra-estrutura da fazenda	09		
Equipe (comprometida, qualificada e satisfeita)	09		
Domínio tecnológico	09		
Domínio do processo administrativo operacional	09		
Distribuição geográfica das fazendas	09		
Custo de produção (conhecimento e monitoramento)	09		
Assistência médico-hospitalar	09		
Diversificação de culturas	08		
OPORTUNIDADES		AMEAÇAS	
Volatilidade preços e câmbio –derivativos	9	Custo de produção elevado	2
Transgenia	9	Entraves na legalização e desmates de novas áreas	2
Oferta / disponibilidade de terras a preços acessíveis	9	Infraestrutura portuária e viária	2
Recurso disponível para operação de pré-pagamento	8	Estoques altos de algodão	3
Demanda por algodão de alta qualidade	8	Estoques altos de soja	3
Demanda por cafés especiais certificados	8	Pragas e doenças do algodão	3

##### Escala de Avaliação



(Nota máxima para ponto forte e oportunidades = 10) (Nota máxima para ponto fraco e ameaças = 0)  
Fonte: Agrícola (2005)

A análise SWOT é realizada comparando a empresa com a concorrência, por este motivo, a avaliação dada a cada item é uma nota que relaciona o seu desempenho contra o do concorrente. Neste sentido, os itens avaliados com a nota 1 0 significam que a Agrícola é *benchmark* no mercado.

Dentre os pontos fortes apresentados, destaca-se a tecnologia, fator considerado primordial para os ganhos de produtividade e custos, tendo em vista as características do setor. Essas informações são vitais para a definição das forças e fraquezas da empresa que, na seqüência, serão correlacionadas com a análise setorial proposta por Porter.

#### 4.1.3. A Análise do Ambiente Setorial sob a Ótica de Porter

Com base nessas informações, pode-se realizar a análise competitiva da Agrícola:

- a) Ameaça de novos entrantes: muito difícil, devido à necessidade de altos investimentos neste ramo, e que, dificilmente, outra empresa poderá criar porte para ameaçar a Agrícola;
- b) Poder de barganha dos clientes: não representa ameaça, por os preços dos produtos agrícolas serem estabelecidos pelo mercado. Também, há de se considerar a ótima relação entre as partes e, neste caso, o poder de barganha está do lado da Agrícola devido ao seu porte, e que, dificilmente, algum cliente poderá conseguir outro fornecedor com a sua escala de produção.
- c) Poder de barganha dos fornecedores: também não representa ameaça devido ao volume de produção da empresa e, conseqüentemente, sua escala de aquisições.
- d) Concorrentes: não ameaçam, por serem em sua essência, pequenos agricultores ou empresas de pequeno porte.
- e) Ameaça do surgimento de produtos substitutos: é considerada irrisória, pela necessidade de se desenvolver novos produtos o que demanda um alto investimento.

Neste contexto, a Agrícola define os seus fatores críticos do negócio que são:

Ordem de Importância	Fator Crítico de Sucesso	Avaliação
1	Custo	4
2	Produtividade	4
3	Desenvolvimento de Pessoas	4
4	Comercialização	4
5	Qualidade do Produto	4

Escala de Avaliação de uma performance totalmente: Insatisfatória 0 ---1---2---3---4 Satisfatória

Figura 2 – Fatores Críticos do Negócio  
Fonte: Agrícola (2005)

Em primeiro lugar os custos, pois em um cenário em que os preços são tabelados pelo mercado e não se possui gerencia sobre os mesmos, o incremento na rentabilidade e maximização do resultado econômico se dará pela redução constante dos custos.

Por este cenário, a segunda melhor forma de se incrementar o resultado é pelo ganho na produtividade, ou seja, a empresa deve buscar auferir o máximo de produção em suas lavouras e com o mínimo de desperdícios. E para isso, deve contar sempre com uma tecnologia de ponta, que é decisiva para se obter uma agricultura de precisão. Motivo pelo qual destaca em seu plano a opção pela liderança em tecnologia como fator relevante.

Para a empresa ter sucesso nos dois fatores acima apontados é imprescindível desenvolver as pessoas que irão executar as ações delineadas pelo planejamento, visando a redução de custos e a produtividade. Este terceiro item também afeta diretamente o quarto fator que é a comercialização dos produtos que são mantidos estocados aguardando a melhor cotação do mercado. São necessárias pessoas hábeis e com conhecimento acurado do mercado para obter ganhos adicionais na venda dos produtos no momento certo da melhor cotação.

Por fim, a qualidade do produto afeta diretamente o seu preço de venda. Por exemplo, uma saca de trigo com um PH baixo será cotado ao preço de triguilho que é, consideravelmente, menor que o preço do trigo com PH 78.

#### 4.1.4. Os Objetivos

A Agrícola fixou seus objetivos que abrangem todas as suas áreas chave e se correlacionam diretamente com os fatores críticos de sucesso. Abrangem questões de produtividade, custos, qualidade, recursos humanos e indicadores contábeis e financeiros que se relacionam com a comercialização. Tais objetivos, na prática, se configuram em um conjunto de indicadores que visam direcionar o desempenho da organização em todas as áreas empresariais rumo a sua visão de futuro.

#### 4.1.5. As Estratégias

A posição estratégica da Agrícola é bem clara e definida. Busca obter vantagem competitiva através da liderança em custos. Com preços fixados pelo mercado, a empresa adota a estratégia de



armazenagem em silos próprios que possuem a capacidade de estocar 70% de sua produção anual. Com isso, aguarda a melhor cotação do produto.

Aliado a estratégia genérica, a empresa utiliza um conjunto de outras estratégias que visam colaborar para direcioná-la aos objetivos, conforme descrito abaixo:

- a) Pela análise SWOT, verifica-se que a empresa se encontra envolta a oportunidades e pontos fortes, logo, sua postura estratégica é de desenvolvimento. Dessa forma, observa-se que possui estratégias de desenvolvimento de mercado, visto que, busca constantemente o aumento das áreas de plantio no Brasil;
- b) Também possui uma estratégia de desenvolvimento de diversificação vertical, através da construção de algodoeiras nas fazendas, visando o beneficiamento do algodão colhido para vendê-lo já beneficiado, e com isso, agregar valor ao produto e ainda conseguir aproveitar a casquinha, a qual, será produto de uma nova estratégia que está em fase de desenvolvimento;

- c) Esta estratégia classifica-se como inovação, pois busca o aproveitamento da casquinha como fertilizante que é algo inédito no setor, o que, demonstra sinergia com a estratégia genérica adotada e trará uma considerável vantagem de custo.

Pela análise do plano estratégico, verifica-se que a Agrícola apresenta dois vértices estratégicos que buscam criar os resultados almejados pela visão empresarial, que são: a liderança em custos que visa tornar a empresa a mais rentável do setor e o desenvolvimento que busca o faturamento de \$ 250 milhões de dólares, pretendido.

#### 4.1.6. O Plano Operacional e a sua Execução na Agrícola

A Agrícola define com clareza as ações que devem ser tomadas pelos colaboradores para traduzir em resultados as estratégias definidas, como pode ser observado no desdobramento de uma de suas estratégias (estratégia de inovação):

Objetivos do Plano: Aproveitamento de casquinha de algodão como adubo				Plano nº 33
Responsável (“Padrinho”): Gerson Trenhago				
Ações	Prazos	Indicadores	Responsável	Status
Obter informações sobre o projeto	Nov/05	via telefone e visitas	Gerson	
Elaboração do projeto	Dez/05	Projeto pronto	Gerson	
Análise econômica do projeto	Fev/06		Gerson/Pavinato	
Avaliação de viabilidade	Março/06		Gerson/Todos PE	
Equipe de Trabalho: Gerson, Pavinato e Alpheu				
Prazo para Conclusão da Elaboração do Plano: Março/06 → Início da Implementação (se for o caso): Abril/05				

Figura 3 – Planos da Agrícola  
Fonte: Agrícola (2005)

A Figura 3 apresenta o plano de ação que pretende por em prática a estratégia de inovação. Pode-se verificar os prazos bem definidos, as etapas do plano e os responsáveis por cada atividade que deve ser executada.

#### 4.1.7. Os Resultados, a Avaliação, o Controle e o Feedback

No caso específico da empresa Agrícola, o responsável declarou que a mesma vem alcançando os seus objetivos anualmente. Porém, em alguns anos houveram oscilações para mais e em outros para menos nos resultados, devido as variações

ambientais externas, incontroláveis por sua natureza, mas que, na média os resultados ficaram dentro do esperado.

Para garantir a eficácia dos planos, a Agrícola, declara ter um controle rígido da execução do seu PE e realiza-o por meio de indicadores de desempenho e pelas análises propiciadas pela matriz SWOT. O PE é revisado anualmente em uma data base e os resultados são avaliados quadrimestralmente pela comissão de PE, para ter presentes à eficácia das estratégias e o desempenho da organização como um todo frente aos objetivos fixados.

#### 4.1.8. O Planejamento Estratégico Como Instrumento de Controle

O objetivo do planejamento estratégico da Agrícola é o controle estratégico, visto que, é construído para direcionar os esforços e os recursos da empresa em direção a sua visão estratégica. No planejamento são definidas metas de lucro, custos, faturamento, crescimento e o curso de ação no sentido de querer controlar o destino da organização para idealizar uma forma de criar valor. O planejamento estabelece as diretrizes de conduta para a ação organizacional e pela sua avaliação contínua, há o controle para que não ocorram desvios. Portanto é um instrumento utilizado pelos gestores para alcançar a eficácia organizacional e maximizar o seu resultado econômico, uma vez que, através dos objetivos, metas e estratégias nele fixadas, a direção da empresa busca o comprometimento de cada colaborador no sentido de reduzir custos ao máximo e aumentar a sua produtividade visando os objetivos da empresa.

### 5. CONCLUSÃO

O planejamento estratégico é moldado de acordo com o modelo de gestão da organização, sendo a própria ferramenta de controle, pois, através dos objetivos estabelecidos, desenvolvem-se os padrões de controle necessários ao monitoramento dos resultados corporativos. Através do *feedback* dessa informação são tomadas decisões para as devidas ações corretivas e evitar desvios de percurso que surgem das influências ambientais.

A utilização do exemplo do PE da empresa Agrícola proporcionou a confrontação de uma situação prática com as teorias propostas pelos autores pesquisados. Isso possibilitou concluir que o PE estruturado pela empresa está congruente com essas teorias e demonstra um grande alinhamento nos diversos fatores-chave que são os responsáveis diretos pelo sucesso empresarial, como por exemplo: visão, missão, fatores críticos do negócio, objetivos, estratégias e ações. A empresa utiliza-o como forma de comunicar e comprometer os colaboradores com sua estratégia genérica que é alcançar a liderança em custos, que é visto como o principal meio de incrementar o resultado econômico.

Como o PE é um instrumento administrativo, caracterizado como uma etapa do processo de gestão empresarial, este cria valiosas informações para a eficácia empresarial. Porém, para ser eficaz, dependerá do modelo de gestão e da capacidade

empresarial em utilizá-lo. Não é um instrumento obrigatório ou indispensável, cabe ao gestor analisar o seu custo-benefício e o grau de necessidade de sua utilização, visualizando os propósitos corporativos futuros.

Este estudo deixa em aberto a possibilidade para a realização de novas pesquisas no campo da gestão estratégica de empresas agrícolas, com o intuito de apurar e descrever como pode ser caracterizado esse processo de gestão em outras empresas desse setor.

### REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J.. **Implantando a Administração Estratégica**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARROS, L.; OLIVEIRA, L. R. **Planejamento Estratégico Empresarial Vinculado ao Planejamento Pessoal dos Sócios**: Estudo de caso na empresa Mundo Animal Pet Center. Enampad, 2004.
- BESANKO, D. et al. **A Economia da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CARAVANTES, G. R. *et al.* **Gestão Estratégica de Resultados: Construindo o futuro**. Porto Alegre: AGE, 2004.
- CASSARO, A. C. **Construindo o Futuro de Seus Negócios: Como planejar e agir com visão estratégica**. São Paulo: LTR, 1997.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GHAMDI, S. M. The use of Strategic Planning Tools and Techniques in Saudi Arabia: An empirical study. **International Journal of Management**.v. 22 n, 3, September, 2005.
- GIONGO, J.; BIANCHI, M. **A participação da Controladoria no Processo de Gestão Organizacional**. Anais da XXIX ENANPAD, Brasília, 2005.

- GRACIOSO, F. **Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado**. São Paulo: Atlas, 1996.
- KIM, E.; NAM, D.; STIMPERT, J. L. Testing the applicability of Porter's generic strategies in the digital age: A study of Korean cyber malls. **Journal of Business Strategies**. v. 21 n. 1, p. 19-45. Spring, 2004.
- KLING, J. A.; SMITH, K. A. Identifying strategic groups in the U.S. airline industry: An application of the Porter Model. **Transportation Journal**. v. 35 n. 2, Winter, 1995.
- LORINO; TARONDEAU, 1998 LORINO, P; TARONDEAU, J.C. **De la stratégie aux Processus Stratégiques**. Revue Française de Gestion, janvier-février 1998, p.5-17.
- MINTZBERG, H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**, Porto Alegre: Bokmann, 2004.
- MIRANDA, Luis Carlos. **Controladoria: Agregando valor para a empresa**. In Paulo Schmidt-Coordenador. Porto Alegre: Bookmann, 2002.
- NASCIMENTO, A. M. **Descentralização do Processo de Formulação das Estratégias Empresariais** – Tese Doutorado – USP, 2002
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas**, 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- PAIVA, E. L.; CARVALHO JR., J. M.; FENSTERSEIFER, J. E. **Estratégia de Produção e de Operações: Conceitos, melhores práticas, visão de futuro**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- PEREIRA, M. F. **A Construção do Processo de Planejamento Estratégico a partir da Percepção da Coalizão Dominante**. Tese Doutorado – UFSC – Florianópolis, 2002.
- PIDD, Michael. **Modelagem Empresarial: Ferramentas para tomada de decisão**. Tradução de Gustavo Severo de Borba *et al.* Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. 19. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- REZENDE, D. A. **Planejamento de Sistemas de Informação e Informática: Guia prático para planejar a tecnologia da informação integrada ao planejamento estratégico das organizações**. São Paulo: Atlas, 2003.
- RUSJAN, B. Model for manufacturing strategic decision making. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 25, n. 7/8. 2005.
- WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.