

FERRAMENTAS DA ADMINISTRAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO COM A UTILIZAÇÃO DA MATRIZ BCG E DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

Guilherme Jacobs¹
Volmir Ferreira de Souza²
Marcos Rogério Rodrigues³

RESUMO

Atualmente o mercado apresenta um alto nível de competitividade, forçando as empresas a elaborar estratégias condizentes com essa situação. Assim, o tema de estudo deste artigo é: ferramentas da Administração: um estudo de caso com a utilização da Matriz BCG e das Cinco Forças de Porter. Ele se delimita em: estudo do setor agropecuário de uma Cooperativa localizada na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. O objetivo geral desta pesquisa é: propor a utilização das ferramentas de gestão empresarial Matriz BCG e as Cinco Forças de Porter, com o intuito de colaborar com o crescimento/desenvolvimento da organização. Considerando as frequentes mudanças no ambiente econômico e a alta competitividade enfrentada pelas organizações, essa pesquisa busca responder a seguinte questão: como a Matriz BCG e as cinco forças de Porter podem auxiliar a organização a obter melhores resultados sobre o seu negócio? Como metodologia, esse trabalho classifica-se em: pesquisa aplicada, qualitativa e explicativa. Os procedimentos técnicos adotados basearam-se em pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso. Inicialmente, a estrutura do trabalho conta com o referencial teórico, que aborda teorias como: funções administrativas, planejamento empresarial, estratégia empresarial, o modelo das cinco forças de Porter e, matriz BCG. Logo após, foi realizada uma análise acerca dos dados obtidos através da entrevista, correlacionando-os com os conceitos descritos no referencial teórico. Dentre as conclusões, pode-se constatar que a empresa utiliza de modo elementar as ferramentas de gestão como a Matriz BCG e as Cinco Forças de Porter.

Palavras Chave: Administração – Matriz BCG – As 5 Forças de Porter.

ABSTRACT

The current market conditions show a high level of competitiveness, forcing the companies to elaborate strategies that are compatible with the situations. Thus, the subject of this article is: Business Management Tools: A Case Study for the BCG Matrix and the Porter's Five Forces. It consists in the study of the agricultural cooperative located in the northwestern region of Rio Grande do Sul State, Brazil. The general goal of this study is: to propose the use of the BCG Matrix and the

¹ Acadêmico do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. gui_jacobs@outlook.com

² Acadêmico do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. volmirdesouza@hotmail.com

³ Mestre em Administração. Administrador. Professor do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. marcosrodrigues@fema.com.br

Porter's Five Forces, with the intent to collaborate with the growth and development of the organization. Considering the frequent changes in the economic environment and the high competitiveness faced by the organizations, this study aims to answer the following question: how can the BCG Matrix and the Porter's Five Forces help the organization to get better results over its business? Regarding the methodology, this study is classified as: applied research, qualitative and quantitative. The technical procedures adopted were based in bibliographic research, documentation and case study. Initially, the structure of this work counts with the theoretical background, which addresses theories such as: administrative functions, business planning and strategy, the model of Porter's Five Forces and BCG Matrix. After that, an analysis of the obtained data was conducted through an interview, correlating with the concepts from the theoretical background. Finally, improvements were proposed with the intent to help the organization obtain a better understanding of the operating environment, as well as their products for the agricultural market.

Keywords: Business Management – BCG Matrix – Porter's Five Forces

INTRODUÇÃO

Dado ao cenário extremamente competitivo e complexo em que as organizações estão inseridas, atualmente os negócios necessitam cada vez mais das ferramentas da Administração para fazer frente às constantes mudanças que ocorrem no mercado. Nesse contexto, o presente trabalho tem como o tema: Ferramentas da Administração: um estudo de caso com a utilização da Matriz BCG e das cinco forças de Porter.

Neste artigo, delimita-se o tema em: estudo do setor agropecuário de uma cooperativa localizada na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, que se realizou durante o segundo semestre de 2019. A problemática deste artigo busca responder a seguinte questão: como a Matriz BCG e as cinco forças de Porter podem auxiliar a organização a obter melhores resultados sobre o seu negócio?

O objetivo deste trabalho é: propor a utilização das ferramentas de gestão empresarial Matriz BCG e as Cinco Forças de Porter, com o intuito de colaborar com o crescimento/desenvolvimento da organização, tendo como objetivos específicos: a) conhecer a estratégia de gestão adotada pela organização; b) conhecer como a organização trata as ferramentas Matriz BCG e Cinco Forças de Porter na sua gestão; c) propor ações para possíveis melhorias a serem realizadas na gestão da organização.

Este trabalho é importante para a organização, pois busca conhecer a maneira pela qual ela desempenha a administração dos seus negócios,

demonstrando a importância e a necessidade de adotar ferramentas de gestão. A escolha desse tema, enquanto acadêmico, é aplicar o conhecimento estudado e adquirido no decorrer do curso, de maneira prática, analisando a realidade enfrentada pelas organizações. Para a instituição e os demais, o presente trabalho fica à disposição como uma fonte de pesquisa e, um auxílio no que diz respeito a utilização de ferramentas de gestão empresarial.

Esta pesquisa adota o método teórico-empírico, por meio de um estudo de caso, abordando-o de maneira qualitativa, com o intuito de descrever e explicar os resultados encontrados na organização, além disso, elaborou-se uma pesquisa bibliográfica com base em autores, como: Chiavenato, Oliveira, Porter, Lacombe, dentre outros, relacionando-os com as evidências encontradas no estudo de caso.

Inicialmente, o artigo apresenta o referencial teórico, que trata de assuntos pertinentes às funções administrativas, após aborda o tema planejamento empresarial, na sequência explana sobre estratégia empresarial, logo a seguir expõe teorias relacionadas ao modelo das cinco forças de Porter, e por fim apresenta um estudo baseado em conceitos da ferramenta Matriz BCG.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Inicialmente, o referencial teórico trata de assuntos pertinentes às funções administrativas, após aborda o tema planejamento empresarial, na sequência explana sobre estratégia empresarial, logo a seguir expõe teorias pertinentes ao modelo das cinco forças de Porter, e por fim apresenta um estudo baseado em conceitos da ferramenta Matriz BCG.

1.1 FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

Com a alta competitividade do mercado atual, as funções administrativas são ferramentas imprescindíveis para o gerenciamento de qualquer empresa. Nesse sentido, Chiavenato descreve que a administração é um fenômeno universal, cada organização/empresa precisa alcançar seus objetivos propostos em um cenário de alta concorrência; considerando a tomada de decisões, a coordenação de várias atividades, a condução de pessoas, a avaliação de desempenho, a obtenção e a alocação de recursos, entre outros (CHIAVENATO, 2011).

Dentre as diversas atividades do Administrador, ele também tem o papel de conduzir um grupo de pessoas para os resultados desejados. A essência da sua função é obter resultados pelo desempenho da equipe que ele supervisiona e coordena. Portanto, o Administrador depende de terceiros para alcançar seus objetivos e de seu grupo, ele deve ter condições de liderar os membros de sua equipe e, tomar decisões em prol da organização (LACOMBE, 2009).

Lacombe relata que para ter uma boa definição das funções administrativas, deve-se especificar cada uma das atividades que são pertinentes ao Administrador, conforme descrito na ilustração 1.

FUNÇÃO	CONCEITO
Planejar	Significa pensar antecipadamente nos objetivos e determinar quais os meios e recursos para alcançá-los. Isso envolve coletar informações e diagnosticar a situação; estabelecer políticas e procedimentos, de acordo com os objetivos, orientar as decisões. Manter-se sempre informado, para manter atualizado o diagnóstico.
Organizar	É a tarefa de identificar, dividir e alocar o trabalho a ser realizado, definir responsabilidades e autoridades e estabelecer as relações entre os grupos, possibilitando que as pessoas trabalhem de maneira eficaz para atingir os objetivos.
Coordenar/dirigir	A coordenação busca equilibrar, sincronizar e integrar as atividades das pessoas e das unidades organizacionais, de acordo com certa ordem e método, para garantir o desenvolvimento harmônico.
Controlar	É a função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho dos subordinados para garantir que os objetivos e metas da organização/empresa sejam atingidos e, os planos elaborados para alcançá-los sejam executados.

Ilustração 1: funções administrativas

Fonte: (LACOMBE, 2009).

Maximiano expõe que os conhecimentos administrativos são desenvolvidos através da observação e análise crítica da experiência prática das organizações e de seus administradores. As principais fontes desses conhecimentos são: a própria experiência prática e os métodos científicos, e esses conhecimentos sempre voltam para o mundo que o produziu, em um constante processo de elaboração (MAXIMIANO, 2012).

Com base nos conceitos apresentados, percebe-se que a Administração é um aglomerado de funções específicas, presente em todo e qualquer tipo de organização, tanto com fins lucrativos ou não. Considerando como uma área de atuação bastante ampla e diversificada, a Administração deve ser exercida por profissionais bem preparados, a fim de conduzir as organizações/empresas pelo

caminho mais assertivo, buscando atingir suas metas e objetivos, bem como resultados positivos.

1.2 PLANEJAMENTO EMPRESARIAL

O planejamento empresarial é vital para qualquer tipo de organização, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. Todas as organizações competem por recursos, mercados, clientes, pessoas, imagem e prestígio, atuam ainda como agentes ativos em um dinâmico ambiente de incertezas devido às rápidas mutações que acontecem nas sociedades, mercados, tecnologias, no mundo dos negócios e no meio ambiente. Tudo isso exige dos seus gestores uma ampla compreensão das dinâmicas e tendências dos seus respectivos setores (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

O planejamento, é uma das principais funções administrativas e, se torna uma atividade extremamente importante para manter a organização viva e competitiva no mercado. A ideia de que “não há administração sem objetivos”, traz a dimensão da importância dos processos de planejamento e controle, dentro das funções administrativas, sendo assim, parte fortemente atuante na estrutura das organizações. A capacidade de planejar é considerada uma função que exige uma forma refinada de inteligência, que pode ser adquirida por meio de educação e experiência (MAXIMIANO, 2012).

Nas organizações, são encontrados basicamente três tipos de planejamento, são eles: estratégico, tático e operacional, conforme apresentado na ilustração 2:

PLANEJAMENTO	HORIZONTE TEMPORAL	ABRANGÊNCIA	CONTÚDO
ESTRATÉGICO	Longo Prazo	Macro orientado. Aborda a organização como um todo.	Genérico
TÁTICO	Médio Prazo	Aborda cada unidade da organização separadamente.	Detalhado
OPERACIONAL	Curto Prazo	Micro orientado. Aborda cada tarefa ou operação em separado.	Específico

Ilustração 2: níveis de planejamento.

Fonte: (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Segundo Lacombe, planejamento se refere a ações e decisões que serão executadas no presente, e seus resultados serão projetados no futuro. Se não for planejado no presente, não haverá condições de implantar o que se deseja no futuro. Qualquer decisão administrativa importante leva anos para se tornar realidade, seja em relação a pesquisas, ou à construção de novos prédios, ou ao projeto de um novo produto, essa decisão deve ser produtiva durante anos para se obter o resultado esperado (LACOMBE, 2009).

Planejamento estratégico está relacionado com objetivos de longo prazo e com as estratégias que serão utilizadas para alcançá-los, as quais afetam toda a empresa, desde o nível operacional ao estratégico. Esse tipo de planejamento é um processo administrativo que proporciona à alta Administração definir o rumo a ser seguido pela empresa, visando otimizar a sua relação com o mercado (OLIVEIRA, 2005).

Dentro do processo de planejamento estratégico está a etapa de análise dos ambientes externo e interno da organização. Maximiano classifica a análise do ambiente externo como um dos principais pilares do planejamento estratégico, pois quanto mais competitivo, instável e complexo for este ambiente, maior será a necessidade de analisá-lo. O ambiente pode ser dividido em diferentes componentes para facilitar a análise. Dentre os componentes que sempre devem ser analisados, estão: ramo de negócios, ações do governo, tecnologia, conjuntura econômica e sociedade (MAXIMIANO, 2012).

Sobre o planejamento tático, Chiavenato e Sapiro explicam que ele abrange cada departamento ou unidade da organização, como por exemplo, finanças, recursos humanos, marketing, operações entre outras. Ele considera seus recursos específicos e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais. Esse planejamento é projetado para o médio prazo, geralmente para um horizonte de um ano (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Oliveira relata que o planejamento operacional é elaborado nos níveis organizacionais mais inferiores, desenvolvendo-se nas atividades diárias da empresa. Esse planejamento corresponde a um conjunto de partes do planejamento tático, devendo conter, com detalhes, os recursos necessários para sua realização, os procedimentos que serão adotados, quais os resultados que são esperados, prazos estabelecidos e os responsáveis por sua execução (OLIVEIRA, 2013).

Como pode-se perceber, os níveis de planejamento (estratégico, tático e operacional) estão interligados e são totalmente dependentes entre si, não basta a alta Administração da empresa formar estratégias bem desenvolvidas e nortear o rumo da organização, se os níveis inferiores não estiverem bem instruídos e engajados com o propósito de desenvolvimento da organização.

1.3 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Toda organização que consegue alcançar seus objetivos da maneira mais eficiente e eficaz possível, provavelmente utilizou-se de uma estratégia condizente com sua situação perante o ambiente em que está inserida, levando em consideração a condição de mercado (ameaças ou oportunidades) no momento em que formulou a sua estratégia.

Chiavenato e Sapiro, relatam que desde o tempo das cavernas, quando o homem saía para caçar e pescar, a estratégia esteve sempre presente. O termo estratégia vem do grego *strátegos*, que deriva de duas palavras gregas: *stratos* (exército) e *ago* (liderar, guiar). A estratégia também foi aplicada no tempo dos faraós, quando um arquiteto egípcio levou ao faraó um papiro com o desenho de uma pirâmide, ele estava oferecendo uma estratégia de construção para ser aprovada (CHIAVENTO; SAPIRO, 2009).

Segundo Ghemawat, a Primeira Revolução Industrial (1700 à 1800) pouco contribuiu para o pensamento ou comportamento estratégico dentro das organizações da época, já a Segunda Revolução Industrial, que teve início na metade final do século XIX, nos Estados Unidos, considerou a necessidade do uso de estratégias para moldar as forças de mercado e influenciar o ambiente competitivo (GHEMAWAT, 2012).

A importância da estratégia pode ser entendida mediante o comentário do General Robert E. Wood, que foi um grande estrategista, dizia ele que a empresa é como a guerra em certos aspectos, se a estratégia adotada for correta, muitos erros táticos podem ser cometidos, e a empresa ainda será vitoriosa (OLIVEIRA, 2005).

Chiavenato e Sapiro descrevem que não existe uma receita de bolo ou uma fórmula padrão para criar uma organização bem sucedida e de alto desempenho. O processo estratégico é o que vai levá-la ao desenvolvimento e formulação de

estratégias que assegurem sua evolução continuada e sustentável (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Segundo Oliveira, o executivo poderá escolher o tipo de estratégia que seja mais adequada, tendo em vista sua capacidade e objetivo estabelecido. Porém, deve estar ciente que a escolha pode direcionar seu desenvolvimento por um período de tempo que pode ser longo. De acordo com a situação da empresa podem ser estabelecidas através de quatro estratégias, conforme apresentado na ilustração 3 (OLIVEIRA, 2013):

TIPO DE ESTRATÉGIA	CONCEITOS
SOBREVIVÊNCIA	Pode ser adotada pela organização quando não há mais alternativa, quando o mercado e a empresa estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas críticas. A primeira decisão é parar os investimentos e reduzir as despesas, e em último caso a liquidação do negócio.
MANUTENÇÃO	Pode ser colocada em prática, no momento em que a empresa identificar alguma ameaça, entretanto ela tem disponibilidade financeira, recursos humanos, tecnologia, etc. A estratégia de manutenção é uma postura preferível quando ela está enfrentando ou espera encontrar dificuldades, e por isso prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças, podendo ser direcionada à estratégia de estabilidade, nicho ou especialização.
CRESCIMENTO	Nessa postura mesmo que a empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente lhe proporciona situações favoráveis. Normalmente, procura-se, lançar novos produtos e serviços, aumentar o volume de vendas, etc. Algumas das estratégias são de inovação, de internacionalização, de <i>joint venture</i> e de expansão.
DESENVOLVIMENTO	Nesta postura predominam pontos fortes internos e oportunidades externas. Pode-se procurar novos mercados e clientes ou novas tecnologias, isso permitirá ao executivo construir novos negócios no mercado. A estratégia de desenvolvimento pode assumir uma ou mais das seguintes conotações: desenvolvimento de mercado, de produtos ou serviços, financeiro, de capacidades, de estabilidade, de diversificação horizontal, vertical, concêntrica, conglomerada, interna ou mista.

Ilustração 3 - Estratégias

Fonte: (Oliveira, 2013)

Para Porter, toda empresa possui uma estratégia competitiva. A estratégia pode ter sido desenvolvida por meio de um planejamento, ou ter evoluído a partir de vários departamentos da empresa, dispondo de seus próprios métodos, no entanto, a soma desses métodos departamentais raramente equivale à melhor estratégia. Porter classifica três estratégias genéricas potencialmente bem-sucedidas, para

enfrentar a competitividade do mercado. As estratégias genéricas são métodos para superar os concorrentes em uma indústria, são elas:

- a) Liderança no custo total: a liderança no custo exige a construção de instalações em escala eficiente, uma perseguição rigorosa de redução de custos pela experiência, controle rígido de custos e despesas gerais, a não permissão de formação de contas marginais de clientes.
- b) Diferenciação: diferenciar um produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de todo segmento. A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca.
- c) Enfoque: focar em um determinado grupo de compradores, um segmento de produtos, ou um mercado geográfico. A empresa que desenvolve com sucesso essa estratégia, também pode obter retornos acima da média. O enfoque desenvolvido significa que a empresa tem uma posição de baixo custo, diferenciação ou ambas (PORTER, 2004).

Nesse sentido, percebe-se o quão importante as estratégias são para que uma empresa se torne, ou então continue sendo bem-sucedida no seu mercado de atuação. Contudo, a organização que adota uma estratégia bem estruturada, consegue prevenir e se proteger, neutralizando, ou minimizando, os resultados negativos, provenientes de uma recessão no mercado onde está inserida, ou constatando que este mercado pode conceder oportunidades, a organização poderá traçar um caminho para uma possível expansão.

1.4 O MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

A estratégia é fundamental para o bom desenvolvimento de uma organização, cabe ao Administrador utilizar as ferramentas adequadas e ações estruturadas para conduzir a organização ao alcance de seus objetivos. Para isso, é importante que tenha conhecimento da estrutura do ambiente (mercado) em que está inserido.

Neste sentido, Porter afirma que toda empresa possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita. A estratégia pode ser desenvolvida explicitamente por meio de um planejamento ou evoluir implicitamente, a partir de vários departamentos da empresa, dispondo de seus próprios métodos ditados pela

sua orientação profissional. No entanto, a soma desses métodos departamentais raramente equivale à melhor estratégia (PORTER, 2004).

De acordo com Chiavenato, Porter preocupou-se em analisar o ambiente, ao qual deu o nome de indústrias, onde diz que a estratégia de negócios deve ser baseada na estrutura de mercado no qual as organizações estão inseridas. No fundo, Porter tomou a abordagem da escola de *design* e aplicou-a ao ambiente externo da organização, utilizando procedimentos da escola do planejamento (CHIAVENATO, 2011).

Para Ghemawat, a estrutura de Porter de análise setorial generalizou a análise oferta-demanda de mercados individuais em vários aspectos, o primeiro trata sobre hipóteses tanto de grandes números quanto de homogeneidade, ou seja, um grande número de concorrentes representativos. Em segundo lugar desviou a atenção das cadeias verticais de dois estágios, para cadeias de três estágios, composta por fornecedores, concorrentes e compradores. E por último, ao longo da dimensão horizontal, levou em consideração a potencial entrada de novos concorrentes e substitutos, bem como de concorrentes diretos (GHEMAWAT, 2012).

Conforme Porter, o grau de concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas, que são apresentadas na ilustração 4.

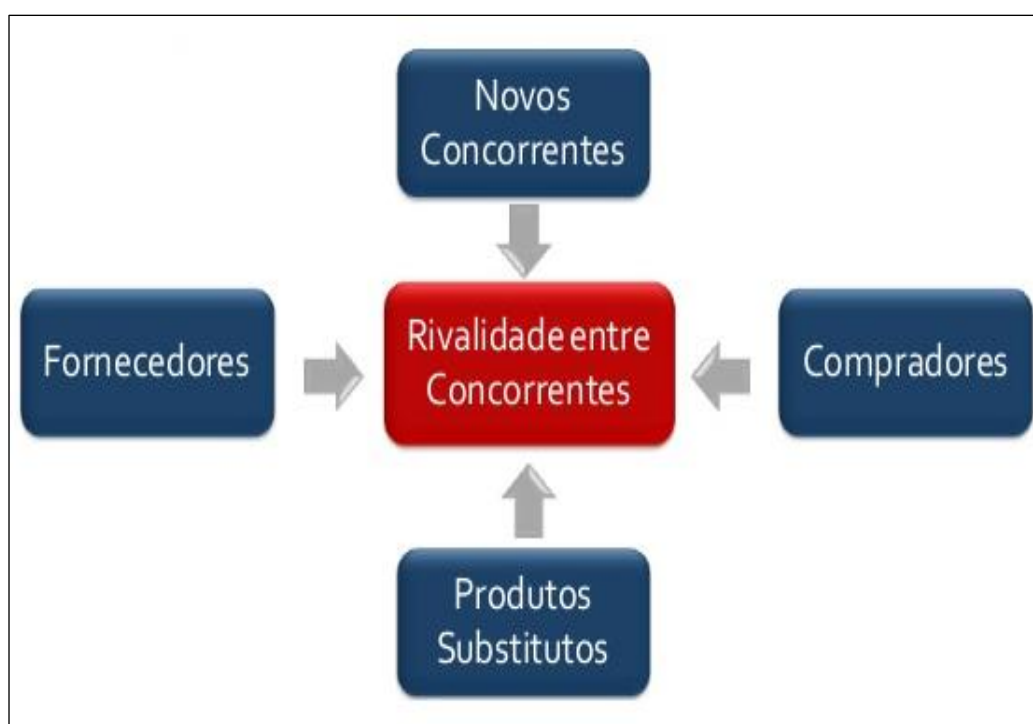


Ilustração 4: cinco forças competitivas.
Fonte: (PORTER, 2004).

Segundo Porter, relacionar uma companhia ao seu meio ambiente (mercado), é a base para a formulação de uma estratégia competitiva. Embora o mercado seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal deste ambiente é a indústria ou as indústrias com que a empresa compete. A estrutura industrial é bastante influente nas regras competitivas do jogo, forças externas à indústria são significativas, uma vez que afetam todas as empresas do segmento (PORTER, 2004).

FORÇAS COMPETITIVAS	CONCEITUAÇÃO
Novos concorrentes	É a ameaça de entrada de novas empresas concorrentes, que chegam no mercado trazendo nova capacidade, o desejo de ganhar uma parcela dos clientes, como resultado os preços podem cair, ou ocorrer um aumento dos custos, reduzindo a rentabilidade.
Rivalidade entre os concorrentes já inseridos no mercado	Ela ocorre quando um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição competitiva. Esses confrontos se dão com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou garantias ao cliente. Na maioria dos casos, os movimentos competitivos de uma empresa têm efeitos notáveis em seus concorrentes, podendo iniciar retaliações ou esforços para conter esses movimentos.
Força de produtos substitutos	Caracteriza-se pelo fato de que todas as empresas em um segmento estão competindo com organizações que fabricam produtos substitutos, estes por sua vez, reduzem os retornos potenciais, colocando um teto nos preços. Quanto mais atrativo for o custo benefício dos produtos substitutos, maior será a pressão sobre os lucros.
Poder de barganha do comprador (cliente)	É o poder que o cliente detém sobre a empresa. A escolha de uma companhia quanto ao grupo de clientes com quem vai se relacionar, deve ser vista como uma decisão estratégia crucial, podendo melhorar sua postura estratégica, descobrindo compradores que possuam um poder mínimo de influenciá-la negativamente.
Poder de negociação dos fornecedores	Essa força pode exercer influência sobre os seus clientes, ameaçando elevar preços ou reduzir qualidade dos bens e serviços fornecidos, podendo sugar a rentabilidade de uma organização incapaz de repassar os aumentos aos seus clientes.

Ilustração 5: cinco forças competitivas.

Fonte: (PORTER, 2004).

De acordo com os conceitos descritos na ilustração 5, percebe-se importância da análise a cada uma das forças, para que uma empresa se torne, ou então continue sendo bem-sucedida no seu mercado de atuação. Contudo, a organização que adota uma estratégia competitiva, fazendo uma análise baseada nas cinco forças de Porter, consegue prevenir e se proteger, neutralizando, ou minimizando a influência que essas forças podem exercer sobre a organização.

1.5 MATRIZ BCG

Atualmente o mercado em que as organizações operam é demasiadamente dinâmico e instável, assim sendo, o uso de ferramentas de gestão torna-se imprescindível para que o gestor tenha real conhecimento da situação da empresa que administra. Dentro desse contexto, segundo Chiavenato, a Boston Consulting Group (BCG) é uma empresa de consultoria estratégica que elaborou um modelo de posicionamento estratégico para atender aos seus clientes corporativos. O modelo do BCG tem por princípio que a organização precisa ter um portfólio de produtos com diferentes taxas de crescimento e diferentes participações de mercado (CHIAVENATO, 2011).

Já Maximiano expõe que a matriz BCG permite classificar as unidades de negócios ou produtos de acordo com sua participação de mercado e taxa de crescimento no mercado em que atuam (MAXIMIANO, 2012).

Por sua vez, Ghemawat relata que a recomendação estratégica da matriz BCG era manter o equilíbrio entre as “vacas leiteiras” (negócios maduros) e as “estrelas”, à medida que se alocavam alguns recursos para financiar os “pontos de interrogação” (isto é, estrelas em potencial). Os “vira-latas” devem ser descartados (GHEMAWAT, 2012).

Para Chiavenato, vacas leiteiras são produtos com alta participação de mercado e baixo crescimento. Produzem volumes de caixa, acima do reinvestimento necessário para manter a participação. Esse excesso não precisa e nem deve ser reinvestido nesses produtos, que servem para fornecer fundos para o crescimento futuro da organização (CHIAVENATO, 2011).

Maximiano complementa ainda, enfatizando que as vacas leiteiras são produtos e negócios com alta participação em mercados mais estáveis, com pequenas taxas de crescimento, por isso precisam pouco investimento e possuem alto rendimento (MAXIMIANO, 2012).

Sobre produtos vira-latas, Chiavenato expõe que são aqueles com baixa participação de mercado e baixo crescimento. Podem apresentar lucro contábil, mas o lucro precisa ser reinvestido neles para manter sua participação, nada sobrando em caixa. São desnecessários ao portfólio, pois não tem valor, exceto em liquidações (CHIAVENATO, 2011).

Segundo Maximiano, são produtos e negócios vira-latas os que tem pequena participação em mercados com pequenas taxas de crescimento. Necessitam dinheiro para sobreviver e não ganham para tanto (MAXIMIANO, 2012).

Quanto aos produtos crianças problemas, Chiavenato descreve que eles são produtos de baixa participação de mercado e alto crescimento. Exigem mais dinheiro do que podem gerar. Se este não for aplicado, eles poderão cair e até morrer. São produtos que podem ser convertidos em estrelas com fundos adicionais de investimentos (CHIAVENATO, 2011).

Ainda nesse contexto, Maximiano os trata como “pontos de interrogação” os produtos ou negócios com pequena participação em mercados com altas taxas de crescimento, necessitam investimentos, porém o retorno é incerto (MAXIMIANO, 2012).

Conforme Chiavenato, estrelas são produtos de alta participação e alto crescimento. Apresentam lucros, mas podem ou não gerar todo o seu próprio caixa. São produtos que visam garantir o futuro para a organização (CHIAVENATO, 2011).

Segundo Maximiano, os produtos ou unidades de negócio denominados estrelas são os com participação elevada em mercados com altas taxas de crescimento e com alto potencial de lucratividade (MAXIMIANO, 2012). A ilustração 6 demonstra a dinâmica da matriz BCG.

		Participação Relativa de Mercado (eixo x)	
		Alta	Baixa
Crescimento do Mercado (eixo y)	Alto	 ESTRELAS	 PONTO DE INTERROGAÇÃO
	Baixo	 VACA LEITEIRA	 VIRA-LATAS

Ilustração 6: Matriz de crescimento-participação do BCG.
Fonte: (GHEMAWAT, 2012).

Diante do exposto pode-se observar que a utilização desta ferramenta (Matriz BCG) permite ao gestor obter um amplo conhecimento de seus produtos, bem como, saber quais são mais rentáveis em relação aos demais, podendo desta forma, focar forças e elaborar estratégias de venda, a fim de maximizar os resultados provenientes de sua comercialização.

2 METODOLOGIA

A metodologia consiste em fazer a apresentação dos métodos científicos que foram utilizados para a realização da pesquisa. De acordo com Fonseca, a metodologia cuida dos procedimentos, das ferramentas e dos caminhos para atingir a realidade teórica e prática, ele oferece várias alternativas e, cabe aos estudiosos ou aos cientistas escolher, e usar a alternativa mais adequada ao seu trabalho (FONSECA, 2009).

Inicialmente a metodologia aborda a categorização da pesquisa, logo em seguida trata sobre a forma de geração de dados, e finaliza com uma explanação do modo de análise e interpretação de dados que foi utilizado na presente pesquisa.

2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa foi realizada de maneira aplicada, trata os dados de modo qualitativo, visa descrever e explicar os dados coletados, é baseada em pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso. Aplicou-se a pesquisa em uma das lojas agropecuárias de uma cooperativa da região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, tendo apoio de obras científicas, objetivando compreender como a organização se posiciona em relação a Matriz BCG e Cinco Forças de Porter.

Quanto ao tratamento dos dados, se classifica como qualitativa, uma vez que foi realizada uma entrevista com o gestor da organização, e com base nessas informações, realizou-se um paralelo com os conceitos pesquisados no referencial teórico.

O objetivo da pesquisa é descrever como a empresa estudada trata a análise do ambiente em que atua, de acordo com a teoria das Cinco Forças de Porter, e qual seu nível de conhecimento dos produtos que vende, baseado no uso da Matriz

BCG. Buscando ainda, explicar a importância de se utilizar dessas ferramentas, para obter uma melhor gestão organizacional.

Quanto aos procedimentos técnicos, utilizou-se pesquisa bibliográfica, uma vez que o referencial teórico é baseado em bibliografias científicas que tratam dos assuntos pesquisados, e ainda se realizou um estudo de caso com base em visitas a organização, bem como entrevista realizada com o gestor da cooperativa estudada, a fim de coletar informações relevantes para a realização da pesquisa.

2.2 GERAÇÃO DE DADOS

O estudo se desenvolveu no setor agropecuário da Cooperativa analisada, ao todo a Cooperativa possui nove lojas instaladas na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Hoje, as lojas contam com aproximadamente 60 funcionários distribuídos entre gerente, auxiliar administrativo, caixa, vendedores, técnico agrícola e auxiliar de depósito. O gestor entrevistado é responsável por todas as lojas agropecuárias da empresa, trabalha há 13 anos dentro da cooperativa e há 3 anos no atual cargo, é formado em cooperativismo desde 2017.

A pesquisa foi realizada no mês de outubro de 2019, nas dependências da sede da empresa, tendo duração de aproximadamente uma hora, contando com 23 questões. A entrevista foi gravada e posteriormente transcrita neste artigo.

A cooperativa estudada possui outros ramos de negócios, tais como: grãos (soja, milho e trigo), leite, máquinas, postos de combustíveis, rações, sementes, supermercados e agropecuárias. Atua na região desde 1955, tendo sua primeira sede fundada na localidade de Cinquentenário, então distrito de Santa Rosa - RS, hoje pertencente à cidade de Tuparendi – RS. Atualmente a cooperativa emprega mais de 900 pessoas nas suas diversas áreas de negócios.

2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os dados coletados através desta pesquisa foram analisados e interpretados com base no referencial teórico que a pesquisa traz, onde se fez um paralelo entre os dados obtidos através da entrevista realizada com o gestor, e os conceitos descritos no próprio referencial teórico.

Para melhor apresentação dos dados, os mesmos foram demonstrados por meio da análise descritiva e explicativa, bem como se fez uso de ilustrações.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico, inicialmente foram expostas as percepções do gestor acerca dos assuntos estudados, bem como os conceitos teóricos pesquisados, buscando-se estabelecer um paralelo entre eles.

Por fim, se fez uma análise de pontos que podem ser readequados para melhor desempenho da empresa. Assim sendo, a pesquisa busca conhecer o modelo de gestão adotado pela cooperativa, bem como seu posicionamento perante o ambiente em que atua, a fim de atender os objetivos estabelecidos.

3.1 ESTRATÉGIA DE GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO

Para atender ao primeiro objetivo deste trabalho elaborou-se a entrevista com o gestor, segundo o entrevistado, avaliando o cenário atual em que se encontra o mercado, a cooperativa está utilizando uma estratégia de crescimento, estipulando um crescimento de 10% para o ano de 2019, e para 2020, uma projeção de crescimento em torno de 7 a 10%.

Ele ainda destacou que algumas áreas de negócio poderão apenas se manter estáveis, não atingindo o objetivo desejado. Uma das ações que a cooperativa realizará, voltadas para o atingimento desse objetivo, é a implementação de novas unidades em outras cidades da região.

Sobre estratégia, Oliveira relata que na estratégia de crescimento, mesmo que a empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente lhe proporciona situações favoráveis. Normalmente, procura-se, lançar novos produtos e serviços, aumentar o volume de vendas etc. Algumas das estratégias são de inovação, de internacionalização, de *joint venture* e de expansão (OLIVEIRA, 2013).

Dentro do setor agropecuário, o gestor destacou que é realizado um planejamento anual, onde começa a ser desenvolvido a partir do mês de outubro, e será referente ao ano seguinte, havendo ainda, três revisões no decorrer do ano, onde serão analisados os objetivos já atingidos, revisadas as metas, e dependendo

da situação mercadológica do momento, podem ser redefinidas as metas e estratégias deste planejamento.

Identificou-se que a empresa estudada possui missão, visão e valores definidos, para que todos os seus membros possam conhecer e praticá-los. Tais aspectos são cruciais para que as pessoas possam entender a importância da existência da organização, bem como a relevância do seu trabalho no alcance dos objetivos da cooperativa e dos associados.

Constatou-se que dentro do setor agropecuário, a empresa realiza um planejamento com um prazo não muito extenso, sendo compatível com o seu nicho de mercado, tendo em vista que ocorrem três safras no ano (milho, soja e trigo).

Dentro deste assunto, Lacombe destaca que planejar significa pensar antecipadamente nos objetivos e determinar quais os meios e recursos para alcançá-los. Isso envolve coletar informações e diagnosticar a situação; estabelecer políticas e procedimentos, de acordo com os objetivos, orientar as decisões. Manter-se sempre informado, para manter atualizado o diagnóstico (LACOMBE, 2009).

Segundo o dirigente, a cooperativa obtém informações pontuais através de indicadores, como rentabilidade por produtos, grupos, filiais, bem como análise de clientes por áreas de plantio, buscando saber o quanto ele compra, ou deixa de comprar e a quantidade de grãos que entrega, assim identificando qual cliente requer uma maior atenção. Ainda estão sendo construídos alguns indicadores via Business Intelligence (BI).

Percebe-se que organização estudada preza pelo uso das informações acerca do desenvolvimento dos seus negócios, acompanhar e gerenciar indicadores é, sobretudo importante num cenário extramente competitivo como o dos dias atuais.

Com relação a clientes, Porter expõe que a escolha de uma companhia quanto ao grupo de clientes com quem vai se relacionar, deve ser vista como uma decisão estratégia crucial, podendo melhorar sua postura estratégica, descobrindo compradores que possuam um poder mínimo de influenciá-la negativamente (PORTER, 2004).

Deste modo, a organização adquire maior conhecimento dos seus negócios em pontos mais incisivos, permitindo assim, um melhor planejamento e posicionamento perante o ambiente em que opera suas atividades. Com isso, a empresa pode maximizar seus resultados, focando suas forças em ações estratégicas.

Nesse contexto, Chiavenato descreve que a Administração é um fenômeno universal, cada organização/empresa precisa alcançar seus objetivos propostos em um cenário de alta concorrência; considerando a tomada de decisões, a coordenação de várias atividades, a condução de pessoas, a avaliação de desempenho, a obtenção e a alocação de recursos, entre outros (CHIAVENATO, 2011).

Quanto a periodicidade de reuniões, o entrevistado relatou que, com o setor técnico das agropecuárias (gerentes, técnicos de campo e vendedores internos), ocorrem mensalmente, onde são tratados assuntos referentes a números relativos às agropecuárias, visitas de técnicos aos clientes e atingimento de metas.

É importante destacar que reuniões periódicas, que abordam assuntos essenciais e pertinentes ao bom desempenho das atividades setoriais, são extremamente benéficas ao controle da execução das ações estratégicas, bem como a eventuais mudanças nas decisões referentes às ações futuras.

Nesse sentido, Lacombe propõem que o controle é a função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho dos subordinados para garantir que os objetivos e metas da organização/empresa sejam atingidos e, os planos elaborados para alcançá-los sejam executados (LACOMBE, 2009).

Com relação ao comércio eletrônico, o gerente expõe que a cooperativa ainda não se beneficia deste meio de vendas, porém, para o futuro, pretendem aderir à uma plataforma virtual criada por uma grande empresa fornecedora de insumos agrícolas, a qual os distribuidores e representantes de todo o Brasil poderão utilizar. Nesta plataforma poderão ser comercializados vários tipos de produtos, e não somente os produtos fornecidos pela empresa criadora da plataforma, mas também produtos de outras empresas e segmentos.

Levando em consideração que é a nova geração que estará à frente dos negócios das propriedades agrícolas, e esta geração utiliza mais as tecnologias disponíveis, subentende-se que o hábito de compras tende a mudar, dito isso, é extremamente relevante que as empresas acompanhem essa evolução.

Para Chiavenato e Sapiro, todas as organizações atuam como agentes ativos em um dinâmico ambiente de incertezas devido às rápidas mutações que acontecem nas sociedades, mercados, tecnologias, no mundo dos negócios e no meio ambiente. Tudo isso exige dos seus gestores uma ampla compreensão das

dinâmicas e tendências dos seus respectivos setores (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

De acordo com o dirigente, em relação ao faturamento total da cooperativa, o setor de agropecuárias está ranqueado em terceiro lugar, ficando atrás do setor de grãos e mercados, respectivamente, ficando bastante próximo à participação dos mercados, tendo em vista que no setor agropecuário existe um elevado nível de concorrência e de novos entrantes, e um custo operacional mais elevado.

Em relação à tomada de decisões relacionadas às compras, segundo o gestor, é descentralizada, pois elas são tomadas em grupo, sendo um responsável pela parte de químicos e sementes, outro responsável pela parte de fertilizantes e ainda um responsável por fornecer informações adquiridas a partir da área experimental, onde são realizados testes dos produtos.

Observa-se que o gestor utiliza dados fornecidos por uma equipe para a tomada de decisões, isso é benéfico para o processo administrativo, pois cada membro da equipe tem foco em um quesito específico, proporcionando compras mais assertivas, evitando assim desperdícios em espaço de armazenagem ou falta de produtos.

Dentro desse contexto, Lacombe destaca que o Administrador depende de terceiros para alcançar seus objetivos e de seu grupo, ele deve ter condições de liderar os membros de sua equipe e, tomar decisões em prol da organização (LACOMBE, 2009).

Já em relação ao crédito concedido ao cliente, o entrevistado destacou que é gerado um limite baseado nos bens que o cliente possui (área de terras, maquinários agrícolas, casas, gado etc.), que devem ser informados no cadastro desse cliente junto a cooperativa. Com base nesses dados o setor de crédito e cobrança faz um levantamento do valor de mercado e da liquidez desses bens, bem como consulta de CPF nos órgãos de proteção ao crédito, gerando assim o limite de crédito.

De acordo com o gerente, para compras a longo prazo, o cliente deve ter um histórico de relacionamento com a empresa. Há dois tipos de contratos de vendas, sendo um o cliente tem um prazo de 120 dias para buscar recursos junto a instituições financeiras, e outro onde ele saldar a sua dívida com grão futuro, onde será feito um contrato de travamento de preço do grão.

Cada organização elabora suas próprias políticas de concessão de crédito, que devem ser condizentes com seus objetivos estipulados, sobre isso Chiavenato e Sapiro descrevem que não existe uma receita de bolo ou uma fórmula padrão para criar uma organização bem-sucedida e de alto desempenho. O processo estratégico é que vai levá-la ao desenvolvimento e formulação de estratégias que assegurem sua evolução continuada e sustentável (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Contudo, conclui-se que a organização identifica oportunidades no ambiente em que atua, e com isso adota uma postura ofensiva, desenvolvendo estratégias de crescimento. Para tanto, a cooperativa alicerça suas decisões com base em planejamentos e indicadores, que fornecem informações sobre o desempenho de todas as atividades da empresa.

3.2 UTILIZAÇÃO DA MATRIZ BGC E ANÁLISE AMBIENTAL

Para contemplar o segundo objetivo específico deste artigo, o qual busca conhecer como a organização realiza a análise ambiental e utiliza a matriz BCG, constatou-se, de acordo com o dirigente, que os principais clientes das lojas agropecuárias são os produtores rurais, sendo parte associados, porém existe também uma grande participação de produtores não associados à cooperativa.

Conforme relatado pelo entrevistado, os clientes possuem opções variadas de compra junto aos concorrentes, porém a cooperativa possui uma força de vendas relacionado ao pós venda, com prestação de serviços técnicos ao produtor, a qualidade dos produtos, a segurança da entrega desses produtos e a facilidade de negociação, pelo fato da maioria dos clientes serem associados da cooperativa, podendo realizar compras com pagamentos programados para a entrega da produção de grãos.

Nota-se que o pós-vendas é um fator influenciador à fidelização de clientes, juntamente com o fato da cooperativa ter credibilidade quanto a qualidade dos seus produtos e facilidade de negociação, constatou-se que ela obtém certa força de mercado diante de seus concorrentes.

Com relação a clientes, Porter expõe que a escolha de uma companhia quanto ao grupo de clientes com quem vai se relacionar, deve ser vista como uma decisão estratégia crucial, podendo melhorar sua postura estratégica, descobrindo

compradores que possuam um poder mínimo de influenciá-la negativamente (PORTER, 2004).

Quanto aos fornecedores, na linha de químicos, a cooperativa está atrelada a poucos fornecedores, possuindo pouco poder de barganha, porém alguns fornecedores recebem grãos como pagamento, onde é feito um contrato de pagamento prefixando o valor do grão, um pouco acima do valor de mercado, gerando assim um desconto na compra dos produtos.

Já com outros fornecedores é realizado um contrato de compra e venda no início do ano, sendo prefixado o valor dos produtos de acordo com a cotação do dólar no momento da realização desse contrato, porém as entregas são agendadas para o decorrer do ano, e o pagamento realizado quinze dias após a entrega. Dessa maneira, a cooperativa poderá obter vantagens se a taxa de câmbio, no momento do pagamento, estiver mais alta do que a prefixada no contrato, ou desvantagem caso ocorra o contrário.

Quanto aos fornecedores, Porter relata que essa força pode exercer influência sobre os seus clientes, ameaçando elevar preços ou reduzir qualidade dos bens e serviços fornecidos, podendo sugar a rentabilidade de uma organização incapaz de repassar os aumentos aos seus clientes (PORTER, 2004).

De acordo com o gestor, o nível de concorrência é considerado alto, pois grande parte dos concorrentes são empresas de menor porte, possuindo um custo operacional menor, podendo assim proporcionar preços mais atrativos do que os da agropecuária da cooperativa.

Observou-se que a empresa sente os efeitos da concorrência de agropecuárias menores, porém esses efeitos poderiam ser minimizados se a cooperativa utilizasse o seu poder de barganha junto aos seus fornecedores, uma vez que são realizadas compras de grande porte, podendo desta maneira, tornar seus preços mais competitivos.

Para Porter, a rivalidade entre concorrentes ocorre quando um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição competitiva. Esses confrontos se dão com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou garantias ao cliente. Na maioria dos casos, os movimentos competitivos de uma empresa têm efeitos notáveis em seus concorrentes, podendo iniciar retaliações ou esforços para conter esses movimentos (PORTER, 2004).

Conforme o entrevistado, em relação aos novos entrantes, existe uma ameaça significativa, pois se trata de um mercado com grande potencial de crescimento, e com isso alguns funcionários que saem de empresas e que possuem conhecimento da área, podem empreender e abrir seu próprio negócio, gerando assim uma ameaça à cooperativa.

De acordo com Porter, esta é a ameaça de entrada de novas empresas concorrentes, que chegam no mercado trazendo nova capacidade, o desejo de ganhar uma parcela dos clientes, como resultado os preços podem cair, ou ocorrer um aumento dos custos, reduzindo a rentabilidade (PORTER, 2004).

Quanto aos produtos e serviços substitutos, o gestor destaca que o uso de novas ferramentas para análise de lavouras, como a utilização de drones para mapear a área de plantio, analisar curvas de nível, base larga e estipular trajetos de colheita, aumentado assim, a eficiência da produção e redução de custos, pode se destacar como um serviço substituto, este serviço também poderá ser desempenhado por filhos de produtores que estão buscando qualificações no ramo de produção agrícola.

Segundo Porter, produtos ou serviços substitutos caracterizam-se pelo fato de que todas as empresas, em um segmento, estão competindo com organizações que fabricam produtos substitutos, estes por sua vez, reduzem os retornos potenciais, colocando um teto nos preços (PORTER, 2004).

Quanto a análise dos produtos classificados de acordo com a Matriz BCG, a ilustração 7, apresenta os de modo sintético.

		Participação Relativa de Mercado (eixo x)	
		Alta	Baixa
Crescimento do Mercado (eixo y)	Alto	★ Fertilizantes.	? Prestação de serviços (análise de lavoura com Drones).
	Baixo	🐮 Produtos químicos (defensivos) Sementes.	🐶 Pequenas ferramentas Utensílios domésticos.

Ilustração 7: Matriz de crescimento-participação do BCG.

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o gestor, os químicos (defensivos) e as sementes, são os produtos com maior rentabilidade, porém não é percebido um crescimento de mercado, pois com o avanço da tecnologia, se desenvolve sementes mais resistentes às pragas. Tais produtos apresentam características, na Matriz BCG, de “vacas leiteiras”.

No entendimento de Chiavenato, vacas leiteiras são produtos com alta participação de mercado e baixo crescimento. Produzem volumes de caixa acima do reinvestimento necessário para manter a sua participação. Esse excesso não precisa e nem deve ser reinvestido nesses produtos, que servem para fornecer fundos para o crescimento futuro da organização (CHIAVENATO, 2011).

Conforme dados relatados pelo responsável do setor, pode-se considerar que os fertilizantes possuem baixo retorno financeiro, exigindo um custo relativamente alto de armazenagem e mão de obra, porém, no futuro, apresentam um potencial de crescimento bastante significativo, pois o gerente ainda destaca que, com o passar dos anos, o uso destes vem aumentando, num período de 5 anos atrás, até o momento, dobrou-se a sua utilização.

Na visão de Chiavenato, estrelas são produtos de alta participação e alto crescimento. Apresentam lucros, mas podem ou não gerar todo o seu próprio caixa. São produtos que visam garantir o futuro para a organização (CHIAVENATO, 2011).

O gerente, quando questionado sobre produtos que apresentam pouca saída e que não geram lucro, relatou que não há produtos parados em seu portfólio, todos apresentam certa rotatividade.

No entanto, conforme as visitas realizadas na organização, constatou-se que produtos de menor valor agregado, tais como pequenas ferramentas e utensílios domésticos (cadeiras, fogareiros, facas, botinas, chapéu, luvas etc) poderiam se caracterizar como produtos “vira-lata”.

Segundo Chiavenato, produtos vira-latas são aqueles com baixa participação de mercado e baixo crescimento. Podem apresentar lucro contábil, mas o lucro precisa ser reinvestido neles para manter sua participação, nada sobrando em caixa. São desnecessários ao portfólio, pois não tem valor, exceto em liquidações (CHIAVENATO, 2011).

Quanto ao produto “ponto de interrogação” de acordo com a pesquisa não se identificou um produto específico, porém algo que poderia ter alta participação de mercado, bem como crescimento, poderia ser a prestação de serviço no que tange a

análise de lavouras com a utilização de drones para mapeamento da área de plantio, com o intuito de elevar a produtividade e reduzir custos.

Neste sentido, Maximiano trata esses produtos como “pontos de interrogação”, que são os produtos ou negócios com pequena participação de mercado, porém com altas taxas de crescimento, necessitando de investimentos (MAXIMIANO, 2012).

Constatou-se que os principais clientes das agropecuárias são produtores rurais, sendo grande parte associados. Grande parte da força de vendas do setor agropecuário se dá pela qualidade do atendimento, inclusive atividades de pós-vendas, confiabilidade por parte dos produtores na empresa e também a facilidade de negociação. No entanto, apesar desses fatores, o nível de concorrência é considerável. A principal fonte de caixa das lojas agropecuárias são os produtos químicos e as sementes.

3.3 PROPOSTA DE MELHORIAS

Este tópico busca apresentar algumas propostas de melhorias, de modo geral constata-se que o ramo em que a cooperativa atua (agronegócio) vem apresentando picos de crescimento no Brasil nos últimos anos, segundo dados do Ministério da Agricultura, Agropecuária e Abastecimento, o setor é responsável por cerca de 23% do PIB Brasileiro (BRASIL, 2019).

Com a realização deste estudo constatou-se que a organização estudada pode implementar algumas melhorias com o intuito de adquirir melhor performance financeira, bem como melhor participação de mercado. A Cooperativa está num ambiente favorável, no entanto, para que ela aproveite ao máximo todas as oportunidades emergidas é importante recomendar algumas propostas:

- a) Treinamento dos empregados;
- b) Reunir-se com mais frequência, para revisão das estratégias;
- c) Criar um programa de fidelização para os associados/clientes;
- d) Ampliar os eventos “dia de campo”;
- e) Implementação do comércio eletrônico;
- f) Desenvolver novos fornecedores na linha de químicos;
- g) Mapear os concorrentes;
- h) Mapear os novos entrantes;

- i) Desenvolvimento de novas tecnologias (via utilização de drone);
- j) Utilizar com frequência a Matriz BCG, para reclassificar os produtos de acordo com a sua rotatividade/importância.

Quanto ao treinamento dos empregados é importante que a Cooperativa crie frequentemente treinamento para seus colaboradores, com o intuito de prepará-los para os novos desafios do campo, no que tange a tendências, produtividade e a agricultura de precisão. Esses treinamentos podem ocorrer através de eventos dentro da cooperativa, ministrados por especialistas, ou até mesmo dentro dos próprios fornecedores, através de visitas técnicas, com o objetivo de melhor conhecer os produtos/serviços que a própria Cooperativa comercializa.

Referente a segunda proposta que é a frequência das reuniões para elaborar as estratégias (global), recomenda-se que elas sejam mais frequentes, pois hoje acontece uma reunião no mês de outubro para elaborar os objetivos para o ano seguinte, depois são realizadas mais três revisões, assim recomenda-se que essas revisões sejam mais frequentes, objetivando acompanhar o desempenho e possível correção do planejamento.

No entendimento de Lacombe planejar é pensar previamente nos objetivos e determinar quais os meios e recursos para alcançá-los, envolvendo a coleta de informações e diagnóstico da situação (LACOMBE, 2009).

O programa de fidelização para os associados/clientes tem por objetivo aproximar/estreitar o relacionamento com as pessoas, dado ao cenário extramente complexo e competitivo atrair o cliente é fator fundamental para o alcance do sucesso. O programa de fidelização tem o papel de auxiliar no acompanhamento “do plantio a colheita” trazendo informações sobre a lavoura.

Atualmente existe o “dia de campo” apenas nos períodos que antecedem a colheitas das culturas (milho, trigo e soja), bem como pecuária (produção de leite). É interessante que se crie mais eventos desta natureza, procurando auxiliar o agricultor em outras áreas da sua propriedade, como por exemplo, no gerenciamento dos custos da propriedade rural.

Essa atividade de gerenciamento de custos, poderia se dar por meio de parcerias com as instituições de ensino superior que atuam na região, por meio dos seus cursos de Administração, Ciências Contábeis, Economia, Agronomia, Veterinária entre outros.

Quanto a implementação do comércio eletrônico, é altamente recomendável que a organização atente para essa tendência. Por meio deste canal, poderão ser comercializados vários tipos de produtos e, considerando que a nova geração estará à frente dos negócios das propriedades agrícolas, subentende-se que o hábito de compras tende a mudar.

Constatou-se por meio da entrevista com o gestor, que a Cooperativa possui poucos fornecedores na linha de químicos, é plausível esta situação, pois as vezes a parceria é do longa data, porém é crucial buscar outras frentes fornecedoras, com o intuito de obter melhor poder de barganha, podendo melhor competir no mercado, por meio de preço mais atrativos aos associados/clientes.

De acordo com Porter o poder de barganha dos fornecedores, pode exercer influência sobre os seus clientes, ameaçando elevar preços ou reduzir qualidade dos bens e serviços fornecidos, podendo sugar a rentabilidade de uma organização incapaz de repassar os aumentos aos seus clientes (PORTER, 2004).

No que tange ao mapeamento dos concorrentes e dos novos entrantes é importante destacar que a Cooperativa deve ficar atenta no mercado, acompanhar o crescimento e o surgimentos de novos *players*, saber sobre quais mercados atende, quais preços praticam, quais produtos/serviços comercializam etc. A atenção deve recair também sobre os indicadores econômicos da Cooperativa, a fim de averiguar uma possível queda no faturamento e, quais as possíveis causas.

No entendimento de Porter, novos entrantes são empresas que chegam no mercado trazendo nova capacidade, o desejo de ganhar uma parcela dos clientes, como resultado os preços podem cair, reduzindo a rentabilidade das empresas concorrentes (PORTER, 2004).

Através da entrevista realizada com o gestor, identificou-se que hoje a Cooperativa não presta serviço de análise de lavouras, como a utilização de drones. Tal serviço poderia se mostrar um diferencial para mapear a área de plantio, analisar curvas de nível, base larga e estipular trajetos de colheita, aumentando assim, a eficiência da produção e redução de custos. Analisando a Matriz BCG, esse serviço hoje é considerado um “ponto de interrogação”, podendo se transformar num produto “estrela” com alta participação de mercado.

Quanto a Matriz BCG, recomenda-se que Cooperativa a utilize como forma de apoio as decisões gerenciais, pois a ferramenta o objetivo de mostrar como cada produto/serviço se comporta dentro do seu portfólio. De acordo com Ghemawat a

recomendação estratégica da matriz BCG é manter o equilíbrio entre as “vacas leiteiras” (negócios maduros) e as “estrelas”, à medida que se alocavam alguns recursos para financiar os “pontos de interrogação” (isto é, estrelas em potencial). Os “vira-latas” devem ser descartados (GHEMAWAT, 2012).

Observando as 10 propostas de melhorias apresentadas, recomenda-se que a organização avalie cada uma com base na sua devida importância e, no decorrer do tempo possa discuti-las e implementá-las no seu dia a dia, buscando com isso a otimização da sua gestão, bem como o alcance de uma melhor posição no mercado.

CONCLUSÃO

O planejamento empresarial, nos dias de hoje, dadas as constantes mudanças no ambiente econômico, vem se tornando algo cada vez mais imprescindível para o bom desenvolvimento das organizações. Um planejamento adequado aos anseios da organização, aliado às ferramentas de gestão, como cinco forças de Porter e Matriz BCG, podem auxiliar na busca pelo sucesso almejado. Desse modo, é imprescindível que o Administrador atue com responsabilidade social e visão ampliada sobre os negócios, a fim de enfrentar os desafios oriundos do mercado.

As constantes mudanças no cenário organizacional requerem adaptação por parte das empresas, sendo necessário a sua adequação e desenvolvimento de estratégias empresariais, para que se mantenham consolidadas no mercado perante à concorrência.

Mediante a análise dos dados coletados a partir da entrevista com o gestor, constata-se que a empresa percebe predominância de oportunidades no mercado, adotando a prática da postura estratégica de crescimento. Nessa fase, o gestor procura expandir o seu negócio, lançando novos produtos e serviços, adotando estratégias inerentes à essa postura.

Pode-se afirmar que os objetivos propostos foram atendidos, os quais estão descritos ao longo do tópico 3 desta pesquisa. A finalidade do item 3.1 foi conhecer qual a estratégia de gestão adotada pela organização, com o intuito de analisar e sugerir melhorias neste processo. Através de entrevista com o gestor da organização, constatou-se que a gestão é realizada de maneira descentralizada,

alicerçando as decisões com base em planejamentos e indicadores, que fornecem informações sobre o desempenho de todas as atividades da empresa.

Referente ao item 3.2, o qual teve por objetivo averiguar como a organização faz análise ambiental, baseada nas Cinco Forças de Porter, e como ela percebe a movimentação de seus produtos de acordo com a Matriz BCG. Conforme a análise realizada, os principais clientes das lojas agropecuárias da cooperativa são produtores rurais, sendo a maioria associados. Grande parte da força de vendas deste setor, se dá pela qualidade do atendimento, inclusive atividades de pós-vendas, confiabilidade por parte dos produtores na empresa e também a facilidade de negociação. No entanto, apesar desses fatores, o nível de concorrência é considerável. A principal fonte de caixa das lojas agropecuárias são os produtos químicos e as sementes.

No tópico 3.3, sugeriu-se melhorias para os processos organizacionais, com o propósito de otimizá-los. Propôs-se que a organização desenvolva novos meios de fidelização/relacionamento com clientes, analise de maneira mais incisiva, os concorrentes e novos entrantes, procure inovar os seus serviços prestados com o auxílio de novas tecnologias, bem como manter seu portfólio de produtos atualizados de acordo com o que rege a Matriz BCG.

Quanto ao problema de pesquisa “como a Matriz BCG e as cinco forças de Porter podem auxiliar a organização a obter melhores resultados sobre o seu negócio?” recomenda-se que a organização perceba a importância da utilização dessas ferramentas, a fim melhor controlar seu ambiente interno, bem como preparar-se, de maneira mais adequada possível, para as mudanças provenientes do mercado em que atua.

Propõe-se que sejam realizados estudos futuros acerca das ferramentas de gestão empresariais, devido à sua importância dentro do planejamento organizacional, visando o desenvolvimento do negócio. Portanto, a pesquisa foi relevante para a empresa e para os acadêmicos, pois corroborou para uma considerável compreensão teórica e prática sobre Administração estratégica e a importância do uso de ferramentas de gestão. Possibilitou visualizar e coletar informações e, prováveis melhorias que podem ser implantadas no processo da Administração, com o propósito de auxiliar no crescimento da organização.

Ainda se ressalta que a Administração estratégica é um desafio contínuo para os Administradores, a qual requer um posicionamento assertivo na tomada de

decisões, que devem ser auxiliadas por uso de ferramentas de gestão. Dessa forma, é possível potencializar seus ganhos, fortalecendo o posicionamento da organização no mercado, garantindo seu crescimento contínuo.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério Da Agricultura, Agropecuária e Abastecimento. **Agropecuária brasileira em números**. Disponível em <<https://www.agricultura.gov.br/assuntos/politica-agricola/agropecuaria-brasileira-em-numeros>>. Acesso em: 29 out. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. 2ª ed. 6ª reimpressão, Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FONSECA, Regina Célia Veiga da. **Metodologia do Trabalho Científico**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.

GHEMAWAT, Pankaj, **A estratégia e o cenário dos negócios**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset, **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru, **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 4. ed. Rev. Atual. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Planejamento Estratégico**. 4. ed. Rev. Atual. São Paulo: Atlas, 2013.

PORTER, Michael E., 1947 – **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. 2ª reimpressão, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científica: um enfoque didático da produção científica** - São Paulo: E.P.U., 2001.